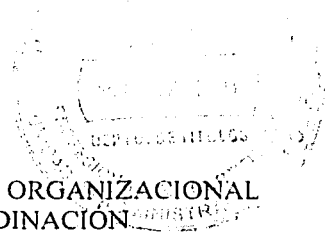


20424
70



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"**



**"LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN
DE MEDIOS DEL IMEF, A.C."**

**REPORTE DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO – TALLER EXTRACURRICULAR
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA "**

PRESENTA:

GLORIA ELENA ORTIZ BALDERAS



ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

Dedicatorias y Agradecimientos

En estas páginas quedan plasmadas muchas noches robadas al sueño... Quiero agradecer ante todo al Creador, por permitirme llegar a este punto de mi vida profesional y personal.. Estoy en deuda contigo Señor, jamás podré recompensar esos cielos iluminados por la luna, único aficiente para no desfallecer en el camino...

Este trabajo tampoco hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de ti Mamá... Eres mi cariño máspreciado... tus ojos aún reflejan la mirada de Papá... su partida se aligera al tenerte cerca de mi... Ambos ocupan gran parte de mi corazón...

Papá, donde quiera que estés, quiero que sepas que mis manos aún conservan ese calor que les prodigabas... cada día te recuerdo y sé que aún encuentro refugio entre tus brazos... Gracias por todo ese cariño que brindaste... Gracias por ser mi papá...

Jaime, sólo quien te conoce de verdad conoce tu nobleza de corazón, pero ahora es momento de lucha, tienes que demostrarte a ti mismo lo grande que eres... Te quiero mucho hermano...

Lupe, la "manzanita" de papá... No te imaginas cuanto cariño inspiras a quienes te rodean... la sinceridad es una de tus tantas cualidades... Tengo que agradecerte a ti y a Genaro el haberme dado tres de mis más grandes cariños: Genarín, Raquel y Juanito... sus risas, sus caritas llenas de curiosidad, sus abrazos, su compañía... todo ellos, son una caricia para mi alma... Ruego a Dios que sus sueños se cumplan y que nunca dejen de soñar...

Sergio, mi hermano Sergio... la palabra gracias se queda pequeña ante una persona con tantos detalles como tu... Gracias por estar siempre al pendiente de nosotros... Gracias por ese apoyo sin igual ... por ese abrigo al corazón... Sé que eres feliz y me alegra que esa felicidad signifique Guille y Abraham... los tres son ejemplo a seguir, a los tres, más, mucho más que mi cariño incondicional...

Miguel, tu nombre abarca todo un abrazo... tu voz es tan parecida a la de papá, que seguro eso ayuda para no extrañarlo más... Admiro la fortaleza con que enfrentas la vida y esas ganas por salir adelante... Ahora que está por llegar un nuevo amor a tu vida, permíteme decirte que la paternidad te transformó, y cómo no, con un peque como Miguelito es imposible no hacerlo... se sonrisa refresca el alma... Lupe y tu son afortunados... una oración porque siempre sea así...

Toño, un gran regalo para la familia ha sido la llegada de Citlalli.. Bertha y tú tienen en esta pequeñita el sinónimo perfecto de cariño... Gracias por compartirnos su bella mirada y su sonrisa...

Isa, ¿o tendré que decir Pepo?... Quedaron atrás las disputas por las cucharas de estrellitas, ¿recuerdas?... Ahora yo soy quien está en deuda... tengo que agradecer el permitirme trascender en tu familia... A ti y a Mary, no se imaginan todo cuanto significan en mi vida Andrea y Mauricio... sus caritas siempre van conmigo...

2
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Vero, eres más que mi hermana... sé lo difícil que ha sido la vida para ti, pero veo también que ante todo siempre la has enfrentado... hay mucho coraje en ti del cual aprender... Segura estoy que Daniel, desde su estrella, siempre está contigo...

Y Dany, mi Dary... tus ojos iluminan toda oscuridad... desde pequeñito decías tantas cosas con la mirada y ahora todavía más... Mis más profundas oraciones para que Dios siempre esté a tu lado... ¿sabes?, nada se compara con tus pequeñas manos sobre mis mejillas... te quiero mucho, mucho y más...

A mi tía María Luisa le dedico todo mi caminar... Ahora entiendo por qué no quisiste despedirte de mí... ya sabías que te iba a tener siempre a mi lado... Espero puedas escuchar este enorme gracias por ser aquella mamá con que todo niño sueña... Gracias por esa infancia tan feliz... Gracias por brindarme tus secretos, tu cariño y todo cuanto tenías... Contigo y por ti, de niña fui muy feliz...

Fer, eres artifice de todo esto... está por demás agradecerte todo cuanto me brindas... Gracias por esta amistad, gracias por tantos momentos, sueños, lágrimas y risas compartidas... el tiempo ha pasado y significa mucho para mí saberte cerca... admiro todo cuanto has crecido y me alegro saberte amado y que amas... En Laura y en ti, veo la comunión perfecta entre amor, respeto y admiración... Dios quiera que siempre sea así... tú sabes que lo digo de corazón...

Fabi, Sele, Linda, Juanita, Claudia, todas y cada una, grandes amigas de verdad... Gracias por compartir la alegría, tristezas, confidencias... es un privilegio para mí conocer y querer a personas como ustedes... Gracias por esa gran sonrisa, gracias por ser tan amigas...

Beto, o mejor dicho, Jesús Alberto Zamora y Quijada, ¿recuerdas cuando te llamaba así?... a veces, cuando te siento muy alejando, por arte de magia llega una llamada o un correo... el último que mandaste aún lo conservo, ese queda para la posteridad, porque encierra mucho de ti, de tus ilusiones, de tus esperanzas... gracias por compartir tan bella noticia conmigo... Gracias por escuchar y consolar... Gracias por tu amistad...

Martín, Silvia, Ángel, los veo y no los reconozco... han crecido tanto, que apabullan... da gusto verlos bien, saberlos felices... Segura estoy que continuarán así... tienen a su lado, el aliciente mayor, sus nuevas familias... Dios quiera que siempre sea así...

Sergio... Sergio Cortés, imposible no mencionarte... nunca imaginé lo mucho que ibas a representar para mí... cada una de tus palabras fueron motivo para emprender este camino... He de agradecerte esas palabras, esa cercanía, todos esos momentos compartidos... Bien sabes que has sido tinta de verso y aún en la distancia, aún en los silencios, siempre eres y estás tú...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A los profesores

Regresar a la ENEP Acatlán tras un gran número años y batallas, representó un reencuentro conmigo misma... El primer día del Seminario recordé los tiempos de estudiante y recorrí los pasillos ya conocidos... el paisaje no era el mismo, pero la escuela sí y sentí con ello un gran alivio...

Volví a sentir ese peculiar frío acatleca por las noches, viví nuevamente esas intensas lluvias que sólo por estos lares se dan... Llegó el día en que me levantó el ánimo caminar entre las hojas de las jacarandas como antaño... Todo eso y más gracias a este Seminario...

Descubrí en Humberto al compañero de Generación, mucho más amigo, mucho más bonachón.. Me dí cuenta de todo cuanto ha crecido y sé que va por más... eso es bueno... Nunca imaginé verlo de profesor y sorprende todo cuanto ha aprendido y ese cúmulo de conocimientos que comparte... Muchas gracias Humberto, gracias de todo corazón...

Jorge se presentó de manera avasallante... brindó todo de sí... compartió su minuciosidad para hacer las cosas, lo profesional que es y sobre todo, su amor por la Universidad... a personas como él, hay que aprenderles... Nunca se me olvidará esa última clase sabatina cuando nos dejaste sin habla con tu ejemplo de metáfora... Gracias Jorge, aparte de ser un gran profesor, eres un gran ser humano...

Fer, mi querido Fer... nuevamente te apareciste en el camino... te camuflaste de profesor y resultó muy interesante aprender de ti... reconozco tu entrega y esa enorme capacidad que tienes para enseñar... me gustaron mucho tus clases... si volviera a estudiar, te escogería de profesor...

Javier, la vastedad de tus conocimientos sorprende... tus comentarios, adaptados a la vida diaria, enriquecen... hay mucho que aprender de ti...

Martín, mi más sincero agradecimiento por formar parte de este proyecto... te conocí como profesor en la carrera y desde aquel entonces te sentí amigo... Gracias por traspasar esa barrera... haces que cada uno de nosotros sienta esa mano amiga al llegar a clase... a ti te debo en gran parte el amor por la lectura, por los libros, por expresar en una hoja de papel, todo cuanto quieras decir... Un abrazo enorme al amigo, un abrazo enorme para ti...

Y por último, mi más profundo agradecimiento a la UNAM, a la ENEP Acatlán, mi Alma Mater, la cual ha sido eje de cuanto soy... En ella he encontrado a mis más grandes sentimientos... Es un gran orgullo pertenecer a esta Universidad... Sólo basta por hacer que la Universidad se sienta orgullosa de nosotros...

¡Hasta siempre!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

Introducción	4
Capítulo 1	10
Las Organizaciones: Surgimiento del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas y sus características generales.	
1.1 Generalidades	11
1.2. El IMEF como Sistema	23
1.3. Características del entorno IMEF	40
1.4. Consideraciones Capitulares	47
Capítulo 2	49
Las organizaciones Mexicanas. El IMEF como caso específico	
2.1. Cómo visualizar al IMEF desde su interior	51
2.2. Un diagnóstico formal desde el interior del IMEF	51
2.2.1. Características propias del IMEF	53
2.2.2. Filosofía IMEF	54
2.2.3. ¿Cómo está conformado el IMEF?	59
2.2.4. Problemas detectados dentro del IMEF	81
2.2.5. Particularidades de la Cultura organizacional del IMEF	82
2.2.6. Cuestionamientos sobre el actuar institucional	84
2.2.7. ¿Conservación o Extinción?	86
2.3. Consideraciones Capitulares	89
Capítulo 3	91
La identificación metodológica de problemas en la organización	
3.1 ¿Cómo dice que es y cómo es la organización?	94
3.2 Teoría de sistemas como modelo de selección del problema	94
3.3. La parte humana de las organizaciones, los actores	112
3.4. Poder y actor, móvil de las organizaciones	117
3.5. Los Grupos en la Organización	120
3.6. Consideraciones Capitulares	122
Capítulo 4	126
El costo generalizado de la acción en la Coordinación de Medios IMEF	
4.1 menos difusión, el costo a pagar	127
4.2. Problemas informativos	133
4.3. Los conflictos comunicativos	136
4.4. Los actores y sus diferencias	138
4.4.1 Entrevista semidirigida, método y técnica usada	139
4.4.2 Interpretación de la entrevistas realizadas	140
4.5. Propuestas de solución al problema y estrategia comunicativa	146
4.6. Consideraciones Capitulares	148
	150

Capítulo 5

Cultura Organizacional

5.1. Orígenes, importancia y campo de acción	151
5.2. La Cultura Organizacional del IMEF	153
5.3. Ámbitos, Elementos y Beneficios de la Cultura Organizacional	159
5.4. Comunicación y Cultura, identidad de la organización	170
5.5. Propuestas de intervención	181
5.5.1. Estrategia de Comunicación	181
5.5.1.2. Plan 1	184
5.5.1.3 Plan 2	187
5.5.1.4. Plan 3	190
5.5.1.5. Plan 4	194
5.6. Consideraciones Capitulares	196
Conclusiones Generales	201
Bibliografía	208
Anexo 1 (entrevistas)	212
Anexo 2 (Hojas de inspección)	247

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

El estudio de la **comunicación** lleva consigo diferentes acepciones, definiciones y puntos de vista de diversos teóricos, y aunque siempre ha existido entre los seres vivos, la comunicación no es un concepto que se explique con una sola definición y entenderla implica vivencia, interrelación, conocimiento e interés por quienes nos rodean y por cuanto nos rodea. No es un acto aislado que pueda explicarse en un conjunto de palabras.

Pero más allá del estudio de la comunicación, también está la **Comunicación Organizacional**, disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.

Bajo esta premisa y para fines de la presente investigación se considera a la comunicación como *"la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información"*, tal y como lo plantea el teórico español Manuel Martín Serrano, quien forma parte de un grupo de profesores conocido como **La Escuela de Madrid**, dedicada a construir las bases epistemológicas de la Teoría de la Comunicación. (Martín: 13, 1991)

El estudio de las organizaciones cuenta con diversos planteamientos, dependientes de la época en que se concibió como concepto, y la corriente teórica que lo haya elaborado. De manera general y como punto de partida, en el presente trabajo se considera a la **organización** como el conjunto de roles e interrelaciones que existen entre un grupo de individuos y que son determinadas por ciertos objetivos, además de su relación con el medio que las rodea.

Lo anterior no revela la complejidad de adentrarse en el estudio de las mismas, ya que para ello se necesita todo un proceso metodológico que permita desmenuzar al objeto de estudio para poder entenderlo e ir más allá, plantear o sugerir una solución a los problemas que le aquejan. El presente trabajo presenta otros postulados y consideraciones en torno a la definición de Comunicación Organizacional y Organización, cuyo fin es tener la mayor cantidad de elementos teóricos que permitan una mirada objetiva en la investigación.

Cabe mencionar que abordar el estudio de las organizaciones representa incursionar en un terreno poco explorado. A partir del siglo pasado fue cuando se tuvieron los primeros acercamientos en la materia con la **Teoría Clásica de Taylor**, padre de la administración científica, quien consideraba a los trabajadores como seres motivados por recompensas de tipo material y por el miedo a la necesidad.

Posteriormente **Henri Fayol**, máximo exponente de la administración general y quien también es parte de la Teoría Clásica, plantea una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Por su parte, **Max Weber**, padre de la teoría de la burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores.

Los estudios siguieron avanzando y a mediados de la década del 30 surge la **Teoría Humanista**, donde el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de los directivos sobre las necesidades e ideas de los trabajadores.

Aparecen las teorías X e Y de **Douglas Mc. Gregor** y el teórico **Chris Argyris**, maneja la frustración del individuo en una organización formal, donde se le impide desarrollarse y se limita el uso de sus habilidades.

El enfoque humanista favorece la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, así como el Intercambio de comunicación abierta, confianza entre los miembros de la organización, libre flujo de la información por varios canales, mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, estilo de liderazgo centrado en el empleado y amplios procesos de interacción.

Posteriormente, la **Teoría de Sistemas** plantea que las organizaciones se componen de subsistemas funcionales (áreas de la organización) y de subsistemas sociales,



interrelacionados de forma dinámica. Además, las organizaciones como sistemas abiertos, dependen del medio donde están insertas.

Para ese entonces surge la **Teoría contingente**, la cual sostiene que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, es decir, considerando las variables situacionales como tecnología, cultura, medio ambiente, etcétera.

Fue así que para la década de 1970, las investigaciones se orientaron a identificar líderes eficaces y concluyeron que no existe un estilo particular de comunicación que sea “el mejor” para todas las organizaciones, sino que cada organización exige una combinación diferente de actitudes y conductas para lograr la eficacia en el liderazgo.

Además se probó que, en cuanto a la distorsión del mensaje, los empleados tienden a distorsionar más los mensajes que son negativos (desfavorables), que los que son positivos (favorables)

Los resultados generales de las investigaciones mostraron que la satisfacción en el trabajo de los empleados está relacionada con la retroalimentación recibida por parte de sus superiores.

Bajo estas premisas, la presente investigación, titulada **“La importancia de la Comunicación Organizacional en la Coordinación de Medios del IMEF, A.C.”**, centra su atención en el **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas**, y como el título lo indica, en la **Coordinación de Medios**, mejor conocida como **prensa**.

El objetivo del presente trabajo va dirigido a estudiar los procesos de la Coordinación de Medios IMEF, conocerlos, analizarlos y encontrar mecanismos que ayuden a eficientarla, para que de esta manera se obtengan mejores resultados de la misma.

Para ello se sigue una metodología que consta de cinco pasos generales, mismos que inician en el análisis del entorno de la organización, la realización de un diagnóstico sobre su

dimensión formal, la identificación de problemas concretos y la incidencia en éstos de los actores y grupos, además de la detección y diagnóstico de problemas comunicativos, y el análisis de la cultura de la organización misma que conduzca a producir un plan estratégico de intervención sobre las áreas problemáticas del Instituto.

En primer instancia debe considerarse que el **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF)** es un organismo del sector privado en donde se agrupan altos directivos de empresa y en donde la información que se emite es de gran relevancia en su quehacer diario.

Por ello, abordarlo bajo la mirada de la **Comunicación Organizacional**, permite conocerlo y entenderlo, partiendo sobre todo de quienes lo componen, ya que como toda organización, es reflejo de quienes lo habitan.

El presente trabajo es algo más que escudriñar en su interior; muestra debilidades y fortalezas dentro y fuera de sí mismo, lo cual le da identidad y esencia en su existir.

De esta manera, en el **primer capítulo** se hace un análisis sistémico, para identificar el **medio ambiente** del Instituto, determinando elementos del entorno, así como su ciclo de eventos o proceso de producción donde transforma los insumos en productos o servicios.

En este apartado se hace referencia a la **Teoría de Sistemas**, destacando la importancia de factores externos en el desempeño y resultados de la organización, además de establecer la existencia de subsistemas dentro de la misma.

El **Capítulo dos** presenta la estructura formal del Instituto. Se adentra en la organización para conocer cómo dice que es, lo cual ayudará posteriormente a descubrir cómo verdaderamente es. En este apartado se destaca la importancia de qué tan congruente o incongruente es con su filosofía.

Posteriormente, el **Capítulo tres** examina la estructura formal para identificar y diagnosticar un problema concreto, en este caso ubicado en la **Coordinación de Medios**, donde mediante un ejercicio práctico y metodológico, se detectan las áreas de conflicto.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

En el **Capítulo cuatro** se determina el costo para la organización de aquellos conflictos comunicativos, asociados al problema concreto señalado en el apartado anterior, y con base en conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional, se visualizan posibles soluciones a los problemas detectados.

Estas posibles soluciones toman forma en el **Capítulo cinco**, en donde se propone una estrategia de intervención sobre las áreas problemáticas del **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas**, haciendo especial énfasis en los concernientes a la **Coordinación de Medios IMEF (prensa)**.

En este capítulo se contaron con elementos teóricos y prácticos que permitieron conocer la **cultura organizacional** del Instituto, entendiéndose ésta como la esencia de la organización, su particularidad y distinción, en donde la comunión entre empresa e integrantes, marca la pauta de las debilidades y fortalezas de la misma. Se observa a la organización como reflejo de quienes la componen, cuyos rasgos culturales se trasladan al entorno laboral.

La propuesta de intervención contempla un plan de acción para cada problema, especificando el grado de viabilidad en cada uno de ellos, además de un programa y producto comunicativo para cada requerimiento.

Es así, como mediante cinco capítulos se desglosa su **entorno, estructura formal, problemas específicos, actores y cultura**, contemplando en la última fase, una propuesta encaminada a la solución de conflictos.

Cabe mencionar que la investigación aquí descrita responde, en primer instancia, al interés personal y profesional de quien escribe por alcanzar la tan postergable titulación, es decir, al deseo de cumplir con el compromiso que conlleva incursionar en las aulas de esta Máxima Casa de Estudios, la UNAM.

Y dicho compromiso no queda solamente en poner el punto final a cada etapa de la vida académica, sino responder y sobre todo, contribuir, en mayor o menor medida, al entorno

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

propio, llámese, trabajo, profesión u ocupación, sin deslindarse del aspecto humano, esencia del espíritu universitario.

Con todo ello, la investigación aquí descrita, cuya duración fue de un año, tiene como objetivo analizar la comunicación organizacional en la **Coordinación de Medios del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas**, para detectar, diagnosticar y en la medida de lo posible, resolver problemas de su funcionamiento.

He aquí, el resultado de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"En verdad el hombre debería empezar a vivir como si no existiera nada más después de la muerte... y tener como objetivo simplemente hacer sonreír al sol". Azimuth, Primavera'98.

Capítulo 1

Las organizaciones

Surgimiento del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas y sus características generales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis del entorno de las organizaciones.

1.1 Generalidades

Conocer, descifrar, incursionar en una organización desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional, resulta, en primer instancia, desconcertante, independientemente del conocimiento previo que se tenga del organismo en cuestión.

Si bien, formar parte de la organización en calidad de empleado facilita la investigación, no sucede lo mismo al ubicarla dentro de un marco conceptual, sobre todo cuando las partes que la componen son diversas y muy particulares.

Tal es el caso del **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.**, organización en donde se ubica el objeto de estudio del presente trabajo y que a continuación se explica de manera general.

El **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF)**, es una asociación civil dedicada a brindar servicio a sus asociados y fomentar la cultura financiera en el país, labor que realiza a través de diversos eventos y productos en donde da a conocer información técnica y es especializada que generan los miembros que la componen, todos ellos directivos de empresas, tanto públicas como privadas en el país.

Pertenciente al **sector económico de servicios**, debe especificarse que su **ramo** es la **información financiera** y su **giro** queda establecido como una **asociación de ejecutivos financieros**.

Para ubicar al IMEF como **organización** debe considerarse la definición que hace de éste concepto el filósofo Max Weber, el cual señala que una organización es un sistema de actividad continua, encaminada a un propósito particular.

Como podrá apreciarse, en esta definición aparece el término "**sistema**", mismo que a su vez, es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja, las cuales actúan a favor del todo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero, ¿qué es el IMEF, cuándo surgió, quienes lo fundaron, para qué su existir?, todo ello tiene una respuesta, misma que a continuación se presenta.

1.1.1 Antecedentes

El 21 de septiembre de 1961, se firma la carta Constitutiva que avala la existencia del **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas**, como asociación civil.

El surgimiento de esta nueva organización se basa en la idea de tener una versión mexicana del **Financial Executive Institute (FEI)**, organismo estadounidense fundado en 1931, el cual agrupa a los ejecutivos financieros del vecino país del norte y que mediante diversos eventos y productos, fomenta la cultura financiera entre la sociedad en general.

Entre sus características particulares, el IMEF es una institución regulada por un *Consejo Directivo Nacional (CDN)*, representando por un Presidente, el cual se designa anualmente en una votación secreta entre socios. Este consejo directivo marca la pauta a seguir del organismo. En otras palabras, es el brazo intelectual del Instituto.

La acción ejecutora recae en los empleados, principalmente agrupados en lo que se llama **Oficinas Nacionales IMEF**, lugar en donde ubicaremos nuestro objeto de estudio, éstas tienen la responsabilidad de llevar a cabo todas las tareas que dicta el CDN.

Su **tamaño** es determinado por la cantidad de empleados que registra en nómina, además del personal que labora por honorarios, los cuales dan un total de 27 personas.

Respecto al momento histórico en que inició operaciones el **IMEF**, como mejor se le conoce al **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas**, debe mencionarse que el contexto mundial se recomponía. Era el año de 1961 y "tan sólo en Berlín, Alemania, se terminaba la construcción del Muro que dividía al Este del Oeste y se intensificaba la 'Guerra Fría', nombre dado al período de tensión que enfrentó, de 1945 a 1990, a Estados Unidos y la URSS con sus aliados respectivos, formando dos bloques dotados de medios militares considerables, que defendían sistemas ideológicos y económicos opuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En América Latina se escenificaba la fallida invasión de Playa Girón en Cuba, y México era sede de las pláticas para la creación de la **Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALAC)**, dentro del ambiente de la Alianza para el Progreso.

Eran momentos difíciles para los mexicanos, el país pasaba por una recesión en que la inflación no llegaba al 1% y se manejaba la paridad de \$12.50 por dólar. La sombra de una crisis económica prevalecía.

En el ámbito de la ciencia, el hombre alcanzaba logros nunca antes imaginados, para 1962 inicia la carrera de la conquista por el espacio y el astronauta ruso, Yuri Gagarin, da la vuelta en el 'Sputnik' a la tierra. En ese mismo año se supera la crisis de los misiles en Cuba, abortándose una conflagración mundial que parecía inminente.

En 1963 asesinan en Dallas, Texas, al presidente de los Estados Unidos, John F. Kennedy, creándose con ello el desconcierto a nivel mundial.

Y bajo este contexto surge el IMEF, conformado de la siguiente manera: Mario Hernández, Presidente; Luis Barranco, Vicepresidente; Alberto Aroeste, Secretario; Ricardo Lujambio, Tesorero, y Nick Teoffel, Guillermo Villalbazo y José Luis Vives, como vocales.

A los tres años de existencia, es decir en 1964, el Instituto contabilizaba 98 socios. Actualmente agrupa a mil 300.

En 1964 el Instituto cambia de presidencia por primera vez y da inicio un programa de promoción en el interior de la República, logrando así que poco a poco se creen representaciones del Instituto en todo el país, los cuales son llamados Grupos IMEF.”

(Aroeste 2001)

Para 2002 son once grupos en total, mismos que están ubicados en Monterrey, Nuevo León; Ciudad Juárez, Chihuahua; Ciudad de México, Puebla; León, Guanajuato; Mérida, Yucatán; Torreón, Coahuila; Cuernavaca, Morelos; Toluca, Estado de México, Guadalajara, Jalisco; Tampico, Tamaulipas y Querétaro.

TEST CON
FALLA DE ORIGEN

1.1.2 Auge

En 1971, a diez años de existencia, el IMEF ya contaba con reconocimiento e internacional, logrando por vez primera, ser la sede del Congreso Mundial de la **Asociación Internacional de Institutos de Ejecutivos de Finanzas** (IAFEI, por sus siglas en inglés), evento que cumplía su tercera edición en el mundo.

"Este evento marcó la pauta para que las esposas de los socios participaran de manera activa en el desarrollo de los eventos, ya que los congresistas internacionales fueron repartidos en casas de los propios agremiados, teniendo así que fungir como anfitrionas de este acontecimiento. Un año después las señoras conformarían el **Comité de Damas IMEF**, mismo que aún existe y se dedica a labores altruistas.

Para 1972, la presencia del IMEF se vi fortalecida ante la opinión pública en general y ante los ejecutivos financieros del país, al realizar la **Primer Convención Anual** del Instituto, con sede en Guadalajara, Jalisco." (Vázquez:2001)

Cabe mencionar que la **Convención Nacional IMEF** es hasta la fecha el evento más importante del Instituto durante el año, ya que aquí se reúnen todos los socios del país y rinde protesta el Presidente y el Consejo Directivo del año siguiente. En noviembre de 2003 se llevará a cabo su trigésima primera edición.

Retomando el recuento de hechos, "en 1973 el IMEF da a conocer su **Primer Ponencia IMEF**, titulada *Productividad Nacional*. La **Ponencia IMEF** es una investigación anual, realizada por un grupo de socios, quienes abordan un tema de interés nacional, dentro del ámbito económico y financiero del país.

Como dato anecdótico, en la presentación de esta primer ponencia estuvo José López Portillo, quien en aquel entonces fungía como Secretario de Hacienda y posteriormente se convertiría en Presidente de la República. Desde aquel entonces, la presentación del documento cuenta con la presencia de funcionarios públicos de primer nivel.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bajo la presidencia IMEF de Héctor de Uriarte, en 1976, México sufre la primer devaluación en 22 años. En 1978 preside al IMEF Ricardo Lujambio Rafols y fue en ese año cuando nació el **Comité juvenil IMEF**, integrado por hijos de socios activos." (Vázquez:2001)

Fueron años de crecimiento y consolidación, poco a poco y con firmeza, el IMEF se daba a conocer como la única institución profesional interesada en el acontecer económico y financiero del país, de ahí su prestigio.

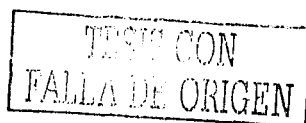
1.1.3 Época de cambio

En 1979 la estructura del IMEF sufre un cambio, quien fungía como Director General durante los últimos catorce años, renuncia al cargo. Como legado deja una organización que producía, entre otras cosas, la **Revista Ejecutivos de Finanzas**, fundada en 1971 y especializada en el ramo financiero. Su tiraje mensual, desde aquel entonces es de 11 mil ejemplares.

"En 1982 Eduardo Miles llega a la presidencia del IMEF. México sufría en aquel entonces una crisis de fin de sexenio con una devaluación, acompañada con la frase célebre de 'defender al peso como un perro', una inflación anual del 90% y como consecuencia, altas tasas de interés. El 1ro. de septiembre, José López Portillo, Presidente de la República, anuncia la nacionalización de la Banca.

Bajo la presidencia de Daniel Beltrán en 1983 el IMEF trasciende las fronteras al organizar un seminario en Nueva York. El reconocimiento por parte del ámbito financiero nacional e internacional se ve fortalecido.

Para 1984, Mario de Agüero, académico universitario, llega a la presidencia del IMEF. Se inicia la etapa de información tecnológica. Se establece el **Premio Nacional de Investigación Financiera**, presea otorgada a aquellos investigadores y estudiantes que contribuyen con un trabajo de calidad, al ámbito financiero del país. El premio consiste en una gratificación económica y en la difusión del material. Participan todas las universidades, tanto públicas como privadas, así como organizaciones empresariales que realizan investigación.



Para 1985, con Arturo Treviño al frente del IMEF, se realiza un estudio formal sobre la inconveniencia de incluir al IVA en el precio. En 1986 el Instituto cumple su 25 aniversario. Preside Héctor Vargas Icaza. Se da a conocer el actual logotipo del Instituto. En aquel entonces se vivía una economía mundial desordenada, había crisis por el precio del petróleo y México estuvo cerca de declararse en moratoria.

A pesar de los avatares económicos, el IMEF sigue en pié y aumenta su membresía. "
(Vargas 2001)

"Para la década de los noventa México vive la reestructuración de su deuda externa. Se acuerda iniciar conversaciones para establecer un tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Se inauguran las nuevas instalaciones de la Bolsa Mexicana de Valores.

En el ámbito internacional cae el Muro de Berlín y se unifican las dos Alemanias. Estados Unidos entrega el Canal de Panamá. Ocurre la Guerra del Golfo Pérsico.

Para 1992 la globalización es ya una tendencia a un acercamiento entre las naciones, las culturas y las economías, apoyadas en nuevas tecnologías de información que marcan el fin del Siglo XX.

La economía mundial está deteriorada. No obstante ello, el IMEF se encuentra consolidado, con una presencia como organismo intermedio ante todos los públicos nacionales y con una nueva integración al medio internacional a través de su relación con la **Asociación Internacional de Institutos de Ejecutivos Financieros**, IAFEI, por sus siglas en inglés.

En 1992 se firma en San Antonio Texas, el Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos.

Para 1993 nuestro país ve eliminados tres ceros al peso. Preside el IMEF, **Jaime Espinosa de los Monteros**. En 1994 se dan hechos que desde el punto de vista político y económico van a trascender hasta el final del siglo. El primero de enero, el **Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN)**, se levanta en armas en pro de los Derechos Indígenas. Se nombra un Comisionado para la Paz y se inicia un largo proceso que aún no termina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asesinan a Luis Donald Colosio, candidato presidencial del PRI. Posteriormente lo sustituye Ernesto Zedillo, quien llega a la presidencia. Se firma el Tratado de Libre Comercio con Colombia y Venezuela.

Se presentan los llamados "errores de diciembre" provocando la devaluación del peso casi del 200% en relación con el dólar.

En 1995 el presidente Ernesto Zedillo presenta un Plan de Estabilización Económica que plantea sacrificios a patrones y obreros.

El presidente de los Estados Unidos, William Clinton, otorga un crédito de 20 mil millones de dólares y el Fondo Monetario Internacional concede el mayor préstamo en su historia (17 mil 800 mdd) para ayudar al pueblo mexicano a superar la crisis. " (Ancona:2001)

1.1.4 Panorama adverso

En 1995 el Instituto llega a una situación difícil económicamente hablando, según palabras del Sr. Jesús Ramírez, empleado del departamento de Cobranzas y quien ha laborado en el IMEF durante los últimos 25 años.

En entrevista informal, realizada al Sr. Jesús Ramírez, narra que la crisis económica de aquel momento redujo los ingresos del Instituto. La membresía bajó considerablemente y por ello se vieron en la necesidad de recortar personal. De 65 personas que laboraban en aquel entonces, quedaron 21; el resto fue liquidado. (ver anexo1)

Esta situación generó incertidumbre entre los empleados, situación que se recrudeció posteriormente con la renuncia de Carlos Vargas, Director General y cabeza de las Oficinas Nacionales IMEF. La incertidumbre prevalecía.

"Fue una etapa de muchos cambios", subrayó Jesús Ramírez, "pero en donde más afectó fue en el ambiente laboral, todo cambió, ya no es como antes. La presión y urgencia del trabajo se volvieron agobiantes y lo peor de todo, no hay reconocimiento alguno que sirva de estímulo", apuntó, al tiempo en que se lamentó el carecer de herramientas de trabajo que le

TEJES CON
FALLA DE ORIGEN

permitan cumplir su función como cobrador, tales como un medio de transporte, portafolios, guía de calles y colonias, entre otras cosas.

1.1.5 Nuevo Milenio

"El año 2000 llega con infinidad de cambios en nuestro país. Se elimina la partida secreta del Presupuesto Federal. El PRI pierde las elecciones presidenciales después de 71 años en el poder. Vicente Fox, candidato del PAN, llega a la presidencia de la República. Ningún partido logra la mayoría en el Congreso de la Unión. Persiste la desigualdad en el ingreso y la pobreza.

El índice Tecnológico Nasdaq cae 39% en el año, la peor caída de su historia. Las tasas de interés generan la desaceleración en la economía estadounidense y la quiebra de un sinnúmero de empresas punto com. George Bush es finalmente declarado electo como presidente de los Estados Unidos después de recuentos manuales en el estado de Florida."
(Osuna. 2001)

En el IMEF, llega a la presidencia Francisco Ávila, de Grupo Yucatán y durante su gestión el Instituto da a conocer su propuesta de **Reforma Fiscal Integral** para el sector financiero. El equipo de transición del entonces presidente electo, Vicente Fox, se muestra interesado en el documento.

Para 2001, bajo la presidencia IMEF de **José Valles Luévanos**, de Grupo IMEF Monterrey, el Instituto cumple 40 años de vida. El Presidente de la República, Vicente Fox, los recibe en la Residencia Oficial de Los Pinos para conmemorar la fecha.

"Es un gran acontecimiento para el Instituto, ensombrecido sólo por los atentados contra las Torres Gemelas de Nueva York, Estados Unidos, hechos que dejan entrever que la globalización, la fuerza que ha proporcionado bienes de consumo a niveles insospechados, tiene un lado oscuro.

Es evidente que la globalización y la desigualdad entre países es impactante. La población mundial llegó a los 6 mil millones de habitantes, con un ritmo de crecimiento de 78 millones

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

por año, donde el 97% de los nacimientos ocurren en países en desarrollo y en familias sin poder adquisitivo o en pobreza extrema. Una difícil realidad.

El tipo de cambio en nuestro país se ubicaba en \$9.50 por dólar. Por tamaño del Producto Interno Bruto (PIB), la economía mexicana se posicionaba en el número 12 del mundo, pero en PIB por habitante ocupaba el lugar número 56.

En ese año México se consolidó como el primer socio comercial de Estados Unidos, por encima de Canadá y Japón, lo cual significa que la dependencia económica que teníamos con el vecino país del norte, se fortalecía cada vez más.

La era del Internet se abre paso y trastoca todos los ámbitos. Llegó la era en que los avances tecnológicos ofrecen todo tipo de soluciones, como las nuevas alternativas de pago, donde el dinero ya no es en forma de billete, moneda o cheque, sino medios electrónicos de pago vía transferencias. Los conceptos *dinero electrónico* o *plástico* sustituyen al de la billetera tradicional." (Osuna.2001)

1.1.6 Actualidad

Llega el 2002 y con él diversas interrogantes dentro del ámbito financiero, ejemplo de ello son los escándalos fraudulentos de grandes empresas estadounidenses, tales como el gigante energético Enron o Worldcom, empresa dedicada a las telecomunicaciones. Ambos casos ponen en tela de juicio la ética profesional de los ejecutivos financieros.

En este año, la presidencia del IMEF está a cargo de **Luis Haime Levy**, quien impulsa diversos cambios en el Instituto, tales como el reciente cambio de imagen (logotipo), con el que se pretende brindar una idea más fresca y abierta del IMEF.

En este 2002 el IMEF se pronuncia a favor de la reforma fiscal y urge al Congreso a retomar el asunto de las reformas integrales. En reiteradas ocasiones manifiesta su posición por considerar este asunto de gran trascendencia para el desarrollo económico del país.

Bajo este contexto el IMEF presenta su "**Propuesta de Régimen Fiscal Estructural. Fundamentos para el desarrollo**", documento elaborado por socios del Instituto y el cual

fue entregado a las autoridades gubernamentales competentes, así como a los medios de comunicación para propiciar el análisis y discusión de los temas relevantes para el país.

1.1.7 Futuro incierto

Llega el 2003 y hasta el primer semestre del año, el IMEF ha logrado consolidar su imagen ante la opinión pública. Su futuro y proyección dependen de la buena dirección de sus funcionarios, quienes tendrán que comprometerse con la institución, transparentar sus procesos y deslindarse al cien por ciento de intereses personales.

No sucede lo mismo a nivel micro, es decir, trabajadores. Se percibe un descontento e inconformidad por la falta de estímulos económicos y profesionales dentro de la propia institución. Rumores de un probable recorte de personal contamina el ambiente y la incertidumbre juega un papel muy importante, ya que el silencio se ha hecho presente en cada uno de los empleados, quienes al conocer la difícil situación económica y de desempleo en el país, optan por dejar "las cosas como están", actitud que favorece a los directivos, quienes no se ven cuestionados por legales incrementos de sueldo o de otras prestaciones.

Al final del 2001, el Consejo Directivo Nacional que regía en aquel entonces, decidió reducir al 50% el monto de las prestaciones laborales que bajo contrato, brindaban a los trabajadores. Muchos de ellos aceptaron la situación por necesidad y esto mermó el ambiente.

Quienes decidieron retirarse definitivamente del Instituto fueron liquidados al cien por ciento, afectando de esta manera las finanzas del IMEF, ya que fueron personas con más de 10 años de antigüedad en la organización y con sueldos mayores a diez salarios mínimos mensuales, es decir, más de 12 mil pesos al mes.

Para estas fechas, la inconformidad entre quienes se quedaron prevalece, duplicada al cien por ciento. El compromiso y responsabilidad se ha deteriorado y la apatía predomina en el ambiente laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los procesos de trabajo son más lentos y no se vislumbra solución, por el contrario, las exigencias y carga de trabajo son mayores, por lo que esta situación amerita acciones a seguir.

Ante este panorama, visualizar el futuro del Instituto es difícil. Tanto desde el punto de vista de los altos funcionarios, como desde la posición de los trabajadores.

Mientras que los primeros no ven afectados sus intereses por las deterioradas finanzas del Instituto (ellos no perciben sueldo por parte del IMEF), sí lo aprecian en la capacidad de respuesta del IMEF. Sus estrategias, como Consejo Directivo Nacional, no les están dando resultado. No hay incremento en la base de socios, por ende, no hay más ingresos, ni relaciones, ni oportunidades de negocio.

A nivel laboral sería muy arriesgado afirmar que continuará la plantilla de personal actual. Muchos hablan de emigrar o tienen el temor de que prescindan de sus servicios. El ambiente se está volviendo hostil. A finales del 2002, una persona fue retirada de su cargo y nunca quedaron al cien por ciento claras, las razones de su despido.

Este fin de año será un punto clave para ver cómo quedará el Instituto para los años venideros.

De hecho, actualmente el instituto ha perdido muchos de sus asociados y los mil 350 que actualmente registra, difícilmente podrán mantenerse.

Las estrategias para allegarse de más agremiados no han funcionado. Algunos de ellos manifiestan su inconformidad por las acciones a seguir del Instituto. Un ejemplo de ello es el alto costo de los eventos IMEF y una pregunta constante, es el costo – beneficio de pertenecer a una institución así.

Además, son constantemente bombardeados, vía correo electrónico, con información que ellos no han solicitado, pero que los directivos consideran importante enviar. Aquí valdría la pena preguntarse ¿para qué o para quién es importante?, ya que es evidente que esto ha propiciado el hostigamiento y malestar de muchos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ante tal situación, se ve la necesidad de encontrar una fórmula para acercar los intereses del Instituto con las necesidades de sus agremiados, de no hacerlo el deterioro mermará a la institución.

Eso por un lado, por el otro, deben crearse estímulos para los trabajadores y éstos no necesariamente deben ser económicos, como todos lo preferirían, pero ante la situación económica del país, podría recurrirse a otros aspectos, como el acercamiento personal entre directivos y empleados, el respeto por el trabajo de los demás y la sana convivencia de todos los que laboran en la institución.

Muchos de los trabajadores abogan por un trato más humano, cortés, tanto de los propios compañeros, como de los jefes inmediatos.

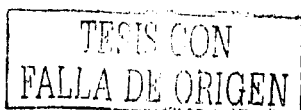
1.1.8 Sobre el Objeto de Estudio

La **Coordinación de Medios IMEF**, tema específico de este trabajo, tiene la particularidad de pertenecer al área Editorial, pero la mayor parte de su trabajo no está relacionado con la misma, además de que reporta directamente a la Dirección General del Instituto.

Su función es atender los requerimientos de los medios de comunicación y por ende, ser la vía de contacto entre los directivos del Instituto y los reporteros.

El problema estriba en que es un área de reciente creación oficial, a comparación de las demás áreas del Instituto y aunque siempre ha contado con el puesto de reportero y éste es quien ha hecho la labor con los medios, además de cumplir con tareas propias de la revista que edita el IMEF y la cobertura de los eventos del instituto, fue hasta hace menos de diez años, cuando el Consejo Directivo Nacional, aprueba su existencia. Esta antigüedad se contrapone a los 41 años que tiene el IMEF y demás áreas que lo integran. .

Antes de que se definiera la atención de la prensa en el IMEF, la ya desaparecida área de Relaciones Públicas se hacía cargo de ello, o se contrataban los servicios de una agencia para que se hiciera cargo de la emisión de boletines y del trato con reporteros.



Pero las necesidades son otras y por ello se instituyó como tal. Una vez que fue creada como **Coordinación de Medios**, en enero de 2002, la responsabilidad ya recaía desde poco menos de diez años atrás, en la persona designada para ello, misma que es responsable de la difusión e imagen del Instituto en los medios de comunicación.

Por ello, sus procesos no han sido definidos, y van de acorde a la persona que llegue a ocupar el lugar y hasta el momento no existe documento alguno que defina la política de medios del Instituto.

Esta labor se complica porque dado que es una asociación civil, la difusión de los eventos e información del Instituto debe ser difundida de manera gratuita. El Instituto no puede desembolsar en publicidad, por ser un organismo no lucrativo.

Ante tal situación, se requiere de una estrategia de medios eficiente, que logre, con los recursos que tiene el Instituto, difundir todos y cada uno de los eventos del IMEF, para que con ello se fortalezca la imagen de la organización y en consecuencia, atraiga más asociados e ingresos económicos.

1.2. El IMEF como Sistema

En el punto anterior, el IMEF fue determinado como una organización en constante cambio y evolución, ahora nuestro objeto de estudio será analizado desde el punto de vista de la **Teoría General de Sistemas**, la cual forma parte de las diferentes escuelas que abordan la Comunicación Organizacional.

Desde esta perspectiva, el IMEF es un sistema, **por ser un conjunto de unidades, partes u objetos con relaciones entre sí.** (Johansen:1979, 17)

Los sistemas a su vez, pueden ser abiertos o cerrados. Un **sistema cerrado** es el que no tiene intercambio de energía con el medio. Las partes que lo componen son impermeables y no cruza ninguna corriente de entrada proveniente del medio que lo rodea.

El **sistema abierto**, por su parte, es el que tiene intercambio de energía con el medio. Este tipo de sistema es parcialmente permeable, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, o de energía e información se crucen.

De esta manera el IMEF se considera como un sistema **abierto** y para explicar lo anterior debe tomarse en cuenta la definición de organización como sistema que hace Max Weber, en donde se establece que **una organización es un sistema de actividad continua encomendada a un propósito particular**, es decir, un conjunto de componentes que interactúan entre sí para alcanzar una finalidad específica. (Jos:1991, 80)

De acuerdo a las características que debe tener una organización, Guillermo Michel (Jos:1991, 76), retoma las consideraciones de Edgar Schein y plantea que ésta debe concebirse como un sistema abierto, es decir, con múltiples relaciones con el ambiente.

Además de concebirse también como un sistema con múltiples propósitos o funciones, necesarias para integrar y coordinar. También conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica, y dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás.

El autor mencionado agrega que entre las características de las organizaciones es que estas existen en un ambiente dinámico y las múltiples relaciones que hay entre organización y ambiente, dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada. (Jos:1991, 76)

En el caso de la **Coordinación de Medios del IMEF**, la característica principal que la identifica como un sistema abierto, es su permanente relación con los medios de comunicación, ya sea a través de reporteros, editores de periódicos o revistas, productores de radio y televisión, así como columnistas, quienes continuamente requieren información emitida por el Instituto, tal como boletines de prensa, conferencias o entrevistas, es decir, mantiene ese intercambio de energía con el medio, el cual lo identifica como sistema abierto.

En otro orden de ideas, se tiene que las organizaciones cuentan con una amplia gama de objetivos específicos, mismos que deben ser separados en función a su estructura, la cual determinará el tipo de organización que es, indicando su **formalidad o informalidad**.

ESTÁ CON
FALLA DE ORIGEN

Se entiende como **organización formal** aquella en donde existe la necesidad de tener reglas y normas de estricto cumplimiento, con objetivos específicos sometidos a una autoridad y fueron creadas para obtener fines debidamente definidos. (Jos:1991, 84)

En este parámetro se ubica el IMEF debido a que fue creada con el fin de fomentar la información financiera y para ello se definieron fases específicas que garantizan su existencia, independientemente si la totalidad de sus miembros están involucrados o no.

En cuanto a las **organizaciones informales** el estudioso Bruce Cohen las define como grupos más pequeños cuyas metas y objetivos están menos definidas y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos. (Jos:1991, 86)

1.2.1 El IMEF como organización desde varias perspectivas

En este espacio se ubicará al IMEF de acuerdo a las distintas tipologías de organización que plantean los estudiosos de la Comunicación Organizacional.

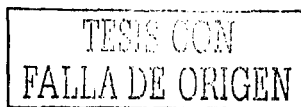
Establecer la tipología de una organización significa adentrarse en un terreno subjetivo, ya que muchos estudiosos critican las formas de clasificar. Algunos recurren a las actividades de la organización, otros a sus funciones, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas.

De esta manera el IMEF y en específico, su **Coordinación de Medios**, pertenece al grupo de **Organizaciones Integrativas**, según la postura de **Talcott Parsons**, quien señala que este tipo de organizaciones son las que están encaminadas a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta. (Jos 1991 82)

Otras de sus definiciones son:

“**Organización de producción** (empresas), la cual se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad.

Organización de metas políticas (sindicatos). Busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad.



Organización para el mantenimiento de patrones (escuelas). Trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas."
(Jos:1991. 82)

En estas otras el IMEF no encaja.

Renate Mayntz, clasifica a las organizaciones de acuerdo a sus objetivos y de esta manera tiene:

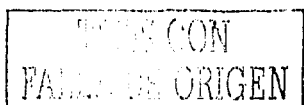
- A. " Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros. (círculos de esparcimiento o recreación)
- B. Las que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas (escuelas, prisiones, hospitales, universidades)
- C. Y las que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera (administración, policía, partidos, asociaciones benéficas)" (Jos:1991, 83)

Bajo esta concepción, el IMEF, como asociación civil que agrupa sólo a determinado grupo de profesionales, se encontraría en su tercer opción, la referente a las organizaciones que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera.

Para **Peter Blau** y **William Scott**, una organización debe cumplir con ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir y en este sentido el IMEF se ubica en las **asociaciones de beneficio mutuo**, la cual agrupa a sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes y sociedades profesionales. (Jos 1991, 83)

Estos autores manejan también a las **firmas comerciales**, que integra a las industrias, bancos y almacenes.

Organizaciones de servicios. Hospitales, escuelas.



Organizaciones de Bienestar Común. Oficinas gubernamentales, policía. Bomberos, institutos de investigación científica.

Considerando otro autor, **Amitai Etzioni**, se tiene que clasifica a los medios de control aplicados a una organización en tres categorías analíticas en donde el IMEF sería una organización **utilitaria** ya que su medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales (empresas productoras de bienes y servicios). (Jos:1991. 83)

Sus otras categorías son las **coercitivas** (prisiones) y **normativas** (iglesias).

Por último, **Daniel Katz y Robert Kahn**, "proponen una tipología basada en factores de primer orden. De esta manera plantean cuatro categorías:

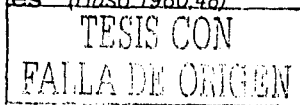
- A. **P roductivas.** Empresas (bienes y servicios)
- B. **D e mantenimiento** (escuelas, sectas religiosas)
- C. **De adaptación** (universidades, institutos de investigación)
- D. **Político Administrativas** (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales)" (Jos:1991.84)

De las cuales, las organizaciones de **adaptación o adaptativas** integrarían al IMEF, por ser una organización que entra en el concepto de estar a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías, aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades)

1.2.2 El IMEF y el mundo que lo rodea

Una vez identificada la organización con base en su tipología, se procederá a analizarla desde otro punto de vista de la teoría de Sistemas, en donde se toman en cuenta aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto.

Como preámbulo, se tiene que la **Teoría General de Sistemas** establece a un sistema como "un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un 'todo organizado', donde el resultado es mayor que la suma de sus partes" (Huso:1980.48)



Por lo anterior el IMEF se define como sistema porque es un conjunto de unidades con relaciones entre sí, lo cual se refleja en el quehacer diario de la institución, en donde el Director General dicta órdenes a las áreas de Diseño Gráfico, Servicio a socios, Editorial, Prensa, Sistemas, Comercialización y Contabilidad.

Un factor importante a considerar es el **ambiente** en una organización, el cual está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. (Fernández:1991, 272)

De esta forma se presenta el término de **ambiente relevante**, el cual es determinado por la propia organización. Lo conforman las transacciones que realiza una organización para funcionar: Varía según su giro, sector o estructura interna, así como su situación en tiempo y espacio. (Fernández:1991, 272)

En este contexto, el IMEF es un sistema cuyo ambiente relevante lo conforman: especialistas económicos y financieros, catedráticos universitarios, organismos públicos y privados del ámbito económico y financiero, además de todos los medios de comunicación.

Ampliando la información sobre los ámbitos en los cuales repercute el IMEF, se tiene lo siguiente:

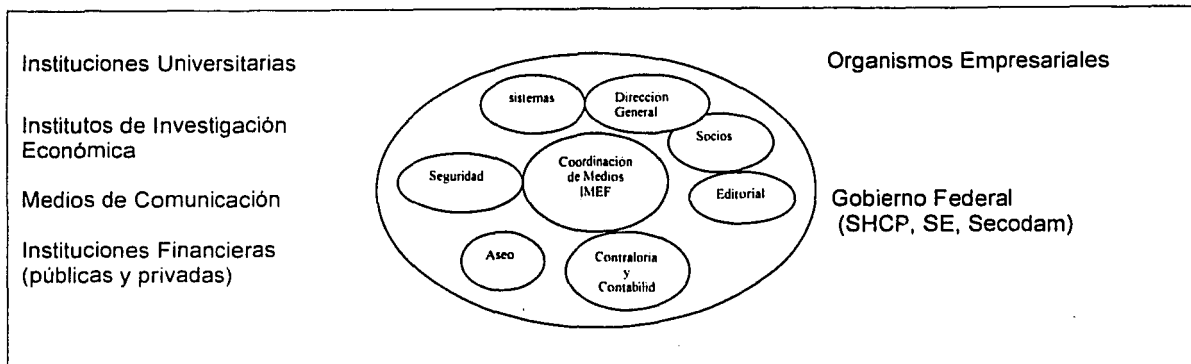
El **ámbito político** es de vital importancia para el instituto, ya que al autodefinirse como un organismo mediador, las relaciones con el Gobierno Federal y los organismos empresariales, son de vital importancia para el fortalecimiento de su imagen. De ahí el cuidado de las declaraciones ante la prensa.

El **ámbito económico** se ve fuertemente vinculado al Instituto por ser su campo de competencia. Todas sus investigaciones y opiniones repercuten en este renglón.

IMEF CON
FALLA DE ORIGEN

El **ámbito cultural** tiene poca presencia en el Instituto. A través de la Fundación de Investigación Financiera se promueve la difusión de la cultura financiera, pero entendiendo el concepto cultura como un acercamiento al arte, se carece de vínculo alguno. Donde se valida su opinión es en el ámbito financiero.

Esquema de Ambiente Relevante de la coordinación de Medios IMEF



1.2.3 ¿Qué aporta o brinda el IMEF?

Como se mencionó anteriormente, el **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas**, es una asociación civil que agrupa a mil 300 socios, todos ellos directivos de empresas o responsables del área de finanzas de diversas organizaciones. En este capítulo lo abordaremos desde su **ciclo de eventos**, es decir, el proceso continuo de su intercambio de energía. Conoceremos sus insumos, la transformación de los mismos y sus productos.

Pero, ¿qué es **insumo y producto**? Los **insumos** se definen como "aquellos elementos que se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma. Estos pueden ser energía, personas, recursos materiales, financieros e información.

Como **producto** se entiende que es el resultado del ciclo de actividades, coordinadas y controladas en la organización y que suele reintegrarse al medio ambiente. Ejemplo de ello es una fábrica, cuyo producto puede ser tela, ropa o herramienta." (Fernández. 1991.14)

En las **Oficinas Nacionales del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas**, los insumos son varios, uno de ellos es su personal, que hasta el momento de la presente investigación se contabilizan 27 empleados.

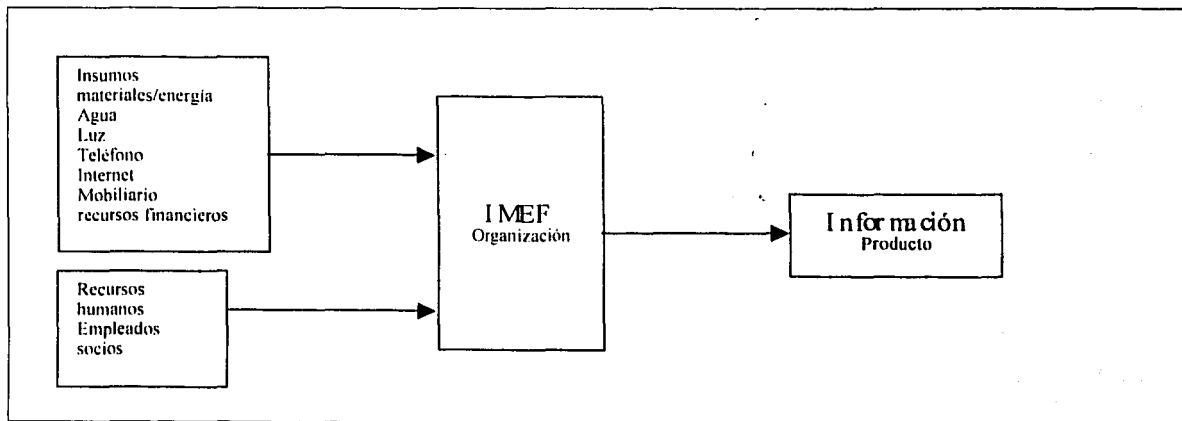
Respecto a sus **recursos materiales**, se tiene a los servicios públicos (agua, luz, teléfono, internet, instalaciones, mobiliario, etc.).

Sus **recursos financieros** los adquiere a través de sus socios, quienes pagan una cuota anual por pertenecer al Instituto, además de los obtenidos por eventos técnicos y sociales.

El producto final es la información que genera el instituto, ya sea en forma de documento (boletines, artículos) o en la organización de eventos (Convención Nacional, Simposium Financiero, Foro Monterrey, Sesiones Comida, Desayunos Técnicos, Seminarios, Diplomados y Conferencias de Prensa, etc.)

En el siguiente diagrama se establece de manera gráfica el Ciclo de Eventos del IMEF (insumos, transformación y producto).

Ciclo de Eventos del IMEF

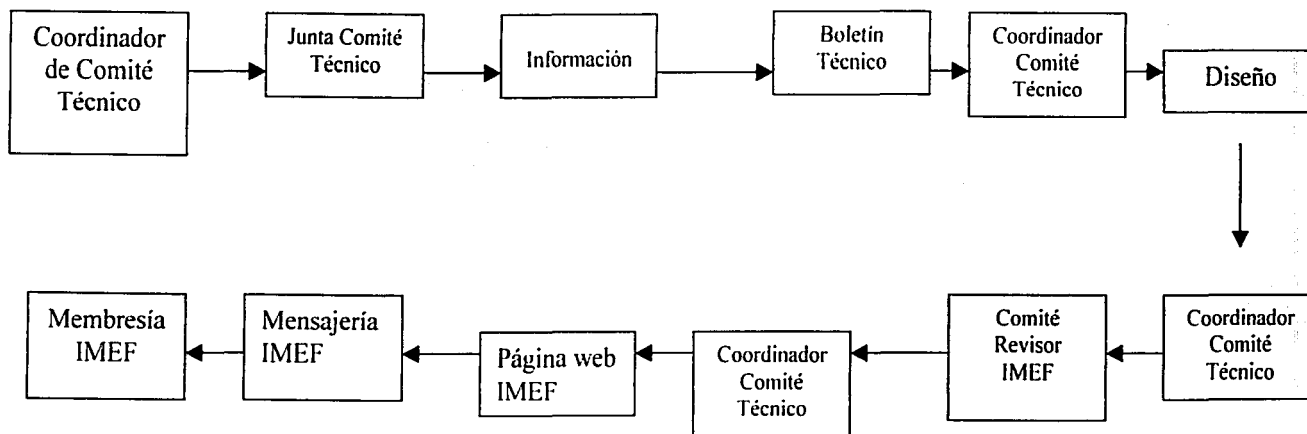


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como ya se dijo anteriormente, la información emitida por el Instituto adquiere varias representaciones, mismas que se anotan a continuación, mediante el proceso de cada uno de ellos: *Boletines Técnicos, Boletines de Prensa, Artículos y eventos.*

Boletines Técnicos. Documentos especializados y elaborados por grupos de trabajo del Instituto, denominados **Comités Técnicos Nacionales**, los cuales se reúnen una vez por mes para abordar temas de actualidad y emitir la información aquí explicada.

Ciclo de Eventos de Boletines Técnicos



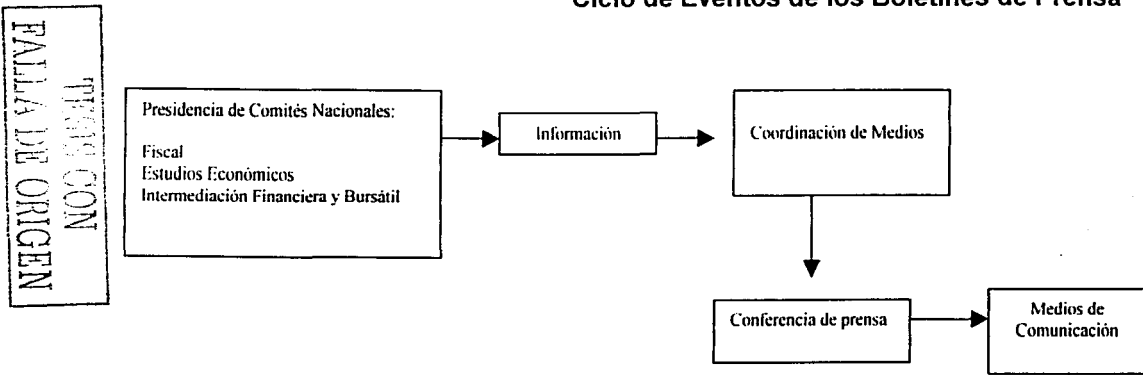
Una vez que el documento ya fue emitido se distribuye a toda la membresía vía mensajería y se coloca en la página web del Instituto www.imef.org.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Boletines de Prensa. Este documento se emite por lo menos una vez al mes. Su elaboración está a cargo de tres presidentes de **Comités Técnicos:** Fiscal, Estudios Económicos e Intermediación Financiera y Bursátil.

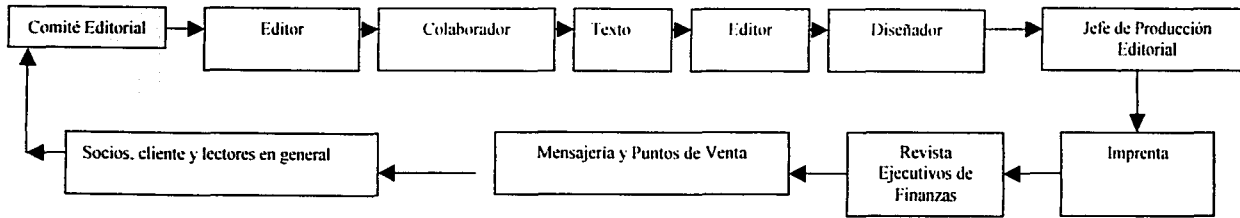
Una vez elaborado, la Coordinación de Medios del IMEF convoca a una rueda de prensa en donde se entrega el documento, y los autores del boletín, en compañía del presidente del Instituto, responden a los cuestionamientos de los reporteros.

Ciclo de Eventos de los Boletines de Prensa



Artículos Periodísticos en Revista Ejecutivos de Finanzas. El IMEF edita mensualmente su revista Ejecutivos de Finanzas, en ella se plasma la opinión de diversos especialistas del ámbito financiero. Algunos son socios del Instituto, otros no, pero mes con mes la postura del IMEF, sobre aspectos fundamentales del acontecer nacional, encuentran espacio en las páginas de esta revista, que no por ser interna, se queda en el plano de publicar nada más la información del Instituto, sino que aborda diversos temas y es plural en cuanto a las colaboraciones que en ella se plasman.

Ciclo de Eventos de Artículos para la Revista del IMEF



Eventos Técnicos. El IMEF, a través de sus Grupos y Oficinas Nacionales lleva a cabo sesiones comida mensuales, desayunos técnicos y diversos eventos en donde invita a oradores de primer nivel para que dicten una conferencia frente a los socios.

Este tipo de actos tienen un costo adicional y son un recurso para recabar fondos. Entre los eventos nacionales de mayor relevancia se encuentra el **Foro Financiero de Monterrey, Simposium Financiero IMEF** y la **Convención Nacional IMEF**, a efectuarse entre octubre y noviembre de cada año.

En estos eventos se realizan actividades técnicas y sociales alternas, para que los socios puedan convivir con sus clientes, amigos y familiares.

A las Oficinas Nacionales IMEF le corresponde la logística de la **Convención Anual IMEF**, el evento de mayor relevancia en el Instituto, cuyo proceso es igual al de los otros eventos antes mencionados.

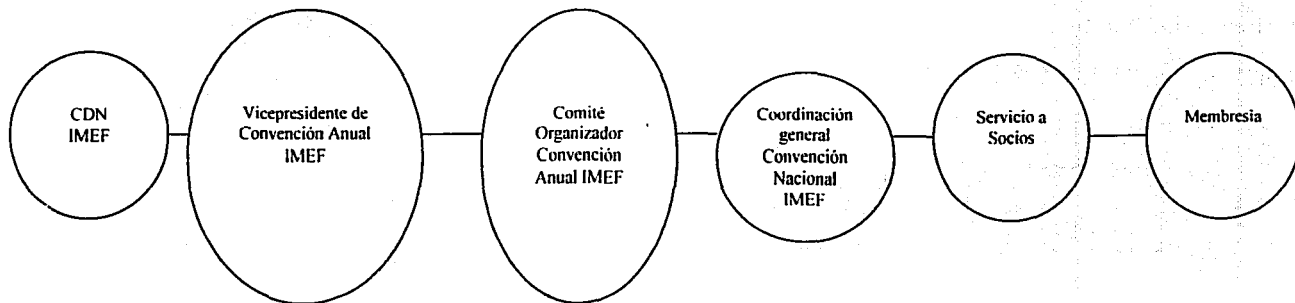
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este evento inicia su preparación un año antes de llevarse a cabo. El presidente del instituto en turno forma al equipo de trabajo que lo acompañará durante su gestión al frente del IMEF y son ellos quienes definen el lugar y tema a tratar de este magno evento.

El área de **Servicio a Socios** del IMEF lo apoya en la logística del evento y concentra el trabajo de la misma. De esta manera, el Consejo Directivo Nacional designa al Vicepresidente de Convención y esta persona es quien se encarga de contactar a los panelistas y a idear cómo se llevará a cabo el evento, para que una vez definido lo anterior se notifique a la membresía, se da a conocer a los medios e inicie el proceso de promoción e inscripción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ciclo Eventos Técnicos Nacionales IMEF (Convención)



En el diagrama anterior se aprecia el proceso de desarrollo de la **Convención Nacional IMEF**, que como anteriormente se dijo, es el evento anual más importante del Instituto, y por ello se trabaja en él con un año de anticipación.

En su planeación intervienen altos directivos del Instituto, concentrados en el denominado Comité Organizador de Convención y Coordinación de Ponencia.

Estos dos grupos se hacen cargo respectivamente del programa técnico y social del evento, así como de la Ponencia IMEF, que es el mayor esfuerzo de investigación y propuesta que realizan los socios en el año.

Además, en este evento el Consejo Directivo Nacional del siguiente año rinde protesta como tal, por lo que se convierte en un espacio de convivencia, integración y desarrollo profesional, dedicado especialmente a la membresía y sus familias.

Pero para captar la atención de los socios y lograr su inscripción, los temas a presentar en el evento deben ser coyunturales dentro del ámbito financiero y económico, además de aportar conocimientos al especializado público que asiste al evento.

Lo anterior sólo es posible cuando se cuenta con la suficiente información del entorno, lo cual permite determinar los pasos a seguir en la realización de cada uno de los eventos.

Lo anterior induce a preguntar sobre la forma o los mecanismos de búsqueda de información del ambiente en el IMEF, punto que se desarrolla en las siguientes líneas.

Mecanismos de búsqueda de información en el IMEF

La información permite a la organización adaptarse a los cambios del medio ambiente, de ahí que siempre se esté en su búsqueda, se codifique y de esta manera se responda de manera precisa a los estímulos del ambiente.

¿Qué temas a tratar en los eventos técnicos?, ¿a quiénes invitar?, ¿por qué?, ¿qué interés existe sobre cierto punto en particular?, ¿qué necesitan saber, conocer, intercambiar opiniones, los ejecutivos financieros?, ¿qué despierta su interés tanto profesional como humano?, ¿cuál es su postura ante un asunto en particular?, cada una de estas preguntas y más, sólo pueden responderse con información del entorno y por ello la importancia de su explicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el IMEF se acostumbra levantar una encuesta en cada evento realizado, donde se pide a los asistentes evaluar la calidad del tema, del expositor, de la logística, del evento en general, y todas estas respuestas se consideran para determinar la calificación general del evento y determinar de esta manera su éxito.

Las opiniones que plasman los socios en estas encuestas se acompañan de los comentarios verbales sobre el mismo, la asistencia registrada y la difusión de los medios de comunicación sobre el particular.

Lo antes detallado se identifica como un mecanismo de **feedback o retroalimentación**, es decir, la organización recibe información directa del ambiente que le permite conocer la opinión del socio, y su grado de satisfacción por el evento realizado.

De esta forma, el IMEF recibe datos que le son de utilidad para posteriores eventos, donde lo óptimo resultaría ser la satisfacción del socio y el beneficio económico para el Instituto.

1. 2.4 IMEF, estructura formal y diferenciada

Para el sociólogo **Tom Burns** y el psicólogo **G. Stalker**, existen dos estilos opuestos de administración en las organizaciones, es decir, un **estilo mecánico y otro orgánico**, los cuales responden a condiciones cambiantes o estables del entorno. (Fernández:1991.35)

De esta manera el **estilo mecánico** se refiere a las organizaciones con una estructura formal y altamente diferenciada, lo que quiere decir que se tienen definidos los deberes y derechos de sus integrantes, además que se cuenta con una jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación establecidos.

Situación contraria al **estilo orgánico** en donde hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, lo cual implica una comunicación más frecuente entre sus miembros, misma que se da indistintamente, no sólo con patrones o modelos verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales. (Fernández:1991.35)

Señalados los conceptos, se tiene que el IMEF se acerca más a un **estilo mecánico**, donde sus miembros tienen bien definidas sus funciones o deberes y la jerarquía está muy bien definida, ubicándose la máxima autoridad en la Dirección General, que a su vez, depende del Consejo Directivo Nacional, órgano cupular del instituto.

1.2.5 El IMEF y su interacción con el exterior

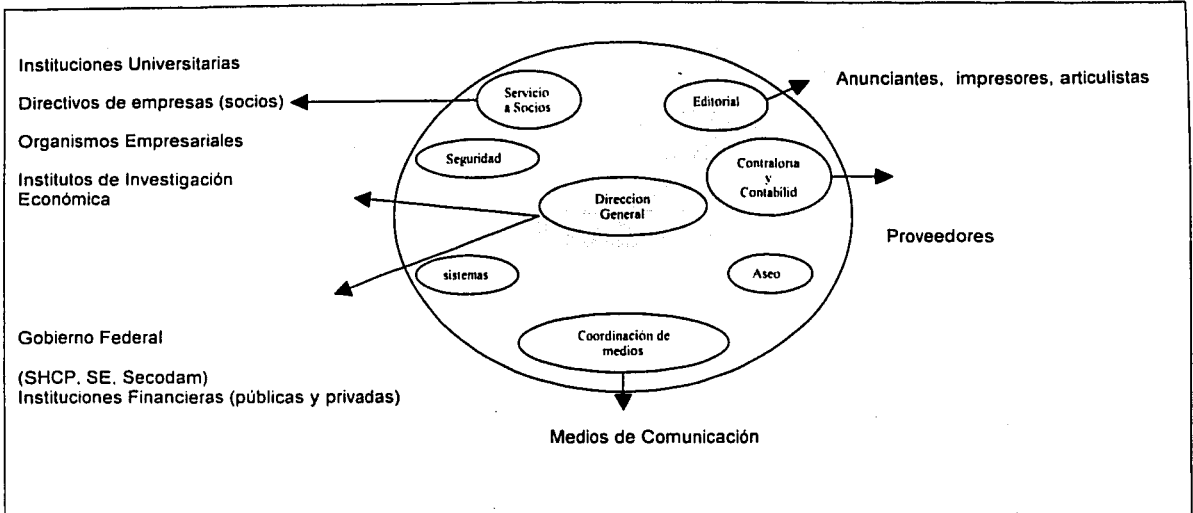
En los puntos anteriores se ha observado a la organización desde su interior, cómo es, cómo funciona, etc. En este punto el análisis estará enfocado a cómo es la organización de adentro hacia fuera, cuáles son sus **fronteras**, es decir, cuáles son esas áreas que le permiten interactuar con su entorno.

Para explicar el concepto de frontera se plantea que "los sistemas consisten en totalidades y por lo tanto son indivisibles como sistemas. Poseen partes y componentes (subsistemas), pero éstos son otras totalidades. En algunos sistemas sus fronteras o límites coinciden con discontinuidades estructurales entre éstos y sus ambientes, pero corrientemente la demarcación de los límites sistémicos queda en manos de un observador. En términos operacionales, se dice que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él"

Aterrizando este concepto en el ámbito del IMEF, se tiene que todas las áreas que lo componen pueden ubicarse como fronteras, a excepción del área de limpieza y vigilancia, tal y como se muestra en el siguiente diagrama.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fronteras del IMEF



Como puede apreciarse, el IMEF posee un alto grado de interrelación con su medio ambiente, lo cual es una característica de los sistemas abiertos, en donde la flexibilidad de las fronteras para el cruce de insumos o información del exterior, se define el grado de interrelación que tiene dicho sistema con respecto a otros con quienes interactúa de forma directa, coordinada y controlada.

Entre las interrelaciones que presenta el IMEF se detallan las siguientes:

Dirección General: Encuentros con directivos de otras empresas o funcionarios públicos para dar a conocer estudios del IMEF, eventos y productos.

Contraloría y Contabilidad: Administración de los recursos financieros, relación con proveedores.

Sistemas: Mantenimiento y administración de la red informática del Instituto, así como del equipo de cómputo.

Coordinación de Medios: Atención a los representantes de los medios de comunicación, coordinando entrevistas, conferencias de prensa, elaboración de boletines y todo tipo de información para su difusión.

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

Servicio a Socios: control de membresía, trato personalizado, organización de eventos.

Editorial: Solicitud de artículos, reportajes o entrevistas para la revista del Instituto, así como diseño de promocionales y supervisión de la producción editorial del Instituto. Relación con publicistas e impresores.

Descrito lo anterior, se considera al IMEF con un alto grado de interrelación hacia otros sistemas o subsistemas de su medio ambiente y se aprecia como una organización que depende en gran medida de su entorno porque necesita saber qué sucede fuera de ella, para poder cumplir con las expectativas de los socios y lograr de esta manera cumplir con sus expectativas.

1.3. Características del entorno IMEF

Dentro de la Comunicación Organizacional se encuentra la **Teoría Contingente**, la cual da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto de una organización, que analógicamente podría considerarse como el "estímulo". En cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la "respuesta". (Fernández: 1991, 54)

En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Hablar de contingencia nos remite a un evento probable, aunque no seguro, que la organización debe prever, ya que puede afectar sus operaciones.

Este elemento nos está hablando de huelgas u otros conflictos laborales o situaciones no predecibles, que deben ser prevista para un caso de eventualidad.

Bajo este contexto, el IMEF, como organización civil, está muy lejos de permitir la conformación de sindicatos y por ende, alianzas entre los empleados, mismas que en un momento dado pudieran darse.

En todo caso, prescindirían de los servicios de los empleados disidentes y contratarían a otros. No representa problema alguna lo anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.1 Medio Ambiente IMEF

El **ambiente de una organización** está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. (*Fernández:1991, 277*).

Todo tipo de organización está obligada a entender su entorno, el cual presenta particularidades en su ambiente organizacional, tales como turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración, escasez, mismas que a continuación se explican, de acuerdo a la realidad del IMEF.

1.3.1.1. Turbulencia

Como su nombre lo indica, turbulencia se refiere a los cambios y efectos que se presentan en el entorno de una organización, propiciados por diversos factores.

De acuerdo a su definición se tiene que la **Turbulencia** se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Es ocasionada por rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes. (*Fernández:1991, 281*)

De esta manera ha de reconocerse que el IMEF, como el resto de las organizaciones, se ve afectada por los cambios en la tecnología, ya que éstos crean necesidades y demandan ser atendidas de manera inmediata para que de esta manera se brinde un eficiente servicio al socio. Eficientes servicios de Internet y de telecomunicaciones son los más demandados en el Instituto.

Sucede lo mismo – aunque no de manera inmediata - con su operación. Cabe aclarar que su funcionamiento no depende de variaciones en los indicadores macroeconómicos nacionales e internacionales, pues cuenta con un presupuesto anual y determinado con anticipación, pero indudablemente verá afectado sus ingresos por la volatilidad de los mercados financieros, ya que se contrae el mercado interno y esto se traduce en menor asistencia a los eventos, reducción de membresía, menos posibilidad de patrocinios y menor publicidad en la revista, es decir, menores ingresos económicos en general.



Si bien el IMEF no está en franca competencia con el resto de los organismos similares a él, ni con las instituciones privadas, su imagen de institución especializada y profesional de ser cuidada, ya que ello le ha permitido tener una posición privilegiada en el sector financiero, además de una sana relación con las diferentes fuerzas políticas del país, indistintamente si éstas son de oposición o no.

Dicho lo anterior el IMEF se considera como una organización con ambiente turbulento, ya que a final de cuentas se ve afectada por aquellos cambios rápidos, dinámicos e impredecibles, como pudiera ser un descenso en la economía nacional.

1.3.1.2 Hostilidad

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es el entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable para la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. Un ambiente noble apoya nuevas acciones. *(Fernández, 1991: 282)*

Este concepto no podría ser utilizado para el IMEF, ya que es una institución que genera información y no compite económicamente con el resto de los organismos similares, sino que interactúa con ellos en busca de alianzas o trabajos conjuntos que fortalezcan la imagen de ambas instituciones. Su mayor riqueza es el capital intelectual que posee y por ello se considera a su ambiente noble, de acuerdo a la definición aquí planteada.

1.3.1.3. Diversidad u Homogeneidad

Se dice que un ambiente es diverso* o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos, pues producen varios resultados. *(Fernández, 1991. 283)*

Por lo contrario, es homogéneo cuando la organización sólo tiene transacciones con un ambiente uniforme, cuando puede concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado.

En este último concepto se ubicaría al IMEF, ya que se aboca a los intereses y necesidades de los profesionales dedicados al ámbito financiero, económico, bursátil o fiscal y está muy bien delimitado su campo de acción.

1.3.1.4. Desintegración

Los entornos que rodean a una determinada organización también varían en su grado de integración, es decir, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. (Fernández: 1991, 285)

Bajo esta definición el IMEF se encuentra ampliamente integrado a los organismos empresariales y financieros del país, con quienes a través de los eventos técnicos se van dando los acercamientos, es una organización altamente integrada a su ámbito.

1.3.1.5. Escasez

Cuando se habla de escasez en una organización, se refiere a la abundancia o escasez de materias primas, recursos humanos o naturales que conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema. Ej. PEMEX. (Fernández:1991. 285)

Para el IMEF la escasez, entendida como el autor citado, no forma parte de su realidad, ya que se nutre de la información económica del país y la volatilidad financiera de los mercados nacionales e internacionales, lo cual le permite externar su opinión y estar presente ante la opinión pública.

No obstante lo anterior este aspecto puede estar presente y traducirse en la profesión de quienes lo integran, todos ellos directivos de empresa y profesionales del ámbito financiero, especialidad que aún no se ha masificado en nuestro país y por ello el afán de promover la cultura financiera.

Entonces se tiene que la escasez se presenta en el IMEF al referirnos a la cantidad de personas que se especializan en la materia. Hasta estos momentos no es una especialización saturada, pero la oferta rebasa a la demanda. No todas las organizaciones disponen de recursos para emplear a un especialista en finanzas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con respecto a la información, los analistas del Instituto estudian el comportamiento de los mercados financieros, tanto nacionales como extranjeros, y todo ello les brinda un vasto campo de acción, lo cual se traduce en estudios que se distribuyen entre la membresía y medios de comunicación, logrando con ello una mayor difusión del Instituto y la credibilidad que posee ante la opinión pública.

1.3.2 ¿A qué podría enfrentarse el IMEF?

Con respecto al ambiente organizacional, se sugiere interpretar aquellos sucesos registrados en el entorno relevante de toda organización, lo cual servirá para planear, dirigir y organizar las metas de la misma, es otras palabras, se debe leer el entorno.

Con ello se busca reducir la **incertidumbre**, entendiéndose ésta como la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita (*Fernández: 1991. 286*)

Para otros autores la incertidumbre es el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. Implica falta de orden, pronosticabilidad y estabilidad (*Huse. 1980. 69*)

Otros la definen como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas. (*Fernández: 1991, 286*)

En resumen, la incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado.

Un aspecto que genera incertidumbre es el **obstáculo**, algo con lo que la organización tiene que aprender a vivir (aspectos legales), elemento que se encuentra en toda organización, ya sea por el pago de impuestos o cláusulas de la Ley Federal del Trabajo.

En el caso del IMEF es su condición de asociación civil, precepto por el cual no puede ser lucrativa y captar sus recursos económicos por esta vía.

Identificar un **problema** dentro del **IMEF**, es decir, un evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal, nos remite al registrado en diciembre pasado, cuando a los empleados de base les redujeron 50% de sus prestaciones. Fue un lapso muy difícil, pero ya pasados diez meses, todo parece haber regresado a la normalidad, aunque el desencanto entre los empleados prevalece.

Otro evento que podría considerarse como un **problema** es el cambio de Director General, pero de igual forma, el personal se adecuó a la nueva administración, como a lo largo de sus 40 años lo ha hecho sin desestabilizar permanentemente al instituto.

Se define a la **oportunidad** como una situación potencial de ganancia para la organización. Ello podría ubicarse en la remota posibilidad de que los proveedores reduzcan sus costos y de esta manera, se capten más recursos por los eventos.

Debe anotarse que la información reduce la incertidumbre y es por ello que la organización busca mensajes que le indiquen probables cambios en el entorno y así poder **tomar decisiones**.

Este aspecto se percibe continuamente en el IMEF, ubicándolo específicamente en la organización de eventos técnicos. Nunca se lee el entorno y a veces la poca asistencia a los eventos se debe a que en otro lugar, a la misma hora, se llevó a cabo un evento similar y con panelistas más reconocidos, el resultado, pérdida de ingresos.

1.3.3. El IMEF y su nivel de adaptación

Toda organización busca información del exterior para poderse adaptar a los cambios provenientes de su ambiente y a los cuales se tiene que enfrentar.

En la actualidad el IMEF presenta problemas serios: disminución en su membresía, bajo nivel recaudatorio a través de su revista y como poca asistencia en sus eventos. Lo anterior se traduce en débil presencia ante la comunidad financiera y pocos ingresos económicos para su operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La explicación a todo ello tiene varias respuestas, algunas podrían ubicarse en los altos costos de sus eventos, mala distribución de sus publicaciones, así como ineficaz estrategia de venta de publicidad y eventos.

El problema radica en que a ciencia cierta se desconocen las verdaderas causas de estos factores, y a pesar de que no se ha profundizado en ello, se deciden acciones no planeadas y con un alto grado de riesgo para las finanzas del IMEF, tal es el caso del cambio de imagen institucional, así como el nuevo diseño de la revista, hechos que por su elevado costo monetario, deberán de pasar algunos meses para determinar su efectividad.

Cabe mencionar que el nuevo proyecto de renovación de imagen de la revista Ejecutivos de Finanzas se desprendió de diversos estudios de mercado (encuestas), elaborados por propios y extraños - desde el área de comercialización del Instituto, el Comité Editorial IMEF y particulares -, para determinar las acciones a seguir, mismas que están por definirse, pero que aseguran una reestructuración en el instituto, lo que ocasiona incertidumbre en el personal.

Aunado a esta situación se encuentra la difícil situación económica por la que atraviesa el país, lo cual lleva a cuestionar la capacidad de respuesta del IMEF ante una contingencia de esta naturaleza.

Al respecto y como antecedente de su capacidad de respuesta ante una contingencia, en este caso económica, el IMEF ha demostrado, a través de los años, poseer bases firmes que garanticen su supervivencia.

Empleados con antigüedad de más de 20 años, usualmente comentan que durante la crisis económica de 1995, la existencia del IMEF estaba en peligro, pero logró salir adelante con lo poco que poseía en aquel entonces y tras una debacle económica de gran magnitud.

Ello permite pensar que el IMEF posee un alto grado de respuesta ante cualquier contingencia, y si bien sus finanzas no se encuentran en un estado óptimo, el manejo de las mismas permite que prevalezca por más de 40 años, como la única institución especializada en finanzas dentro de nuestro país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 Consideraciones capitulares

Una vez expuesto lo anterior, no cabe la menor duda de que el IMEF posee un futuro incierto, pero que no arriesga su existencia. Los puntos anteriores han permitido visualizar al Instituto como una organización muy particular.

En primer instancia y para poder entenderla, tiene que abordarse desde dos puntos de vista, nivel macro y micro, éste último por ser el objeto de estudio.

En estos dos niveles las diferencias de estructura, operación y función son diversas. Con respecto a los empleados de las Oficinas Nacionales IMEF (nivel micro), los empleados reconocen como máxima autoridad a la Dirección General, lo cual refleja su estilo mecánico de administración.

Y como toda organización que posee este estilo de administración, su respuesta ante el cambio y la innovación es lenta, debido a los formalismos en la toma de decisiones.

(Fernández:1991, 55)

Si bien el IMEF se ha sostenido durante sus 41 años de existencia gracias al apoyo de quienes lo fundaron, ahora los aires de juventud que le quieren inyectar parecen debilitar sus bases y si hasta este momento ha sabido sortear crisis económicas, malas administraciones e inconformidad de sus trabajadores, el futuro es impredecible.

En este momento el IMEF vive una etapa de coyuntura. Se habla de una reestructuración en todos los niveles, lo cual podría ser sano siempre y cuando no se actúe en respuesta a intereses particulares. Es el momento en que se hace todo cuanto era considerado imposible.

Esta coyuntura permite hacer alusión a términos como **homeostasis** y **entropía**, conceptos que permiten explicar la capacidad de respuesta de la organización, ya que la homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto, mientras que la entropía es el desgaste que el sistema presenta por el transcurso del tiempo o por el funcionamiento del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es decir, la homeostasis determina si una organización responde adecuadamente a las necesidades de su entorno, es decir, a una contingencia, en tanto entropía, utilizando un ejemplo común, es el envejecimiento de la organización.

Un sistema altamente entrópico tiende a desaparecer por el desgaste generado por su proceso sistémico, el cual debe tener rigurosos sistemas de control y mecanismos de revisión, reelaboración y cambio permanente para evitar su desaparición en el tiempo.

En un sistema abierto como es el IMEF, la entropía puede ser reducida, o mejor aún, transformada en entropía negativa, es decir, en un proceso de organización más completo y capacitado para transformar los recursos.

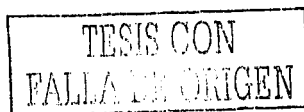
Lo anterior es posible gracias a que los recursos utilizados para reducir el proceso de entropía se toman del medio externo, el cual les permite desarrollarse hacia estados de orden y de organización creciente.

Ello explica el cambio de imagen institucional, que si bien ha sido motivo de un desembolso económico que no se tenía contemplado y difícil solventar, brinda movimiento y frescura al IMEF.

No obstante lo anterior, se señala la necesidad de evaluar y planear la toma de decisiones en el IMEF, pero sobre todo en el Consejo Directivo nacional, y estas mismas decisiones deben ser ajenas a intereses particulares de por medio.

Con respecto a la **Coordinación de Medios IMEF** se considera necesario implantar nuevos procesos de trabajo que brinden mayor eficiencia a sus funciones. La profundidad o amplitud de estos procesos será motivo del siguiente capítulo.

Cabe mencionar que la relación con los representantes de los medios de comunicación es armónica, pero debe reconocerse que carece de los conocimientos necesarios que le permitan satisfacer en mayor medida los requerimientos de los reporteros y determinar qué, cómo y cuándo es oportuno establecer contacto con ellos.



Por todo lo anterior, los análisis sistémico y contingente que se elaboraron en el presente trabajo, van encaminados al conocimiento mismo del objeto de estudio y en consecuencia al diseño de una propuesta de trabajo que otorgue al Instituto mayor presencia en los medios, al tiempo que los reporteros cuenten con los elementos necesarios para realizar su labor

Será responsabilidad de la Coordinación de Medios IMEF responder a estas demandas y en su defecto, encontrar alternativas que permitan el buen funcionamiento de la relación IMEF – Medios de Comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*"Hay locuras que son poesía,
hay locuras de un raro lugar.
Hay locuras sin nombre,
sin fecha, sin cura,
que no vale la pena curar."*

- *Silvio Rodríguez, Fragmento Locuras -*

Capítulo 2

Las organizaciones Mexicanas. El IMEF como caso específico

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Teoría y práctica de la Organización

El presente capítulo de esta investigación se aboca al estudio del interior del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., considerando en mayor medida la Coordinación de Medios del Instituto, punto de interés de quien escribe y en donde se requieren mejores procesos de comunicación hacia el exterior para poder difundir el pensamiento IMEF en sectores más amplios de la sociedad.

Cabe mencionar que este diagnóstico se realizó de manera general, por la dificultad de aislar a la Coordinación de Medios de todo lo que representa el IMEF y por ello, de manera muy recurrente, se aborda a la organización en su conjunto. Lo anterior debido a que las decisiones del Consejo Directivo Nacional o de la Dirección General –cúpula de poder-, influyen en toda la organización y por ello la integración.

Es importante destacar que la viabilidad de ésta investigación se debe a que las propuestas de solución aquí sugeridas pueden ser realizadas, ya que la Coordinación de Medios está bajo la responsabilidad de quien escribe y ello amplía el margen de movimiento para poder realizar cambios al proceso formal de trabajo.

No obstante lo anterior deben reconocerse ciertas limitantes en la investigación, orientadas específicamente en la imposibilidad de obtener información considerada como confidencial para la organización, para el IMEF, tal es el caso de las partidas presupuestales para cada área, además de la indefinición del organigrama operativo de las Oficinas Nacionales IMEF.

Fuera de ello y en específico, con los empleados de mayor antigüedad, no hay problema alguno en poder recabar la información y si bien se muestran recelosos, aportan datos sobre el acontecer del IMEF de acuerdo a su propia experiencia.

Lo anterior permite un panorama más amplio de la organización, logrando conocer las diferentes etapas del IMEF y las razones de su sobrevivencia, así como las razones de la permanencia de sus empleados, lo cual hace del Instituto una organización que despierta fuerte compromiso moral entre sus trabajadores, que registra poca deserción y logra que la idea de “*hacer más con menos*”, sea una realidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1. Cómo visualizar al IMEF desde su interior

En el apartado anterior de la presente investigación se analizó el medio ambiente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, en concreto, su Coordinación de Medios, estudio basado en la Teoría de Sistemas.

En el presente capítulo se mostrará el rostro interno de la organización, quiénes la componen, cuáles son las funciones realizadas por sus miembros, cuál es su filosofía, sus objetivos y qué tan congruente es con éstos últimos. Para ello la investigación se apoyará en diversos libros como *Sociología de la Organización*, de Renant Mayntz; *La sociedad Organizacional* de Kenneth Thompson; *Psicología de la organización* de Edgar Schein; *La Organización como Sistema*, de David Elliot y *Las Imágenes de la Organización* de Gareth Morgan.

Una vez establecidas las características particulares de la organización, se propondrán algunas soluciones posibles para los problemas diagnosticados, todas ellas fundamentadas en conceptos teóricos de los autores antes mencionados y la tarea reflexiva de quien escribe.

2.2. Un diagnóstico formal desde el interior del IMEF

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, institución no lucrativa, dedicada a brindar servicio a sus asociados y a fomentar la cultura financiera en el país a través de diversos eventos y productos en donde da a conocer información técnica y especializada generada por sus propios miembros.

Con 41 años de existencia el IMEF, es una institución regida por un *Consejo Directivo Nacional (CDN)*, el cual dicta todas sus acciones, mismas que son ejecutadas por los empleados que tiene en sus once sedes dentro del territorio nacional. El presente estudio se abocará a las **Oficinas Nacionales IMEF**, lugar en donde se ubica la coordinación de Medios, objeto de estudio del presente trabajo.

¿Pero de qué manera identificar al IMEF como una organización y aún más, poder analizarla como tal?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para responder a todos los cuestionamientos que ello implica, se recurre en primer instancia a Renate Mayntz quien establece los fundamentos teóricos del análisis de la organización, misma que puede definirse como "formación social dirigida al logro de objetivos...". (Mayntz. 1990: 47)

Bajo esta visión, los rasgos de una organización son contar con una formación social articulada, tener un círculo precisable de miembros, poseer una diferenciación interna de funciones, así como una orientación a fines y objetivos específicos, además de una configuración racional. (Mayntz. 1990: 47)

De acuerdo a lo anterior, el IMEF, a nivel macro (CDN y asociados), sí cuenta con una formación social articulada, misma que se traduce en una conformación de profesionales en finanzas, los cuales cubren requisitos específicos para poder integrarse al Instituto.

A nivel institucional son mil 300 los asociados, es decir, mil 300 personas que pagan por estar en el IMEF, ya a nivel de empleados y en específico en las Oficinas Nacionales IMEF, son 27 personas quienes laboran en él a través de las áreas de Dirección, Sistemas, Editorial, Contabilidad, Servicio a Socios y Mensajería.

Todas y cada una de las personas que integran estas áreas trabajan con el fin de servir a los asociados y por ende, a la difusión de la cultura financiera.

Lo antes mencionado sustenta al IMEF como una organización, de acuerdo a la visión del teórico Renate Mayntz, quien señala que las organizaciones son parte de un orden social y fueron creadas conscientemente para perseguir un fin, pero la característica que las determina como organización no es el origen, sino el carácter actual de formación social. (Mayntz. 1990: 48)

Una vez que se ha identificado al IMEF como organización, el siguiente paso que indica el camino del análisis es el diagnóstico formal, el cual permite conocer a la institución desde su interior, pero con la proyección que espera de sí misma a futuro, enmarcándola en el presente, con todo y sus errores, aciertos, contradicciones, problemas y soluciones, lo cual

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

permite establecer la complejidad de las organizaciones, todo ello en similitud a la del propio ser humano, es decir, a los entes que la integran.

Si bien el IMEF es una organización, cabe hacer la pregunta qué tipo de organización es, concepto que será analizado en el siguiente punto.

2.2.1. Características propias del IMEF

Establecer la tipología de una organización representa gran complejidad, de hecho diversos autores sustentan sus propios criterios para determinarla, pero cabe hacer notar que cada una de las categorías señaladas pueden complementarse, ser contradictorias o similares, pero difícilmente podrán llegar a ser un concepto de uso generalizado. Lo anterior a consecuencia de que cada organización es única y si bien podrá tener características similares a otras, no será igual a las demás, de ahí la dificultad al hacer su diferenciación.

No obstante lo anterior, y en un intento de identificar el tipo de organización que es el IMEF se retomarán los conceptos del teórico Renate Mayntz, quien señala que las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo al grado de voluntariedad que suponga el pertenecer a ellas, así como sus rasgos estructurales, su constitución, ya sea democrática o autoritaria, además de las propiedades de su objetivo, entre otras características.

De esta manera, Mayntz presenta tres categorías:

- a. Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros (círculos de esparcimiento)
- b. Las que actúan de manera determinada sobre personas admitidas (escuela, prisiones, etc.)
- c. Las que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera (administración, policía, partidos políticos)

Bajo este contexto el IMEF, como asociación civil que agrupa solamente a determinado grupo de profesionales, se encontraría en la opción C, la que se refiere a las organizaciones que buscan el logro de cierto resultado hacia fuera, en este caso, dicho logro sería el desarrollo e integración de sus asociados, así como la difusión de la información financiera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2. Filosofía IMEF

Una vez identificado el tipo de organización que es el IMEF, cabe mencionar su filosofía, aquello que la hace ser como es y la cual define de la siguiente manera:

"Ser una entidad organizada que proporcione un servicio de excelencia por medio de un equipo de trabajo comprometido, con honestidad, profesionalismo y permanente actualización tecnológica, lo cual se logra optimizando los recursos materiales, económicos y humanos, que basándose en un adecuado y oportuno programa de comunicación ofrece una efectiva organización nacional e internacional en foros de intercambio de ideas, fomento a la investigación y apoya las actividades sociales que impulsen el desarrollo humano de sus asociados y sus familias. Actuar con un alto compromiso de búsqueda e implementación de nuevos productos y servicios que coadyuven al cumplimiento de la misión". (www.imef.org.mx)

Misión

Propiciar el desarrollo profesional y humano de los ejecutivos de finanzas.

Objetivos

- Facilitar y propiciar la interlocución entre los ejecutivos de finanzas del país.
- Contribuir al mejoramiento profesional y humano de sus asociados.
- Impulsar la superación personal de los asociados y la comunicación, para acrecentar sus conocimientos a través del intercambio de experiencias.
- Desarrollar y estimular el estudio y la investigación en el campo de las finanzas.
- Difundir entre los asociados los conceptos y técnicas modernas de administración financiera para beneficio de sus empresas.
- Promover y ampliar relaciones con organismos nacionales e internacionales que tengan objetivos semejantes.

Servicio al Cliente

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, internos y externos, de una manera eficaz.

Calidad

Establecer un proceso de mejora continua, creando conciencia de la importancia del trabajo personal y global de las oficinas con excelencia y profesionalismo, recalcando la necesidad de hacer las cosas bien y a la primera.



Trabajo en equipo

Por medio de un liderazgo efectivo, lograr la formación de Grupos de Trabajo, donde cada uno de sus miembros esté comprometido con su área y con el IMEF, colaborando al cumplimiento de los objetivos.

Efectividad

Propiciar una cultura de eficiencia que redunde en los resultados operativos mediante la honestidad, confiabilidad de la información y actualización tecnológica.

Honestidad

Fomentar un ambiente de apertura y confianza, que permita realizar las labores en armonía, para que sus integrantes alcancen su realización personal y profesional.

Confiabilidad de la Información

Manejando un alto grado de veracidad en la información, para favorecer el cumplimiento de la misión.

Actualización Tecnológica

Contar con tecnología de vanguardia (Administrativa y Técnica), que permita optimizar los recursos y que redunde en la productividad de sus integrantes.

2.2.2.1 Sincronía entre el IMEF y sus objetivos

Una vez conocidos los objetivos del IMEF y colocándolos en el momento actual, se percibe que a nivel directivos y asociados el IMEF es mayor el nivel de congruencia entre el Instituto y sus objetivos, pero a nivel operativo, es decir, trabajadores, elementos como interlocución, mejoramiento profesional, humano, desarrollo y estímulo, no se adecuan a la realidad laboral.

Sobre este punto, debe indicarse que los 15 empleados de base, existentes hasta finales de 2001, sufrieron la reducción de 50% de su aguinaldo, lo cual mermó el ánimo de quienes tenían mayor estabilidad y prestaciones laborales dentro del Instituto.

Resultado de ello fue la inconformidad entre los trabajadores y tres de ellos renunciaron por este motivo, lo cual propició que las funciones de éstos se repartieran entre cinco personas, cada una de ellas con sus labores ya definidas con anterioridad, es decir, se incrementó el trabajo con menos salario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se expone lo anterior como argumento de falta de estímulos, de mejoramiento profesional y humano de quienes integran la parte operativa del Instituto, que dicho sea de paso, ha originado inestabilidad, inseguridad e inconformidad entre los trabajadores.

Aunado a ello, se registra una reducción en la membresía. Tan sólo al cierre del mes de octubre de 2002, disminuyó 12.9% la cantidad de sus integrantes en comparación con el 2001, y de acuerdo a las encuestas realizadas para saber la razón de ello, encabeza la lista el alto costo de los eventos ofrecidos, además del desinterés en los eventos ofrecidos. En otras palabras, no hay satisfacción total por parte del cliente.

Cabe mencionar que los eventos técnicos están a cargo de los 13 presidentes de Grupos IMEF y de los Comités Técnicos del Instituto, es decir, doce grupos de trabajo sobre materias específicas, como estudios económicos, ética, administración de riesgos, estudios fiscales, etc.

Se explica lo anterior porque el trabajo en equipo que realizan los involucrados, todos ellos directivos del IMEF, no es reductible a razón de las políticas del Instituto, que van en el sentido de que los socios aporten información sin recibir remuneración económica alguna, lo cual reduce las posibilidades de que dediquen el máximo de tiempo y dedicación a la realización de eventos.

Además, cada uno de ellos tiene sus propias responsabilidades en el ámbito profesional, situación que da como resultado la pobre generación de información para la membresía IMEF, incumpliendo así la totalidad de los objetivos planteados.

2.2.2.2 Afinidad entre Filosofía y Objetivos IMEF

Con respecto a la relación entre los objetivos del IMEF y su filosofía, institucionalmente es altamente congruente, ya que elementos como servicio de excelencia, equipo de trabajo comprometido, honestidad, profesionalismo y permanente actualización tecnológica, así como el fomento a la investigación y apoyo a las actividades sociales que impulsan el desarrollo humano de sus asociados y sus familias, están presentes en la diversidad de eventos que organiza el instituto.

Pero una vez más se destaca la necesidad de fortalecer los eventos técnicos para atraer más miembros al IMEF y de manera simultánea, más recursos económicos, así como el fortalecimiento de la imagen del IMEF.

Lo anterior sólo será posible mediante el compromiso de quienes integran el Consejo Directivo Nacional, mismos que idean y establecen los temas a presentar en los eventos, así como la calidad de los oradores en los mismos.

Cada uno de los eventos deberá responder a los requerimientos de la membresía, quienes como profesionales financieros demandan información especializada y de primer nivel. En caso de no concretarse lo anterior, seguirán las fugas y el deterioro.

La tarea del Consejo Directivo Nacional no es fácil, ya que exige acciones enfocadas a la satisfacción de sus agremiados, independientemente de las funciones que tenga que realizar dentro de su propia organización,

Aquí cabe resaltar que la persona que llega a ser Presidente del CDN IMEF no percibe sueldo alguno y el tiempo requerido por el Instituto rebasa toda expectativa. En promedio dedica 70% de su actividad profesional.

No obstante lo anterior y en respuesta a las demandas del entorno económico actual, el IMEF, mediante seminarios o conferencias, brinda información a todos los ejecutivos financieros que agrupa y que a nivel empresa están inmersos en el proceso de globalización y padecen día con día la voraz y desigual competencia de diversas empresas extranjeras, ya que la mayoría de las organizaciones nacionales carecen de elementos que les permita competir hábilmente en un ambiente tan adverso.

Esta situación se refleja en las necesidades de los socios IMEF, ya que por la naturaleza directiva que ejecutan en sus respectivas empresas, necesitan elementos que ayuden a la sobrevivencia y competitividad de las mismas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No debe soslayarse que la reducción de la membresía también es un reflejo de la difícil situación en las organizaciones mexicanas y el consecuente desempleo. El cierre de empresas, la reestructuración, sinónimo de despido, y la falta de nuevas oportunidades, ha llegado a los puestos directivos de las empresas nacionales.

Se viven momentos en que no sólo en los mandos medios o en el grueso de la planta laboral prevalece la incertidumbre. Áreas completas y puestos estratégicos se han visto anulados por la voraz competencia desleal que origina el fenómeno globalizador.

Estudios recientes, realizados por el propio IMEF, revelan que si en el futuro inmediato no se aprueba una reforma fiscal integral, la situación económica del país se deteriorará. De hecho, en caso de que se apruebe la reforma al sector eléctrico y con ello se permita la apertura de capital privado, los remanentes serán bajos y no se logrará el apalancamiento del desarrollo del país.

Por mencionar otro aspecto, en México existe una lamentable realidad que afecta a las organizaciones, la falta de apoyo crediticio por parte de las instituciones bancarias. Nadie le apuesta al desarrollo a largo plazo y la cultura del no pago determina la negación de los créditos.

Lo anterior, aunado a las exigencias de la globalización, sitúan a las organizaciones mexicanas en un ambiente completamente desfavorable, cuya consecuencia no sólo es el desempleo, sino el estancamiento y deterioro económico del país, la fuga de cerebros y una mayor dependencia económica de los Estados Unidos.

Es por todo ello la necesidad y pertinencia del presente estudio, el cual pretende aportar, desde la Coordinación de Medios IMEF, nuevos procesos de comunicación que permitan la eficaz difusión de la información del IMEF, en busca de la sobrevivencia, estabilidad y fortaleza del Instituto.

Entre más se conozca al IMEF, los estudios que realiza y los eventos que lleva a cabo, mayor presencia tendrá en la sociedad, y por ende, captará la atención de los directivos de finanzas del país, su nicho de mercado.

2.2.3. ¿Cómo está conformado el IMEF?

Una vez planteados los objetivos del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., es necesario explorar y conocer su conformación como organización, con el fin de saber hacia dónde se dirige y si de verdad su actuar corresponde a los objetivos establecidos.

Para ello se recurre al concepto de **estructura** de Renate Mayntz, cuya definición indica que "la estructura es el modelo relativamente estable de la organización" (Mayntz, 1990: 103), es decir aquello que implica lo concerniente a las relaciones, actividades, derechos y obligaciones que se precisan fijar en la organización mediante reglas.

Este concepto contempla tres elementos estructurales: división de los cometidos, distribución de los puestos y ordenación de las instancias.

En la división de los cometidos o división del trabajo, se aprecian dos niveles de acción. Por un lado está la cúpula del IMEF, es decir, el Consejo Directivo Nacional, integrado este 2002 por 72 elementos, quienes se abocan estrictamente a la función que tienen designada, planear el actuar del Instituto. Pero cabe hacer notar que para ejecutar tales acciones, cada uno de estos elementos requiere del trabajo de los miembros de las oficinas Nacionales IMEF, quienes en total suman 27 personas.

Y precisamente estas 27 personas son el segundo nivel, es decir, el brazo ejecutor de las propuestas o acciones del Consejo Directivo Nacional.

Para clarificar lo anterior debe mencionarse que si bien el Consejo Directivo Nacional del IMEF es el órgano que decide el actuar de la organización, la manera en que se hace o ejecuta cada una de estas propuestas corresponde a los empleados de las Oficinas Nacionales, es decir, quienes realizan estas tareas.

A continuación se detallan las funciones establecidas a los miembros del Consejo Directivo Nacional (funcionarios) y posteriormente se muestran las de los miembros de las Oficinas Nacionales IMEF, es decir, los empleados.



patrimonio del mismo. No obstante ello, el Consejo Consultivo, integrado por expresidentes, regula su actuar y da el visto bueno a sus propuestas.

El Presidente del CDN es elegido mediante una votación secreta entre asociados y quien define al sucesor, es el Consejo Consultivo Nacional, integrado por los expresidentes IMEF.

Su presencia física en las Oficinas Nacionales del IMEF es ocasional, por lo regular, en este 2002, cada vez que hay conferencia de prensa y en términos generales, su presencia es esporádica, aunque se mantiene en contacto continuo (ya sea vía telefónica o por Internet) con el Director General y las áreas que así lo requieran, tal es el caso de la Coordinación de Medios.

Asesores del Consejo: Este 2002, dicha función está a cargo de dos personas que son consideradas por el Presidente del Consejo Directivo Nacional con suficiente autoridad moral y profesional, para que aporten ideas o sugerencias al presidente en turno.

Vicepresidente de Iniciativas Estratégicas: La persona que ocupa esta cargo se aboca al análisis cualitativo de los socios IMEF, quiénes son, qué esperan, cómo visualizan a IMEF y las razones de pertenencia o abandono, todo ello para diseñar nuevas estrategias que consoliden al Instituto.

Consejero Expresidente: A cargo del presidente del año anterior. Esta persona se encarga de transmitir su experiencia al nuevo titular del IMEF y ambos se apoyan en las acciones a seguir, aunque la decisión es tomada por el presidente actual.

Primer Vicepresidente: Cargo que ocupa el segundo a bordo. Esta posición muchas veces es considerada como la antesala a la presidencia nacional, y aunque no siempre sucede, la persona que está en esta posición tiene injerencia en el devenir del Instituto y en ausencia del Presidente, él toma su lugar.

Vicepresidencia Coordinadora de Comunicación: Encabeza un equipo de trabajo que se hace cargo de acercarse a otras instituciones, asociaciones, funcionarios e instancias

TEXIS CON
FALLA DE ORIGEN

diversas para fortalecer la presencia del IMEF en los ámbitos económico, político y social del país y del extranjero.

Esta Vicepresidencia se compone de cuatro áreas: Vicepresidencia de Relaciones Nacionales, Vicepresidencia de Relaciones Internacionales, Vicepresidencia de Comunicación Interna y Vicepresidencia de Imagen Institucional, ésta última dedicada al análisis, diseño, instrumentación y difusión de la imagen del Instituto.

Vicepresidencia Coordinadora de Promoción y Productos, la cual integra las Vicepresidencias de Nuevos Servicios y productos, Actualización Profesional, Marketing y Difusión y Alianzas Estratégicas.

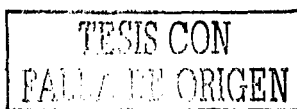
Responsable de identificar la necesidad de nuevos productos y servicios para los asociados, así como su difusión efectiva entre los mismos.

En la Vicepresidencia de Actualización Profesional se diseñan programas, contenidos, reglamentos para los ejecutivos financieros, en beneficio de su labor profesional.

La Vicepresidencia de Marketing y Difusión se responsabiliza de diseñar estrategias de mercado y difusión de nuestros productos y servicios.

Vicepresidencia Coordinadora del Área Técnica. Se hace cargo de agrupar a los Comités Técnicos nacionales, que en gran medida, son los grupos de trabajo que aportan información al Instituto y que de manera particular realizan investigaciones especializadas en diversas áreas del ámbito financiero. Actualmente existen doce comités: Administración de Riesgos, Asuntos Humanos, Calidad, Estudios Económicos, Ética, Finanzas Corporativas, Fiscal, Intermediación Financiera y Bursátil, Información Financiera, Tecnología de Información, Tesorería y Competitividad.

El resultado del trabajo de estos Comités se traduce Boletines Técnicos, artículos para la revista del Instituto, **Ejecutivos de Finanzas**, artículos para periódicos, así como temas a desarrollar en eventos nacionales y locales.



Los Comités Técnicos se integran con ocho miembros como mínimo y son dirigidos por un Presidente de Comité, quien permanece en el cargo dos años como máximo.

La Vicepresidencia Coordinadora del Área Técnica también agrupa a otras dos instancias, **la Vicepresidencia de Seguimiento de Ponencias y la Presidencia de Ponencia.**

La primera de ellas se hace cargo de darle continuidad a las investigaciones del IMEF, plasmadas en Ponencia, es decir, la investigación anual más importante del Instituto, misma que se da a conocer ante todos los órdenes de gobierno del país y ante la sociedad en general.

La segunda, es la encargada de hacer la investigación anual del IMEF, misma que se da a conocer en la Convención Anual del Instituto. Este trabajo es una aportación al ámbito empresarial, académico y profesional del país.

La **Vicepresidencia Coordinadora de Servicios a Socios** integra a su vez las vicepresidencias de **Convención, Eventos Nacionales Especiales y de Atención y Reconocimiento a Socios.**

La **Vicepresidencia Coordinadora de Servicio a Socios** detecta y analiza las necesidades de los socios y busca la forma de satisfacerlas.

La **Vicepresidencia de Convención** diseña el programa técnico de la Convención Nacional IMEF, así como la coordinación y organización de todos los participantes en él. La persona a cargo de esta labor es la responsable de los temas abordados y contenidos expuestos en los tres días de trabajo que dura la Convención Anual IMEF.

La **Vicepresidencia de Eventos Nacionales Especiales** se hace cargo de diseñar y ejecutar eventos que respondan a las demandas empresariales. Sus temas son de coyuntura y por lo regular de rápida ejecución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La **Vicepresidencia de Reconocimiento a Socios**, lleva a cabo un plan de reconocimiento a socios destacados por distintos motivos, todo ello en honor a lo realizado dentro del IMEF, así como su permanencia y antigüedad en el mismo.

Vicepresidencia Coordinadora de Membresía. Se aboca a la coordinación y seguimiento de la membresía: registros, deserciones; estadísticas y causas.

Bajo su responsabilidad están las áreas de **Promoción, Desarrollo de Grupos, y de Integración y Permanencia.**

Coordina también **IMEF Universitario**, vínculo del IMEF con estudiantes del área económico administrativa de las universidades del país, tanto públicas como privadas.

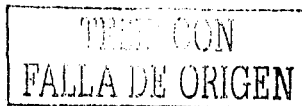
Grupos IMEF. Representación del IMEF en el interior de la República. Son Grupos que dan el servicio al socio y tienen el contacto directo con la membresía. Cada Grupo tiene un Presidente.

Estos grupos organizan importantes eventos a nivel nacional tales como el **Foro Financiero de Monterrey, Simposium Financiero, Foro Financiero IMEF del Bajío, Encuentro Empresarial de Guadalajara y la Conferencia Internacional en Ciudad Juárez, Chihuahua.**

Actualmente existen Grupos IMEF en Ciudad de México; Ciudad Juárez, Chihuahua; Guadalajara, Jalisco; León, Guanajuato; Torreón, Coahuila; Mexicali, Baja California Sur; Monterrey, Nuevo León; Cuernavaca, Morelos; Puebla, Puebla; Querétaro, Querétaro; Tampico, Tamaulipas; Valle de Toluca, Estado de México y Mérida, Yucatán.

Las **Vicepresidencias Coordinadoras Regionales** colaboran en aspectos de integración, eventos técnicos y administrativos, de la región Centro del país, así como del Golfo Sureste, Centro Pacífico y Frontera Norte – La Laguna.

Fundación de Investigación IMEF: Área de conocimiento del Instituto. En su seno se ejecutan investigaciones que posteriormente se plasman en libros y además se hace cargo



del Premio Nacional de Investigación Financiera IMEF, el cual se entrega año con año a los trabajos mejor realizados en el ámbito financiero del país. Universidades públicas y privadas, participan en él.

Comité Editorial. Se hace cargo del contenido de la revista del Instituto, llamada Ejecutivos de Finanzas, así como de la línea editorial de la misma.

Vicepresidencia de Administración y Finanzas: Se hace cargo de velar por las finanzas del Instituto. Esta persona decide los gastos e inversiones que se harán durante el año de su gestión.

Esta Vicepresidencia integra a su vez la **Vicepresidencia de Patrocinios, Desarrollo Operativo y Sistemas** y la de **Planeación Financiera**.

Como su nombre lo indica, la Vicepresidencia de Patrocinios busca apoyos financieros en forma de Patrocinios. La correspondiente al Desarrollo Operativo y Sistemas se encarga de modernizar la hoja web del Instituto.

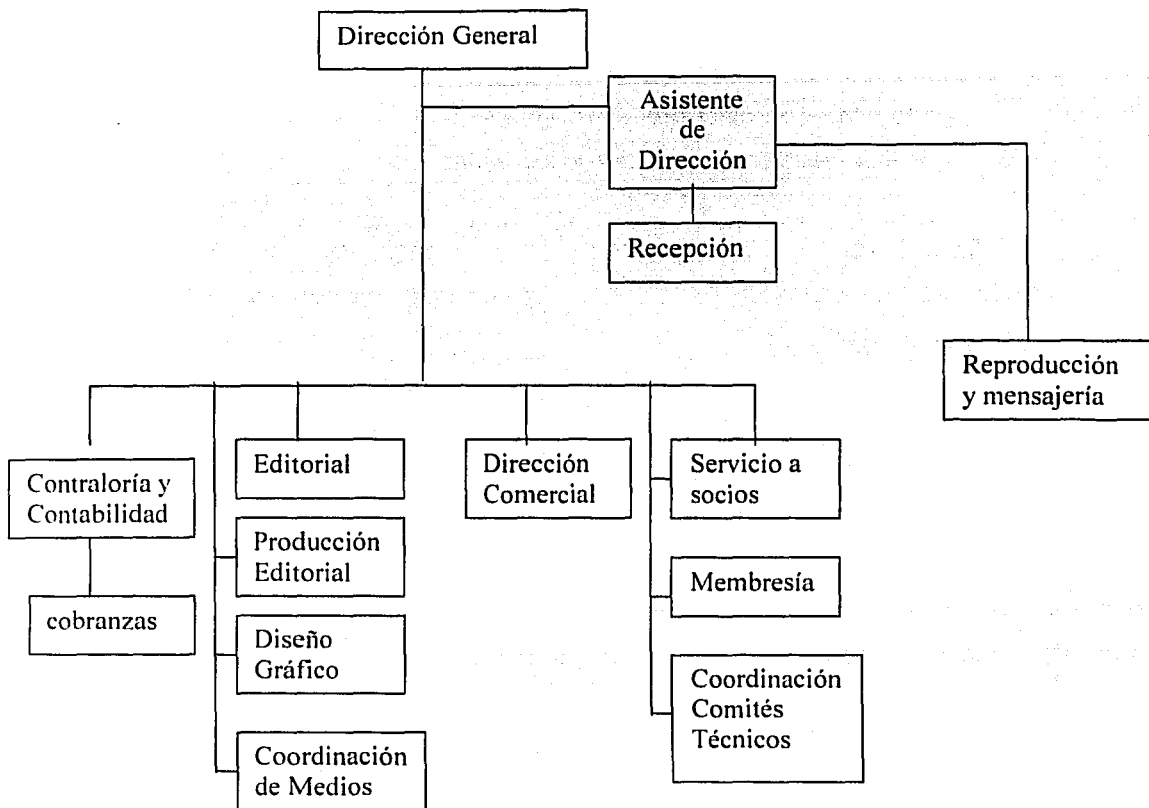
Órgano de Vigilancia: En esta área se vela por el manejo de los recursos económicos del Instituto. Tiene bajo su responsabilidad la Auditoría Externa, así como a un vocal, quien apoya con aspectos legales y contractuales al Instituto.

Dirección General: La persona que está al frente de las Oficinas Nacionales IMEF. Recibe instrucciones del CDN, mismas que transmite a sus subordinados, los empleados de las Oficinas Nacionales IMEF.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organigrama inferido de las Oficinas Nacionales IMEF (noviembre 2002)

Con respecto a la parte operativa del Instituto, a continuación se detalla el Organigrama de las Oficinas Nacionales IMEF, A.C.



Dirección General.- El Director General es la máxima autoridad dentro de las Oficinas Nacionales IMEF. Sus acciones las define el Consejo Directivo Nacional y a su vez es quien transmite a los empleados los requerimientos del CDN.

Asistente del Director.- Se hace cargo de las labores secretariales del Director General. Organiza la agenda personal y atiende las llamadas telefónicas del mismo.

TELÉFONO
FALLA DE ORIGEN

Recepcionista.- Es la persona encargada de atender a todos los visitantes y a contestar el conmutador.

Reproducción y Mensajería.- Es la persona que se encarga de reproducir la información del Instituto para distribuirla posteriormente en la membresía, además de controlar otros envíos como revista, publicaciones y correspondencia que el Instituto manda a sus asociados o personas en particular.

Auxilia con el transporte a los Coordinadores de Comités Técnicos, ayudando con el traslado del equipo de cómputo y proyección que requieren los eventos en general.

Contraloría y Contabilidad.- Área integrada por seis personas (tres contadores, un contralor, una cajera y un cobrador). Se hace cargo de la administración de los recursos económicos y humanos del Instituto.

Editorial.- Se hace cargo de la edición de la revista **Ejecutivos de Finanzas**. Su labor consiste en recabar artículos u opiniones sobre temas específicos y hacer corrección de estilo. Su actuar lo rige el Comité Editorial.

Producción Editorial.- La persona que ocupa este cargo es responsable de la producción de la revista, desde el momento que es entregada por los diseñadores a la imprenta. Checa calidad de impresión, así como la encuadernación.

Diseño Gráfico.- La persona que ocupa este lugar se hace cargo del diseño de promocionales, reconocimientos, mantas, carteles, papelería membretada del IMEF, además de la elaboración de archivos electrónicos para la página web del Instituto o trabajos especiales para los socios.

Coordinación de Medios. – La persona que ocupa este lugar se hace cargo de las relaciones con los reporteros. Organiza las Conferencias de Prensa mensuales, elabora boletines Técnicos y coordina las entrevistas entre los directivos del IMEF y los medios de comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dirección Comercial.- Esta persona se hace cargo de la venta de publicidad en la revista Ejecutivos de Finanzas, así como patrocinios y apoyos económicos que diversas firmas otorgan al Instituto. Organiza anualmente dos exposiciones tecnológicas en el marco del Simposium Financiero y Convención Anual IMEF. Su posición dentro del IMEF es muy particular, trabaja bajo comisión y su oficina se encuentra dentro de las instalaciones del IMEF.

Servicio a Socios.- Integra las áreas de Eventos Nacionales, Comités Técnicos y Membresía. Una de estas tres coordinaciones se hace cargo de la logística de la Convención anual y de todos los eventos con carácter nacional que se desarrollan en el transcurso del año.

Los **Comités Técnicos** están repartidos entre cinco personas, quienes se hacen cargo de la organización de los encuentros entre los miembros de cada Comité y da seguimiento a los acuerdos e información de los mismos. Sólo una de estas personas concentra las generalidades de todos los comités.

Coordinación de Sistemas.- Área que se hace cargo del mantenimiento de la red de informática, Internet y página web del Instituto.

Seguridad.- Personal contratado a la Secretaría Auxiliar de Seguridad Pública y quien se responsabiliza de la custodia de las instalaciones.

Limpieza.- Personal encargado de la higiene de las instalaciones.

Todas y cada uno de las labores antes mencionadas pueden efectuarse de manera individual o colectiva, según sea el caso, pero por lo regular cada área es independiente.

No obstante ello, cabe resaltar la labor de equipo entre los miembros de las Oficinas Nacionales IMEF, mismos que mediante la **cooperación**, se hacen cargo de la existencia del IMEF.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recordando el concepto de **cooperación de Marx**, el cual definía como "la forma de trabajo de muchos, que en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero conexos" se tiene que en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas se planifica el trabajo desde la Dirección General, quien designa actividades específicas a las diversas áreas que componen la organización.

En el caso concreto de la Coordinación de Medios se tiene programada la Conferencia de Prensa mensual y sólo prepara aquellos eventos que no estén calendarizados, para ello recaba información de los Comités Técnicos de Estudios Económicos, Fiscal y de Intermediación Financiera y Bursátil, la cual se integra al boletín de prensa mensual, para su posterior entrega a los medios de comunicación.

La organización del IMEF permite a cada uno de sus miembros saber qué le corresponde, en cada trabajo específico, lo cual propicia en algunas personas un pleno acercamiento con el Director General sin necesidad de que haya un mando medio como intermediario.

Para llevar a cabo lo anterior se involucran a la par diversos factores, como el de la modernidad, misma que se ve representada en los servicios y productos que ofrece el IMEF a sus asociados, lo cual no significa que no necesite ser más visionaria, ya que actualmente los ejecutivos financieros demandan soluciones a sus problemáticas empresariales de forma rápida y con visión de largo plazo.

De la misma forma, los medios de comunicación demandan estudios que permitan vislumbrar el entorno económico, financiero y fiscal de manera objetiva y comprometida, por ello piden declaraciones más fuertes o temas muy politizados, tenor en el que el IMEF, hasta el 2002, prefiere no involucrarse.

El aspecto tecnológico juega un papel muy importante, ya que se utiliza constantemente Internet para todo tipo de avisos dirigidos a la membresía y a los medios de comunicación. Es una herramienta de primera necesidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.3.1. Elementos de apoyo

En el IMEF existen diversos documentos que legalizan su existencia y conformación. Cada uno de ellos es plenamente conocido por los socios del IMEF y su uso es permanente. A nivel de empleados estos documentos son utilizados por el área de Servicio a Socios, quienes los utilizan como instrumentos de apoyo para estandarizar procesos específicos de trabajo.

A continuación se mencionan los existentes hasta este momento.

Reglamento de Socios

Existe en el IMEF un reglamento para poder ser miembro del Instituto, en este documento se plasman los requisitos para ellos, así como los compromisos y derechos que adquiere al integrarse como socio del IMEF.

Reglamento de los Comités Técnicos

En este documento se explican los deberes de los integrantes de los Comités Técnicos, así como las características propias que deben tener cada uno de sus miembros.

Manual de Diseño de la Revista Ejecutivos de Finanzas

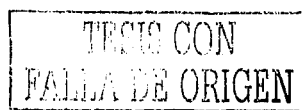
En este manual se detallan los criterios que debe conservar la revista en cuanto a su formato y diseño, ya sea tamaño, color, colocación de anuncios, ubicación de colaboraciones, etc.

Manual de Imagen Institucional

Este documento rige cómo se utiliza el logo institucional, qué modificaciones puede tener, los diversos usos a los que puede adaptarse y los colores que debe respetar.

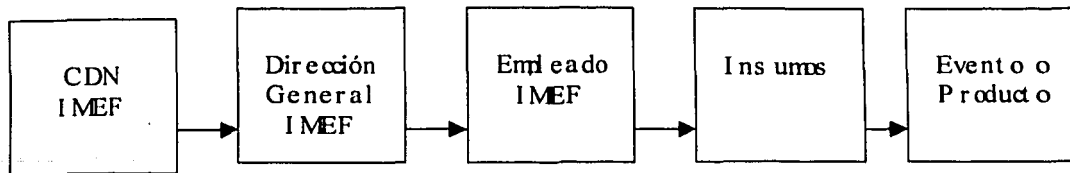
2.2.3.2. El IMEF y su Grado de Formalización

Si se entiende como grado de formalización "la medida en que las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas" (Mayntz, 1990: 112), el IMEF, a nivel directivo presenta un alto grado de formalización. En el caso del nivel operativo, se está reestructurando el Organigrama pero el orden prevalece porque a final de cuentas todos le reportan al Director General.



2.2.3.3. Proceso Formal de Trabajo y autoridad

A continuación se esquematiza, mediante un flujograma de primer nivel, el proceso formal de trabajo, cómo son las relaciones entre el CDN, Director General y los empleados del IMEF.



Como podrá apreciarse, el poder se concentra en el CDN y a su vez en la Dirección General del IMEF, lo cual indica que "la cabeza, domina la organización" (Mayntz. 1990: 131).

El concepto de **autoridad** establece "la división entre la facultad de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra" (Mayntz. 1990: 125)

Lo anterior es fácil de identificar en el IMEF, ya que la Dirección ejerce un gran control sobre cada uno de los empleados de las Oficinas Nacionales y todo proceso es supervisado por él mismo.

Contrario a lo que pudiera pensarse, por estar en juego la libertad de decisión o la responsabilidad profesional de cada uno de los integrantes de las Oficinas Nacionales IMEF, ésta situación es favorable para los propios empleados y el Instituto, ya que por ser el Director General la única persona cercana al Consejo Directivo Nacional, la información se concentra en un solo punto, evitando que se disperse en otras áreas y garantizando así la no-duplicidad de funciones.

La otra cara de la moneda es la concentración de información de manera individual, porque ¿cómo va a saber el empleado de las Oficinas Nacionales IMEF la esencia de cada instrucción?, ¿qué se espera de ella?, ¿cómo afectará a su trabajo? y ¿qué fines persiguen cada una de estas indicaciones?. El único que tiene la respuesta a todas estas interrogantes es Dirección General, quien todo lo concentra. Cabe preguntarse si esta situación es

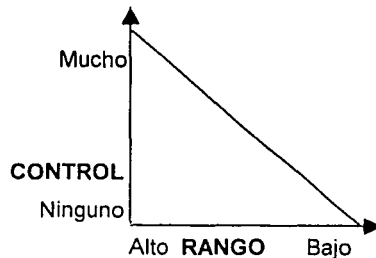
TIENE CON
FALLA DE ORIGEN

benéfica en su totalidad para la organización o, según sea el caso, resulte de los más intrascendente.

Lo cierto es que esta situación afecta el ánimo de quien trabaja en las Oficinas Nacionales IMEF. El poder absoluto que ejerce la Dirección General ha propiciado inconformidad entre los empleados debido a que las motivaciones laborales, léase incrementos de sueldo, proyección personal y asignación de funciones se encuentran sujetos a la decisión del CDN, vía Dirección General, eslabón de la cadena que obstaculiza o agiliza el proceso, de acuerdo a su criterio.

El siguiente esquema refleja el status de la Dirección General del IMEF, en cuanto a la autoridad que ejerce frente a sus empleados. Su diseño se basa en las Formas de Curvas de Control. (Mayntz, 1990: 130)

Control Autoritario



En otras palabras, el poder de control dentro de las Oficinas Nacionales IMEF, lo ejerce la Dirección General, independientemente del Consejo Directivo Nacional, máximo órgano del Instituto.

Si bien por jerarquía, la Dirección General es la máxima autoridad dentro de las Oficinas Nacionales IMEF, cabe preguntarse ¿cómo logra conservar el poder si en primer instancia no hay gratificaciones especiales o estímulos para granjearse la confianza de los empleados?

El ensayo *"Los enredos y abismos del liderazgo mexicano"*, escrito por el investigador y catedrático Jorge Pérez, esboza claramente las razones:

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

"El liderazgo es autoritario, en buena medida porque no es una actividad profesionalizada, más bien es un acto (...) folclorizado. Cualquiera que pueda dirigir una organización, sea lo que sea, haya estudiado o no, lo que le ha favorecido es el supremo poder de la organización: el antiguo líder que ha heredado su posición, el cacique político en turno, el hacendado-empresario-dueño o el compadre-amigo del alma-familiar por afinidad.

Ellos deciden casi todo: quien entra, cómo sale, cómo se hace el trabajo, etc. El liderazgo mexicano, en consecuencia, no asegura una organización habitable, una en la que caben todos, una que es confortable... el líder no se da cuenta que para serlo necesita de los otros, de su grupo... Y el grupo también tiene poder..." (Pérez, 1992:12)

Con lo anterior no cabe la menor duda que se apuesta a la necesidad del trabajador, quien al poner sobre la balanza la estabilidad laboral y la dignidad personal, aunada a la proyección laboral, opta por la primera.

Lo anterior se entiende porque ocho de las 27 personas que laboran en el Instituto, quienes a su vez ocupan cargos estratégicos en las áreas de Contabilidad, Servicio a Socios, Asistencia de Dirección General, Reproducción, además de Producción Editorial, tienen más de diez años en el Instituto, dos de ellos próximos a jubilarse y por tal razón temen perder su fuente de trabajo.

Ante estas circunstancias no puede esperarse un cambio de comportamiento en las personas, la pasividad se impone y los miembros recién integrados a las oficinas Nacionales IMEF sólo esperan una mejor oportunidad para emigrar.

La emigración propicia que no se consolide el trabajo. Un ejemplo de ello es la Coordinación de Medios, área por la cual han pasado seis personas en los últimos diez años.

¿Resultado de esta inestabilidad? No se reconoce como unidad independiente, la vinculan al área editorial sin que sus funciones correspondan a ésta. Carece de herramientas necesarias como lo es el, radio – grabadora, televisor, servicio de agencias de noticias y monitoreo de

ESTÁ CON
FALLA DE ORIGEN

medios electrónicos, por ello el desconocimiento de cómo se manejó, al término de un evento, la información del IMEF en radio o televisión.

Se carece de visión en cuanto a la importancia que lo anterior implica. No todo es prensa escrita y por si fuera poco, en nuestro país la lectura de los diarios no se ha masificado, situación contraria con los medios de comunicación electrónicos y su consiguiente impacto en el espectador. He aquí una razón más del por qué esta investigación.

Retomando el tema de autoridad otro aspecto determinante para la conservación de la misma se sustenta en el concepto de Edgar Schein sobre **contrato psicológico**, el cual implica un compromiso, por parte de la organización, de satisfacer las necesidades personales y sociales de los empleados y crea la expectativa de que éstas, en realidad se van a satisfacer, por su parte la compañía espera de sus empleados lealtad, motivación y trabajo eficiente.

El tipo de autoridad y el tipo de **contrato psicológicos**, implícitos en estos supuestos y estas estrategias gerenciales son muy diferentes de los que se dan cuando se tiene una perspectiva tradicional de la organización.

Este **contrato psicológico** opera a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros de la organización. Además implica que cada persona que desempeña un rol tiene también expectativas sobre el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones, etc. (Schein, 1982 20)

A considerar de quien escribe, en el IMEF el contrato psicológico de cada uno de los empleados es determinante para que la Dirección General controle toda la información y ejerza el poder que tiene sobre los empleados y el propio Instituto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.3.4. ¿Cómo se da la comunicación dentro del IMEF?

Otro aspecto fundamental dentro de la estructura de la organización es la **estructura de la comunicación**, la cual forma parte en la transmisión de órdenes y mandatos. Puede darse de manera horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba. Pueden ser transmitidas por teléfono o por escrito. (Mayntz. 1990: 117)

Pero también las estructuras de comunicación pueden ser representadas gráficamente y ejemplo de ello son los organigramas, solo que éstos suelen ser insuficientes desde el punto de vista sociológico debido a que no se plasma en ellos la red de comunicaciones que se dan dentro de las organizaciones. (Mayntz, 1990: 119)

Es por ello que se recurre a las representaciones sociométricas, utilizadas por la sociología, donde mediante grafos y puntos, se esquematiza el proceso de comunicación en la organización.

En este esquema los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dicha unidades, lo cual permite distinguir entre relaciones unilaterales, recíprocas o de otra índole, así como relaciones diversas de diferente intensidad y frecuencia. (Mayntz. 1990: 119)

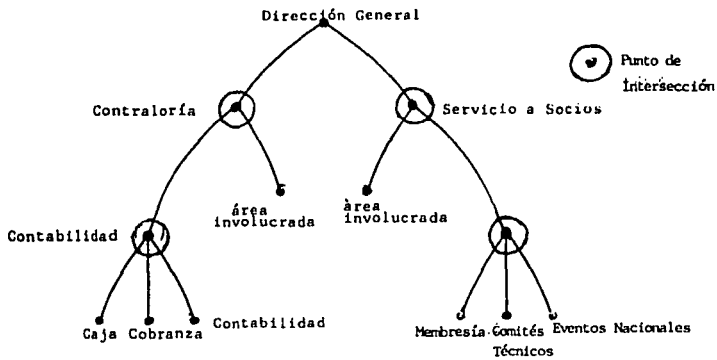
La teoría matemática de los grafos distingue **línea, senda, distancia, y grado**. **Línea** es un trazo que une directamente dos puntos, **senda**, una unión entre puntos que pasa por varios lugares intermedios; **distancia**, la senda más corta entre dos puntos y el **grado** de un punto, número de líneas que desembocan o comienzan en él. (Mayntz, 1990: 119)

De acuerdo a estas precisiones y adecuando esta teoría al proceso de comunicación en el IMEF, se puede deducir que el grafo más adecuado es el que está en forma de árbol, ya que muestra como, desde el punto de vista formal, las indicaciones, órdenes o mandatos se dan desde la Dirección General (punto más alto) y de ahí discurre hacia abajo, hacia las áreas correspondientes.

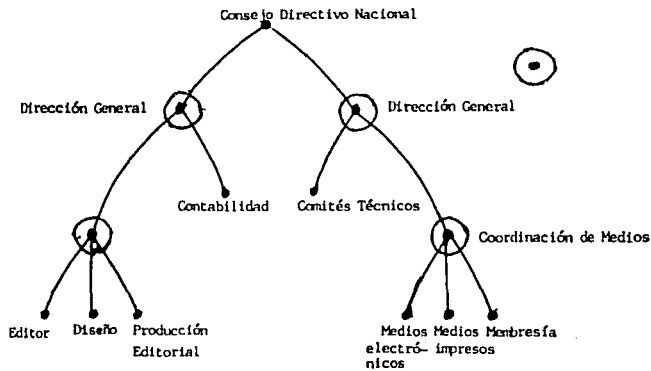
Y... CON
FALLA DE ORIGEN

En este **grafo** se aprecia la poca o nula comunicación entre las áreas del IMEF, aspecto que hasta esta investigación se detecta. Como cada área trabaja de manera individual, se desconoce que está haciendo el otro, lo cual brinda armonía al equipo de trabajo, pero el concepto de colaboración, entendido como apoyo mutuo entre compañeros de trabajo o entre áreas del Instituto, difícilmente puede darse.

Grafo de Comunicación de Oficinas Nacionales IMEF



Grafo de Comunicación de Coordinación de Medios IMEF



Los puntos de enlace aquí señalados visualizan la vulnerabilidad de la organización, debido a que si alguno de ellos falla, o si las comunicaciones no funcionan en determinado punto, surgen los trastornos. (Mayntz. 1990: 121)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ejemplo de ello y a manera de anécdota, en la firma de un convenio de docencia entre el IMEF y una institución de educación privada, la Dirección General notificó a sus Asistente Personal sobre el evento, indicando que era privado. La Coordinación de Medios desconocía la firma del convenio en cuestión, pero al momento en que los reporteros cuestionaron sobre el mismo no encontraron, por parte de la Coordinación de Medios, una respuesta satisfactoria a sus dudas, lo cual crea desconfianza respecto al conocimiento que se tiene en torno a las actividades del IMEF.

Cabe mencionar que la institución de educación privada fue quien convocó a los representantes de los medios de comunicación y a sabiendas de que era un evento privado, decidieron abrir las puertas a los reporteros, sin el aviso previo a la otra parte involucrada.

Resultado de ello, la confusión y un probable conflicto entre los medios de comunicación y el área de seguridad donde se llevaría a cabo el evento, sin contar la interpretación de los hechos por parte de los periodistas, es decir, un trastorno propiciado por la falta de comunicación.

2.2.3.5. La Incursión en el IMEF como empleado

En las Oficinas Nacionales IMEF hay poco cambio o rotación de personal, quien menos permanece ocupa el cargo asignado por lo menos tres años y al momento en que decide retirarse, o lo liquidan, recurren a personas allegadas a los empleados, ya sea conocidos o familiares, por lo que el reclutamiento es con base a referencias personales.

No obstante ello, el IMEF está incorporado a diversas Bolsas de Trabajo, además de la propia y cuando existe una vacante, recurre a estas bases de datos para contactar a los candidatos.

Una vez que ha seleccionado a sus candidatos, el jefe de área, el Contralor o el Director General llevan a cabo una entrevista y aplican un examen acorde al área que se pretende pertenecer y de acuerdo al resultado, se decide qué persona ocupará el puesto.

TEMAS CON
FALLA DE ORIGEN

Posteriormente se hace una nueva entrevista en donde acuerdan salario y prestaciones laborales, así como los horarios de trabajo y el espacio físico que ocupará dentro de las Oficinas Nacionales IMEF.

Su presentación consiste en un recorrido por las instalaciones de las Oficinas Nacionales, en compañía de su jefe inmediato o según sea el caso, en compañía del Contralor.

La persona recién llegada al IMEF conoce sus procesos de trabajo sobre la marcha, la capacitación consiste en una o dos semanas de inducción, tiempo en el cual trabaja en compañía de la persona que va a suplir y tiene un pleno contacto con la dinámica de su trabajo a realizar.

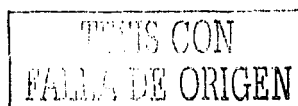
Su integración es paulatina y por la naturaleza de las labores y las prestaciones otorgadas, pocas personas deciden retirarse del IMEF antes de cumplir tres años en él.

El área que sí tiene gran rotación es la **Coordinación de Medios**, lo anterior debido al bajo salario y al cúmulo de actividades de la cual es responsable. Quienes han estado al frente del área han decidido irse principalmente por la baja retribución económica, pero como anteriormente se comentó, esto ha ocasionado que dicho puesto no se haya consolidado como área individual y exista a la sombra de la parte Editorial, la cual, sin afán de cuestionar o subestimar el trabajo realizado en dicha área, se aboca esencialmente a la edición de la revista del Instituto.

2.2.3.6. Los mandos en el IMEF

Para entender cómo funcionan las organizaciones, primero es necesario entender cómo funcionan las personas que están en ellas, especialmente aquellas que ocupan un cargo directivo y que tienen que tomar decisiones organizacionales, formulan políticas y dictar reglas. (Schein, 1982: 48)

En este sentido, existen diferentes formas de ver las características propias de las organizaciones, pero para fines de la presente investigación se considera como la más viable la de **Supuestos Racionales Económicos**.



Si bien en psicología de la organización, se manejan otros criterios, cabe resaltar que cada uno de ellos fue realizado bajo la percepción de que aquellos poseedores de la autoridad, también tienen a su vez una forma muy particular de ver al mundo, la cual refleja las teorías culturales sobre la naturaleza humana que predominan en la sociedad a la que pertenece. (Schein, 1982: 49)

Estas formas de ver al mundo son: **Supuestos Racionales Económicos**, **Supuestos Sociales** y **Supuestos de Actualización**, cada uno de ellos brinda diferentes panoramas, pero todos ellos revelan características propias de las organizaciones y de las personas que las integran.

La doctrina más adecuada al IMEF, de acuerdo a la percepción de quien escribe, es la **racional económica**, derivada de la filosofía del hedonismo, la cual sostiene que la gente actúa para aumentar su propio interés.

Es aquí en donde se manejan los conceptos de las teorías económicas, la de **Adam Smith** y la de **Douglas McGregor**, éste último autor de la **Teoría X**.

En la primera de ellas, la de **Adam Smith**, se establece que en términos del comportamiento del empleado y como los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar y controlar. Sus sentimientos son irracionales y no deben interferir en su trabajo. Además las organizaciones pueden y deben diseñarse en tal forma que los sentimientos de la gente puedan ser controladas y neutralizadas. (Schein, 1982:50)

Por su parte, la **Teoría X** indica que la gente es de naturaleza perezosa y se le tiene que motivar con incentivos externos, además de que los fines naturales que la gente persigue, no son los mismos de la organización y por ello se tienen que controlar con fuerzas externas para asegurar que trabajen hacia logros de la organización.

Considera también que las personas son incapaces de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales. Establece que a la gente se le puede dividir en dos grupos, los que no son dignos de confianza, les motiva el dinero y son calculadores; y los

dignos de confianza, quienes están más motivados y constituyen una elite moral que debe organizar y manejar las masas.

El problema principal de esta teoría es que no se le puede aplicar a nadie, sino que generaliza y simplifica demasiado la conducta humana, establece el autor. *(Schein, 1982: 64)*

En este sentido se determina como adecuación propia al IMEF, elementos de la Teoría X, sobre todo en la necesidad de incentivos externos, ya que la mayoría de los empleados buscan una mejor remuneración.

Con respecto a la incongruencia entre los fines de la organización y el empleado, sería una equivocación asegurar que no son los mismos para ambos, ya que puede apreciarse el gusto que tiene cada persona por su trabajo y lo involucrado que están con el Instituto.

Lo anterior como apreciación personal, ya que resulta interesante ver cómo los empleados, de manera individual, se acercan a la Coordinación de Medios para comentar que escucharon una noticia del IMEF en la radio, o la vieron por televisión o quizá la leyeron en los diarios. Sus palabras demuestran satisfacción y orgullo, se saben parte del IMEF, les gusta su trabajo y por ello quisieran verlo fortalecido.

Los cuestionamientos sobre despilfarro de recursos, estrategias mal enfocadas o decisiones mal tomadas, repercute en el ánimo de los que laboran en las oficinas Nacionales IMEF, de la misma forma en que los aciertos y logros, son festejados por todos sus miembros, es por ello que no considero pertinente estigmatizar al IMEF con determinado estilo gerencial, ya que como bien dice la definición, la conducta de la organización, es similar a la de quienes laboran en ella, es decir, compleja, difícil de identificar.

Pero lo que sí resulta fácil de identificar son las áreas que requieren atención urgente por parte de los directivos, lo anterior porque su debilidad repercute en la disminución de ingresos económicos para el Instituto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4. Problemas detectados dentro del IMEF

Membresía (Servicio a Socios). La membresía disminuyó este año más del 11 por ciento con respecto al año anterior. Los directivos de primer nivel, de las empresas más grandes del país, no se han afiliado al IMEF. Consideran los costos de ingreso superiores a los beneficios que reciben por ser asociados IMEF.

Fundación de Investigación IMEF (Servicio a Socios).- La Fundación de Investigación IMEF necesita aportar más trabajos de investigación a la comunidad empresarial y académica del país, acorde a la realidad económica, fiscal y financiera del momento. Requiere también, captar recursos propios para su operación, ya que en el último ejercicio, su saldo fue negativo.

Revista Ejecutivos de Finanzas (Área Editorial).- Hasta la fecha presenta pérdidas económicas por la falta de ventas. Los gastos que se han hecho en ella para cambiar su diseño han mermado el presupuesto de la misma.

Las estrategias comerciales no han dado el resultado esperado y lo que antes era el mayor ingreso económico para el Instituto, se ha convertido en una carga, problema al que no se le encuentra salida. Registra más de un año de pérdidas económicas.

Dirección Comercial. Las estrategias de mercado no han resultado como se esperaba. Las ventas de espacios publicitarios en la Revista Ejecutivos de Finanzas, además de stands en los eventos, aunado a la falta o pérdida de patrocinios, han mermado las finanzas del Instituto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.5. Particularidades de la Cultura organizacional del IMEF

"Somos un amasijo de instituciones. Las instituciones: un valle de pasiones, somos y estamos atravesados por instituciones. Nos preocupa, nos ocupa, somos habitados y habitamos instituciones, no hay trabajo, profesión, o lo que se nos ocurra, que no padezca, goce o sufra con ellas o por ellas..."

[/www.puntoedu.edu.ar](http://www.puntoedu.edu.ar)

La cultura organizacional se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad, compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario (Morgan, 1998:100)

Lo anterior nos conduce a introducir en la organización un matiz humano, en donde intervienen factores propios de las personas que la integran.

En este sentido y adecuando el concepto al IMEF, se deduce la importancia de permanecer y ser reconocida como una institución financiera, lo anterior le da un status propio que le permite una diferenciación ante organismos similares.

Sus objetivos llevan implícitos valores como el afán de servicio, el trabajo en equipo, la efectividad y la honestidad, y todo ello se remite al **deber ser**, lo que dictan sus estatutos, pero ¿qué sucede con **ser**, es decir, la acción y existencia diaria?, con aquello que si bien no está escrito, es a final de cuentas lo que existe actualmente y con lo que se enfrenta a diario el socio, el empleado y la sociedad en general.

A raíz de la presente investigación pudieron apreciarse las características propias de quienes forman parte del Instituto, mismas que a continuación se mencionan:

La mayor parte de las personas que "habitan" ocho horas diarias el Instituto, profesan la religión católica, incluyendo Dirección General, dándose a notar este último por tener una imagen sacra sobre el escritorio principal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La mayoría de las personas son mayores de 40 años, solamente nueve no rebasan esta edad, por lo cual se entiende la renuencia a cambios en los procesos de trabajo y la falta de decisión para externar las inconformidades salariales.

Solamente cuatro personas no son padres de familia, factor determinante para que sus miembros busquen la estabilidad laboral, sin importar ceder ante requerimientos no contemplados en su contrato. Es aquí en donde el peso del contrato psicológico del que habla Schein, adquiere fuerza.

La mayoría de los miembros (17), posee el grado académico de licenciatura como mínimo de estudios. Académicamente están preparados para poder realizar su trabajo, pero no existe capacitación permanente para actualizar los procesos.

La mayoría proviene de escuelas particulares de educación superior. Son personas con un poder adquisitivo mayor al de la media nacional (mínimo tres salarios mínimos al mes).

Los aspectos anteriores permiten intuir por qué la búsqueda de estabilidad laboral, anteponiéndola al incremento salarial. El IMEF es una organización que refleja el tipo de personas que la integran, es conservadora, cuidadosa de su imagen seria y profesional, con un núcleo familiar definido, con valores morales tradicionales que permiten un ambiente "armónico" ante los demás.

Las inconformidades no rebasan las paredes. No existen grupos que generen conflicto. La pasividad de sus integrantes y la autoridad de la Dirección General forman la complicidad perfecta para que ante la vista de los demás, todo funcione bien.

¿Pero hasta qué punto puede sostenerse esta situación?. Se vive la era en que el discurso del cambio determina el actuar de las organizaciones pero, ¿para el IMEF será necesario?.

El IMEF es una organización con más de 40 años de existencia, cuenta con su propio patrimonio e identidad. Su credibilidad, hasta este momento, está validada por diversos entes de la sociedad, llámese empresarios, académicos, funcionarios públicos, funcionarios privados, medios de comunicación, etc.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

Si su existir no está en juego, entonces ¿qué hacer para fortalecerla, es decir, lograr captar a todos los altos ejecutivos financieros del país?

Tal vez los contenidos de los temas que aborda en sus eventos sean los más adecuados, pero la forma en que se promueven, no. Tal vez los empleados del IMEF sepan cómo hacer su trabajo, pero con quien lo tienen que hacer no. Tal vez la Dirección General sepa conducir a sus empleados, pero no al Instituto... diversas interrogantes salen de este proceso de investigación, a lo largo de la misma se sabrá si hay respuesta o no.

2.2.6. Cuestionamientos sobre el actuar institucional

Cuando se escucha hablar de problemas diagnosticados, se tiene en consecuencia una interminable lista de situaciones a considerar, pero desafortunadamente no sucede lo mismo con la aportación de ideas o soluciones.

Lo anterior puede interpretarse como evasión o falta de compromiso para con la organización, pero en realidad es el poco o nulo peso que pueda tener la opinión de los empleados del IMEF, ante esta situación. No se toma en cuenta la opinión del trabajador y por consiguiente, surge la apatía y desánimo.

Para particularizar, resulta por demás incongruente que el área de **Servicio a Socios**, parte medular del Instituto, haya sido recortado a la mitad de personal que lo integraba en 2001. De las seis personas que conformaban este equipo de trabajo sólo quedaron tres a partir de enero de 2002, y ninguna de ellas estaba involucrada con el trabajo de ahora. Dicho sea de paso, estas labores se realizan como tarea extra a lo que ya venían haciendo con anterioridad y por el mismo salario.

Es decir, el trabajo se multiplicó, pero la remuneración quedó intacta. Seguramente aquí cabría muy bien lo que dicta Adam Smith, en cuanto a que los empleados los motiva el incentivo económico, ¿pero cómo no van a pedir esto, si sus jornadas de trabajo aumentaron a doce horas diarias y las presiones están al orden del día? ¿Sería justo pedirles adecuarse a las necesidades del IMEF sin que externen sus demandas? Considero que no y no por ello se cae en esta categoría, sólo se está pidiendo lo justo y lo que la organización puede dar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tiene tres personas menos, tres salarios que muy bien podrían ser divididos de manera proporcional entre los que se quedaron haciendo sus funciones.

Tal parece que así no funcionan las cosas. Con la idea de "hacer más con menos", los directivos del IMEF, consciente o inconscientemente, quisiera dudarlo, absorben para beneficio propio la capacidad física de sus empleados, sin remuneración alguna a cambio. Habrá que preguntarse si alguna teoría encuentra solución real a este problema, ¿o no?

Con respecto a la revista **Ejecutivos de Finanzas** y de manera personal, se considera la necesidad de abocarse al contenido de la misma y reducir los gastos en torno a su diseño. Una revista se compra por el contenido y por las imágenes que hay en ella y si bien es una parte fundamental el concepto del diseño, no es determinante para que un lector decida adquirirla o no.

Los recursos destinados a este fin, pueden ser reducidos o divididos en proporciones iguales para incluir nuevas firmas en la revista. Que diversos columnistas o investigadores encuentren un espacio en sus páginas y que éstas colaboraciones estén bien remuneradas. Debe dejarse atrás la idea de aportaciones gratuitas, y ubicarse en el lado en que se está jugando. El IMEF necesita de los escritores especializados y reconocidos, no ellos del IMEF.

¿Por qué no aventurarse e intentarlo?. Si se están viviendo momentos de cambio y si los estudios de mercado demandan pluralidad de opiniones, ¿por qué no hacerlo?. Sólo se requiere decisión, aunado a un plan estratégico de distribución.

Además, la revista necesita frescura. Los cortes de edición están muy anticipados y cuando sale al mercado, la información ya fue rebasada y esto, obvio, disminuye las oportunidades de compra.

Sin duda alguna, el **área comercial** refleja la situación económica del país, la venta de publicidad ha bajado y por ende los recursos para el área.

IMPRESO CON
FALLA DE ORIGEN

Aunado a ello existe la particularidad de que esta sección no depende estrictamente de la Dirección General, sino que es una empresa externa que habita en las Oficinas Nacionales del IMEF.

Lo anterior representa – a reserva de que se pudiera fundamentar lo contrario – un enorme gasto para el Instituto, ya que cuentan con todos los servicios (agua, luz, teléfono, Internet, recepcionista, instalaciones, etc.)

Es decir, se tiene una empresa más a costas, en momentos cuando se requieren más recursos. Además como toda empresa externa, tendría que procurarse sus propios insumos.

Este catálogo de propuestas de solución no pretenden ser la panacea, sino únicamente una aportación al Instituto, el cual, visto desde la perspectiva de la comunicación organizacional y a pesar de todo lo aquí descrito, lo considero una "organización habitable".

Lo anterior debido al tipo de trabajo que sus elementos realizan, las interacciones personales entre sus miembros y la naturaleza propia del Instituto, que como asociación civil no lucrativa, fomenta el afán de servicio, respetando - al menos entre compañeros - el trabajo de los demás y reconociendo errores y aciertos, para poder avanzar.

Sus eventos y actividades son profesionalmente enriquecedores. La información que emite es reconocida por su seriedad y comprobable credibilidad. El capital intelectual que concentra en sus equipos de trabajo, léase Comités Técnicos, es invaluable y son éstos quienes le dan presencia y fortaleza al Instituto. Si ellos prevalecen y continúan aportando sus ideas como hasta ahora lo han hecho, el IMEF sorteará todo tipo de dificultades, ya sean económicas o de otra índole, ya que este tipo de trabajos son altamente reconocidos por académicos, empresarios, funcionarios públicos y líderes de opinión.

2.2.7. ¿Conservación o Extinción?

Resulta difícil pensar en el IMEF inmerso en el desastre. Difícilmente podría quedarse sin socios, lo cual sería el sinónimo perfecto de una catástrofe. Cuando fue la crisis económica de 1994 – 1995, muchas personas se quedaron sin trabajo y se vieron obligados a abandonar el IMEF, el recorte de personal no se hizo esperar y de 60 plazas sólo quedaron

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

30, ahora existen solamente 27, de las cuales sólo 15 son personal de base y el resto está contratado por honorarios.

A través de sus más de 40 años de existencia el IMEF ha logrado sortear diversas dificultades internas y externas, por lo que podría uno aventurarse a asegurar que se mantendrá o conservará durante muchos años más, pero lo anterior no significa que no necesite renovarse.

Su época de esplendor no la está viviendo en este momento, y seguramente mucho tiene que ver la situación económica actual que se vive en el país.

Es una institución que pugna por el apoyo al desarrollo de la pequeña y mediana empresa, debido a que el 97 por ciento de la generación de empleos, se concentra en éstas mismas.

Si bien son extremadamente selectivos en el proceso de admisión para nuevos asociados, una realidad es que mientras estén más consolidadas las organizaciones, habrá mayores oportunidades de captar altos directivos financieros.

Con respecto a la **Coordinación de Medios IMEF**, cabe hacer notar la imperante necesidad de contar con herramientas de trabajo que permitan una visión general de cómo se maneja la información del IMEF en los diferentes medios de comunicación, tanto escritos como electrónicos. Sin ello difícilmente se tendrán identificadas las áreas que requieren mayor atención.

En estos momentos podría hablarse sin temor a equivocación alguna, que los canales de televisión no difunden la información del IMEF, pero se desconocen los motivos de ello. Antes de proceder a cualquier tipo de acercamiento con estos medios, debe hacerse un estudio y reconocimiento del problema para poder encontrar una vía de solución.

Hacerlo, partiendo de suposiciones sería muestra de incapacidad profesional y carencia de sentido común.

IMPRESOS CON
FALLA DE ORIGEN

Consideraciones Capitulares

Este apartado ha mostrado a la organización desde diferentes puntos de vista y cada uno de ellos ha permitido conocerla desde su interior.

Quién la habita, cómo la habitan y por qué es así, son la esencia de lo aquí plasmado. Lo más destacable es haber descubierto la similitud de la organización con el ser humano. Percibir, mediante conceptos teóricos, cómo las organizaciones tienen su propia forma de ser y de actuar, todo ello de acuerdo a las personas que las integran.

El diagnóstico realizado representó un acercamiento a los procesos de comunicación que se dan en la organización y lo más importante, se logró la percepción de las relaciones entre los miembros del Instituto, destacando el poder de quien asume la Dirección General y la pasividad del resto de los integrantes.

Lo anterior permite el atrevimiento de visualizar al IMEF mediante la figura metafórica de un árbol, el cual tendría como raíces su filosofía y objetivos; el tronco sería el Consejo Directivo Nacional, incluyendo la Dirección General. Sus ramas serían las personas que laboran en las Oficinas Nacionales IMEF.

¿Por qué esta comparación? Dicta la cultura popular que los árboles tienen un significado antropológico, místico y poético, relacionado con la fecundidad, sabiduría y longevidad, son símbolo de la vida y también representa la unión entre el cielo y la tierra.

En esencia, eso es el IMEF, una organización con más de 40 años de vida, integrado por un sólido grupo de personas que comparten la misma actividad profesional y que mediante la unión de todos, hacen un sólo fuerte para tener presencia propia.

Y precisamente la palabra unión se destaca como una particularidad de quienes integran al IMEF, tanto socios, como trabajadores. Cada uno, desde la posición que le corresponde, es IMEF y por ello la necesidad del trabajo conjunto para fortalecerlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si bien hasta este momento se ha diferenciado a la Dirección General de los empleados, cabe hacer notar la necesidad de reconocerse como trabajadores del Instituto, independientemente de las jerarquías.

El Instituto, al igual que la vida cotidiana, no es un ente aislado, ni las partes que lo componen lo son. Cada área forma parte de un todo y ese todo requiere de trabajo conjunto para detectar fallas y encontrar soluciones. Si cada quien trabaja por su cuenta esto no sucederá y las distancias se acrecentarán.

Retomando la imagen del árbol, la copa requiere ser sostenida por el tronco, pero ambas partes deben tomar en cuenta que las ramas también existen y en este caso son seres humanos con ambiciones, inquietudes y ganas de crecer, no solamente dar sombra a los de abajo. Se necesita mayor reconocimiento y atención por parte de los directivos hacia los empleados, lo anterior propiciará un mejor ambiente laboral y por consiguiente mayor productividad.

Por otra parte, este diagnóstico permitió distinguir, o al menos detectar serios problemas en relación a la reducción de la membresía IMEF y la realización y difusión de los eventos técnicos.

En primer término, la reducción de la membresía presenta razones como el desempleo a causa de globalización, lo cual otorga fuerza al argumento de que las organizaciones mexicanas necesitan de información especializada de cómo hacer negocios, ser más competitivas y por ende, sobrevivir.

En este sentido, el IMEF tiene un gran nicho de mercado, ya que sus directivos cuentan con la experiencia profesional y capacidad, tanto económica como académica, de aportar ideas y soluciones a la infinidad de problemas por las que están pasando las empresas.

Con seminarios o asesorías personalizadas, podrían captar mayores recursos para la Institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con respecto a la realización y difusión de los eventos técnicos, pudieron detectarse fallas en cuanto a logística de los mismos, ya que es muy común que se empalmen los horarios en que se van a realizar, además de que los costos son muy altos.

Dicho lo anterior, se sugiere mayor coordinación de eventos y facilidades de pago para poder asistir a ellos, además de que una vez llevado a cabo el acto, se convoque a una conferencia de prensa en donde se presente un resumen del tema abordado, así como las conclusiones del mismo, con el fin de ilustrar a los comunicadores y estar preparados a los cuestionamientos de los comunicadores. Lo anterior para darle más fuerza al evento y se tenga una reacción masiva por medio de los medios de comunicación.

Ante este panorama cabe hacer notar que el presente trabajo detectó debilidades y fortalezas del IMEF, lo cual da como resultado un diagnóstico positivo de la organización, pero con fallas que se acrecientan rápidamente y las cuales pueden mermar al Instituto.

Las medidas a tomar deben ejecutarse en el corto plazo, esperar un año más representaría tiempo perdido para el IMEF y si en este momento pueden llevarse a cabo estrategias de difusión y organización de eventos con miras a soluciones, más tarde no estaría garantizado el éxito.

Dicho sea de paso, los ingresos del Instituto deben manejarse con transparencia, sin responder a intereses personales. Cabe aclarar que mencionar este punto no significa que se esté dando una malversación de fondos, sino únicamente que haya más cautela en el manejo de los recursos.

En el siguiente apartado se detectarán aquellos problemas específicos que afectan el funcionamiento de la organización, además del costo que tiene cada uno de estos problemas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*"El problema no es
darle un hacha al dolor
y hacer leña con todo y la palma
El problema vital es el alma
El problema es de resurrección
El problema señor
será siempre
sembrar amor."*

- Silvio Rodríguez, Fragmento El Problema -

Capítulo 3

La identificación metodológica de problemas en la organización

Funcionamiento, Grupos y Actores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El capítulo anterior nos permitió conocer el rostro interno del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. y de su Coordinación de Medios, área responsable de la difusión del Instituto, de sus eventos y de la relación con los medios de comunicación (radio, prensa escrita y televisión).

Una vez abordado este aspecto, la investigación exige tomar otro rumbo y por ello toca el turno a la identificación y diagnóstico de problemas concretos en la estructura y funcionamiento del Instituto, lo cual estará sustentado mediante una metodología que aporte datos del conflicto a estudiar y permita encontrar una alternativa de solución.

Este proceso de investigación dirige la vista hacia elementos anteriormente no considerados, como son los **actores**, los cuales integran la organización aludida e intervienen en los problemas de la misma.

Como se ha dicho anteriormente, el **IMEF** tiene la particularidad de ser una organización regida por un **Consejo Directivo Nacional (CDN)**, cuyos miembros no se encuentran físicamente en sus instalaciones. Cada uno de ellos trabaja a distancia –desde sus propias empresas o puestos de trabajo- y sólo el Director General es quien organiza físicamente al personal de las **Oficinas Nacionales IMEF**, lugar en donde se lleva a cabo la presente investigación.

Se detalla lo anterior debido a que la **Coordinación de Medios**, área específica a estudiar en este presente trabajo, mantiene estrecha relación con el **CDN** porque las solicitudes de los medios de comunicación, léase entrevistas, declaraciones u otro tipo de información, van dirigidas a los directivos del Instituto y de acuerdo a las políticas del IMEF, sólo el presidente tiene voz ante los medios y en caso de que se necesite suplir, será por un directivo que él mismo asigne.

Durante el 2002 el presidente en turno mostró gran apertura y disponibilidad con los medios de comunicación; las entrevistas y comentarios transmitidos o publicados, registraron un incremento con respecto al 2001 y razón de ello fue la actitud y dominio de la materia financiera de su dirigente, con lo cual se establece que en términos de difusión el **IMEF** cumplió en buena parte con sus objetivos, aunque falta captar la atención de las televisoras.

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

En este sentido, cabe hacer mención que si bien no están oficialmente establecidos los procesos formales de trabajo en la **coordinación de Medios IMEF**, los pasos a seguir funcionaron y por ello se presentan a continuación.

La metodología utilizada se basa en primer instancia en la identificación de los elementos y criterios de una organización de acuerdo a la Teoría de Sistemas, con ello se identificarán las áreas más relevantes dentro de la institución.

Una vez establecido lo anterior se esquematizan mediante diagramas de flujo los procesos real e ideal de trabajo con el fin de detectar los puntos de conflicto que pudieran darse en el mismo y ya identificados, abordar el problema desde el punto de vista de los actores, es decir, los individuos que forman parte del problema visualizado y los cuales se convertirán en materia de análisis.

Dicho análisis se fundamenta en el uso de **hojas de inspección**, mismas que permiten registrar la frecuencia con que sucede el fenómeno a estudiar y lo cual se complementa y sustenta con la utilización de la observación como técnica, todo ello para determinar la personalidad de los actores y saber qué tipo de problema o problemas enfrenta la organización y por ende, plantear una alternativa de solución.

Cabe mencionar que este apartado representa un proceso de inspección y continuo aprendizaje sobre la organización, en donde el factor sorpresa aparece al momento en que los actores cobran vida mediante el análisis de su personalidad y con ello, se entiende – aunque no se justifique – la complejidad de la institución, que para quien escribe fue difícil evitar caer en la subjetividad al interpretar los hechos.

Pero en fin, lo anterior también es parte del proceso enseñanza – aprendizaje que conlleva ser parte de una organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 ¿Cómo dice que es y cómo es la organización?

Cuando una organización establece y documenta sus objetivos, metas, misión y valores nos está diciendo como es, está dando a conocer la parte formal que la distingue de las demás y sin duda alguna está fijando los parámetros de cómo quiere que la vean desde el exterior, pero ya en la realidad suele ocurrir que esto dista de ser cierto y por ello la necesidad de observarla desde otra perspectiva, escudriñar en su interior para descubrirla verdaderamente y determinar su funcionamiento real.

Lo anterior se menciona porque el análisis del presente trabajo contempla la revisión del proceso real de trabajo, es decir, como es en realidad, y una vez estudiado este proceso, contraponerlo al proceso ideal, es decir, a la forma en que se sugiere hacer las cosas.

Cabe mencionar que en esta área no hay proceso formal de trabajo y por ello el estudio se avoca al proceso real e ideal de la organización, es decir, el cómo es y cómo se propone que fuera.

¿Pero para qué nos sirve lo anterior?, aunque posteriormente se explicará, en primer instancia ayuda a identificar los puntos de conflicto o problemas dentro del proceso de trabajo y con ello encontrar una viable solución y para ello se recurre a la Teoría de Sistemas en donde se plantean elementos que permiten tal identificación.

3.2 Teoría de sistemas como modelo de selección del problema

Muchos pensarán que para poder identificar los problemas en una organización sólo basta adentrarse en ella, vivir la cotidianeidad siendo parte de la misma y con ello saber qué le aqueja. Pero lo anterior es meramente subjetivo, carece de todo fundamento metodológico y por ello la necesidad de basar tales apreciaciones en un análisis menos visceral.

Bajo esta premisa se tendrán como punto de partida las implicaciones, relaciones y distinciones del IMEF, elementos que la Teoría de Sistemas dicta para detectar los problemas dentro de la organización y la trascendencia de las mismas:

En primer término se tiene que las **Implicaciones de un Sistema** refieren a qué tan importante es una área o departamento para la organización, las cuales pueden ser:

ESTES CON
FALLA DE ORIGEN

Obligatoria: Cuando su existencia es necesaria para el funcionamiento del sistema. La desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación o su incapacidad para funcionar.

Optativa: Son aquellos donde el sistema puede funcionar sin desaparecer o reproducirse. Puede ser sustituido por otro componente.

Incorporada: El sistema puede funcionar con elementos que no son obligatorios y optativos, estos elementos aparecen tan frecuentemente que se les atribuye una implicación en el sistema. (Martin: 1991, 97)

En segundo término debe definirse la **Distinción**, es decir, la posición que ocupa tal departamento o área en el sistema.

Estructural: La existencia del componente es necesaria para que ocupe al menos una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en esa configuración tal posición pueda ser ocupada por otro elemento. La diferenciación estructural es el rol.

Funcional: Existe al menos una configuración en la cual la existencia de ese componente es necesaria para que ocupe al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tales funciones puedan ser asumidas por otros componentes. La diferenciación es el papel. (Martin: 1991, 99)

Y por último, saber que tipo de **Relaciones** tiene el área estudiada con el resto de las demás que componen la organización y las cuales pueden ser:

Solidarias (interdependencia): A afecta a B y viceversa, B afecta a A

Cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede y viceversa.

Causales (determinación): A afecta a B, pero B no afecta a A

Cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Específicas (covariación): A a veces afecta a B y B a veces afecta a A

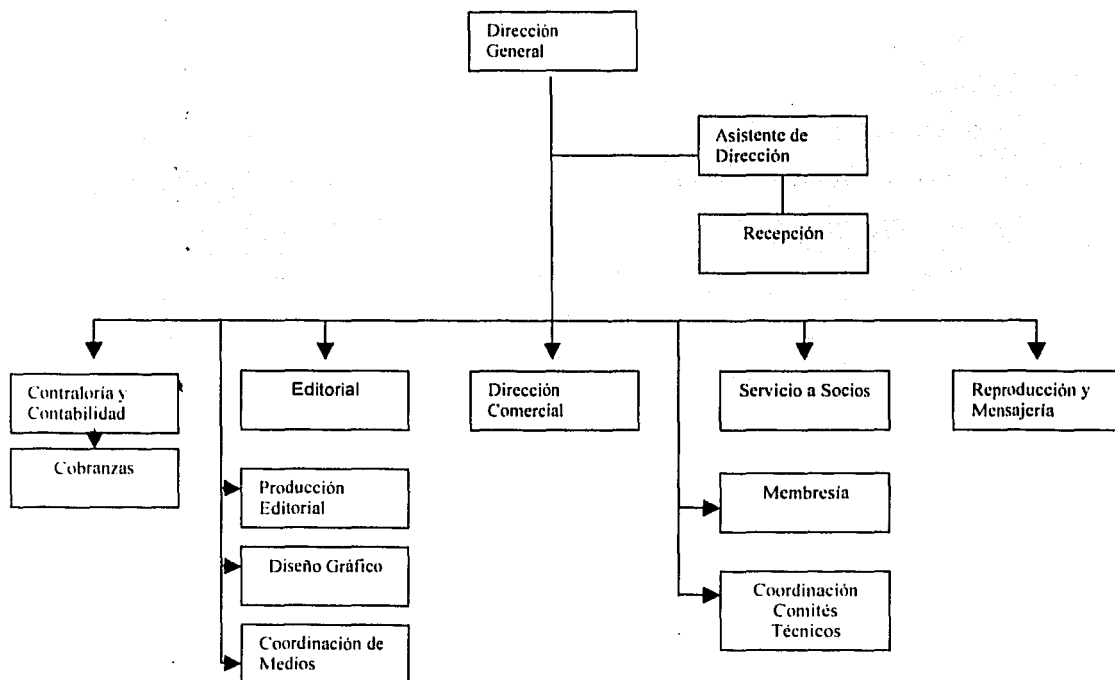
Cuando el cambio de un componente significa necesariamente que algunas veces cambien otro u otros componentes, pero no necesariamente y viceversa. (Martín:1991.

101)

Con respecto a la parte operativa del Instituto, a continuación se detalla el Organigrama de las Oficinas Nacionales IMEF, A.C. y tomando como base éste, posteriormente se desglosará departamento por departamento para poder identificar los criterios que establece la Teoría de Sistemas y determinar así que tipo de áreas tiene, sus distinciones y relaciones, es decir, lo antes mencionado.

Oficinas Nacionales IMEF

Organigrama



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.1. Desglose

Dirección General.- Máxima autoridad dentro de las Oficinas Nacionales IMEF. Sus acciones las define el Consejo Directivo Nacional. La función que realiza es imprescindible, ya que es la persona que dirige el timón del Instituto y por ello la importancia de su cargo.

No obstante ello, la importancia radica en el cargo, no en la persona que ocupa esta posición y por ello puede ser sustituido, como ha sucedido con anterioridad, a lo largo de los 41 años de existencia del Instituto.

Dicho lo anterior y tomando en cuenta la función, no los cargos que ocupan cada uno de los empleados que existen en la organización, se tiene que Dirección General posee:

Implicación Obligatoria: Su existencia es necesaria para el funcionamiento del sistema. Si llega a desaparecer se carecería de un hilo conductor, desaparecería el sistema, o en el mejor de los casos se transformaría.

Distinción Estructural: Su existencia es necesaria desde el momento en que los socios necesitan tener una representatividad líder en las oficinas del Instituto.

Relaciones Solidarias: De darse un cambio de director, toda la organización se modifica. Hay nuevos nombramientos y reajuste de personal.

Asistente del Director.- Se hace cargo de las labores secretariales del Director General. Organiza la agenda personal y atiende las llamadas telefónicas del mismo.

Implicación Obligatoria: El sistema funciona con ésta área. Sin una persona al frente de estas labores, el sistema corre el peligro de desaparecer.

Distinción Estructural: Su existencia es necesaria desde el momento en que pone orden en los procesos de Dirección General y posee amplio conocimiento sobre lo que hace la organización, debido a su estrecha relación con Dirección General.

Relación Causal: Si surge un cambio en esta área, necesariamente habrá cambios en los procedimientos de trabajo de Dirección General, acorde a la persona que llegue a ocupar este lugar.

TEXIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recepcionista.- Es la persona encargada de atender a todos los visitantes y a contestar el conmutador.

Implicación Optativa: Su presencia y función, dentro de la organización son necesarias pero no imprescindibles. Esta labor puede efectuarla otra área sin que su desaparición ponga en peligro la existencia del IMEF.

Distinción Funcional: La existencia de este elemento es necesaria para que el Instituto brinde mejor atención a sus visitantes, ya sea personalmente o vía telefónica.

Relaciones Causales: Si surge un cambio en esta área, necesariamente habrá cambios en los procedimientos de trabajo de la Asistente de Dirección General, área con que tiene mayor contacto.

Reproducción y Mensajería.- Es la persona que se encarga de reproducir los documentos que emite el Instituto y enviarlos a la membresía o a personas en particular.

Auxilia en el desarrollo de los trabajos realizados por los Coordinadores de Comités Técnicos o Coordinación de Medios, como transportación de equipo de cómputo y requerimientos generales de los eventos.

Implicación Incorporado: Aunque la desaparición de este puesto representaría una derrama económica muy fuerte para el IMEF, la persona que se hace cargo de mensajería y reproducción se considera un elemento incorporado, debido a que sus funciones pueden ser realizadas por agentes externos a la organización, sin que ello implique un riesgo para la existencia del Instituto.

Distinción Funcional: El lugar que ocupa este departamento dentro del IMEF es de gran apoyo, sobre todo para el envío y traslado de información. En caso de darse un cambio en esta área, tendría que suplirse por otra o por un nuevo procedimiento de trabajo para que las juntas de los Comités Técnicos Nacionales, a quien dedica la mayor parte de su tiempo, tengan sus requerimientos cubiertos (traslados, mensajería, montaje, etc.)

Relaciones específicas: Un cambio en esta área representaría modificaciones de los procesos de trabajo, cada quien se responsabilizaría de reproducir su información y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

transportarse con todo y equipo a los eventos del IMEF, lo cual aumentaría las horas – hombre de cada elemento de la organización.

Contraloría y Contabilidad.- Área integrada por seis personas (tres contadores, un contralor, una cajera y un cobrador). Se hacen cargo de la administración de los recursos económicos y humanos del Instituto.

Implicación Obligatoria: Esta área es fundamental, ya que maneja los recursos del Instituto, se hace cargo de la nómina de los empleados y es quien capta las cuotas anuales de los socios, principal ingreso del IMEF.

Distinción Estructural: Su existencia es necesaria y por lo menos una persona calificada tendría que dedicarse a ello.

Relaciones Solidarias: En caso de un cambio en esta área, la situación cambiaría para los integrantes de la oficinas Nacionales IMEF. Se requeriría una auditoria y reajuste de salarios, así como revisión del presupuesto. Se requeriría un presupuesto autorizado.

Editorial.- Se hace cargo de la edición de la Revista Ejecutivos de Negocios. Su labor consiste en recabar artículos u opiniones sobre temas específicos y hacer corrección de estilo. Su actuar lo rige el Comité Editorial.

Implicación Incorporado: Si bien la revista tiene 32 años de existencia, no es parte sustancial del Instituto, por ello quien está a su cargo puede ser un elemento externo sin que con ello se arriesgue la existencia del IMEF.

Distinción Funcional: Su posición dentro del IMEF es necesaria para la revista del Instituto. La forma en que desempeña su trabajo implica el éxito de la publicación.

Relaciones Específicas: En caso de darse un cambio en este cargo, la organización presentaría modificación en su estructura o procesos de trabajo.

Producción Editorial.- La persona que ocupa este cargo es responsable de la calidad de impresión de las publicaciones del Instituto.

Implicación Incorporado: Esta posición es muy particular, ya que en primer instancia se pensaría que su permanencia está sujeta a la existencia de la revista, pero no es

COPIA CON
FALLA DE ORIGEN

así, el instituto produce otro tipo de publicaciones que necesitan ser supervisados durante el proceso de producción editorial y la persona que está al cargo de ello posee más de 20 años de experiencia en el IMEF.

Dicho lo anterior, si bien es un elemento no obligatorio, la experiencia y calidad de su trabajo lo han hecho imprescindible en la organización.

Distinción Funcional: En caso de que no existiera este cargo tendría que contratarse los servicios de un particular externo, ya que en el IMEF ninguna área conoce estos procesos a detalle.

Relaciones Específicas: Se dice que sus relaciones son específicas porque de darse un cambio, éste no necesariamente propiciaría otro u otros en el resto de las áreas.

Diseño Gráfico.- La persona que ocupa este lugar se hace cargo de la elaboración de promocionales, reconocimientos, mantas, carteles, papelería membretada del IMEF, además de archivos electrónicos para la página web del Instituto o trabajos especiales.

Implicaciones Incorporado: Se dice elemento incorporado porque su función puede ser realizada por elementos externos sin que ello ponga en peligro la existencia del IMEF.

Distinción Funcional: Se identificó como elemento funcional debido a la necesidad de esta labor en la organización. Los eventos son promovidos mediante carteles o trípticos que elabora la persona al frente del área. Por la naturaleza del tipo de trabajo, difícilmente otro componente de la organización podría suplir esta función.

Relaciones Específicas: Su permanencia o desaparición dentro de la organización no representa cambios en la estructura.

Coordinación de Medios.- La persona que ocupa este lugar se hace cargo de las relaciones con los reporteros. Organiza las Conferencias de Prensa mensuales, elabora boletines Técnicos y coordina las entrevistas entre los directivos del IMEF y los medios de comunicación.

Implicación Obligatoria: La existencia de la Coordinación de Medios se considera obligatoria porque a través de ella se difunde lo que es el IMEF, qué hace y qué

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

piensa. Su labor es fundamental para el Instituto porque sólo así se cumple el objetivo de difundir la cultura financiera en el país. No obstante ello debe decirse que el área puede ser absorbida por otra, pero la función no podría desaparecer.

Distinción Estructural: Su existencia es necesaria y al menos una persona tendría que dedicarse a ello.

Relaciones Causales: Si bien las relaciones de una organización pueden ser solidarias, causales o específicas, en este se consideran causales, es decir, cuando cambia el componente (Coordinación de Medios), cambia también quien lo acompaña, antecede o sucede (imagen Institucional).

Dirección Comercial.- Esta persona se hace cargo de la venta de publicidad en la revista Ejecutivos de Finanzas, así como de patrocinios y apoyos económicos que diversas firmas otorgan al Instituto. Organiza anualmente dos exposiciones tecnológicas en el marco del Simposium Financiero y Convención Anual IMEF. Su posición dentro del IMEF es muy particular, trabaja bajo comisión y su oficina se encuentra dentro de las instalaciones del IMEF.

Implicaciones Incorporado: Es un agente externo al Instituto. Su presencia o ausencia no afecta a la organización. Su labor puede suplirla otro actor sin que en ello esté en juego la existencia del IMEF.

Distinción Funcional: La función que realiza dentro de la organización es importante, ya que capta recursos por medio de sus ventas, tarea que tendría que seguirse haciendo para la supervivencia y beneficio del Instituto.

Relaciones Específicas (covariación): En caso de hacer modificaciones en esta área, las mismas implicarían movimientos dentro de la organización, enfocadas al área de ventas, ningún otro departamento se vería afectado, dado que es un actor externo al Instituto.

Servicio a Socios.- Integra las áreas de Eventos Nacionales, Comités Técnicos y Membresía. Una de estas tres coordinaciones se hace cargo de la logística de la Convención Nacional IMEF y de los eventos anuales más importantes para el Instituto.

ELLS CON
FALLA DE ORIGEN

Implicaciones Obligatoria: El IMEF es una institución de servicio, primordialmente para sus socios quienes son su razón de ser, y precisamente esta área los atiende, por ello, en caso de que suprimieran este departamento o estas funciones, el Instituto desaparecería.

Distinción Estructural: La existencia de éste es necesaria por la atención que exige el socio del IMEF y quien esté al cargo deberá dedicarle el cien por ciento de su tiempo, lo cual imposibilita que otra área absorba estas funciones.

Relaciones Solidarias (interdependencia): En caso de un cambio en este departamento, el resto de las áreas que componen al Instituto se verá afectado, tal y como sucedió en el 2002, año en que tres de las seis personas al cargo, renunciaron al Instituto, ocasionando que algunas de sus funciones se repartieran entre varias personas, claro está, con los problemas que esto origina.

Coordinación de Sistemas.- Área que se hace cargo del mantenimiento de la red de informática, Internet y página web del Instituto.

Implicaciones Obligatoria: La presencia de esta área es primordial, ya que todos los departamentos trabajan con equipo de cómputo, el cual requiere de cuidado y mantenimiento para su eficaz funcionamiento. Su función radica en mantener la comunicación del Instituto con los socios y el exterior. Debido a los cambios tecnológicos en todas las organizaciones, la existencia de este departamento es necesaria, sin ella el Instituto se trasformaría radicalmente, poniendo en peligro su existencia.

Distinción Estructural: Se considera con distinción estructural, ya que puede ocupar el cargo una persona calificada para ello.

Relaciones Solidarias: En caso de registrarse un cambio en esta área, las repercusiones en los otros departamentos son casi inmediatas, hay cambios en claves de acceso al sistema, nuevos pasos a seguir para procesar la información en la página web, así como nuevas indicaciones para el uso del equipo de cómputo.

De esta manera, se desprende que son cinco las áreas obligatorias de acuerdo a la función que realizan y además, cada uno de las labores antes mencionadas pueden efectuarse de manera individual o colectiva, según sea el caso, pero cada área es independiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el caso concreto de la **Coordinación de Medios**, se tiene como tarea asignada responsabilizarse de las conferencias de prensa mensuales y aquellas donde esté considerada la presencia de los medios de comunicación.

Coordinación de Medios IMEF

De acuerdo a los tres criterios antes mencionados para clasificar los elementos de un sistema (implicaciones, distinción y relaciones), y una vez identificadas las áreas las áreas obligatorias en el IMEF, se destaca la relevancia del departamento de **Servicio a Socios**, parte medular del Instituto y la cual si deja de existir, el Instituto no tendría razón de ser.

Este argumento se sustenta bajo la visión de cómo trabajan los Grupos IMEF del interior del país, representaciones que en su mayoría sólo cuentan con un representante (presidente) y una secretaria, quien se hace cargo de la atención a los socios que integran la región.

Dicho lo anterior, habría que preguntarse la razón de ser de la Coordinación de Medios, tema de la presente investigación y que fuera identificada como obligatoria. ¿Pero, por qué obligatoria? , para sustentarlo se observa la forma de trabajar de los Grupos IMEF y el impacto que tienen los mismos dentro de la comunidad financiera de su región correspondiente.

Los Grupos IMEF son representaciones del instituto en el interior de la República, están integrados por pocos miembros (de un total de mil 300, 600 están en la Ciudad de México y el resto en dieciséis ciudades del país)

El impacto que tienen ante los medios de comunicación locales no es fuerte y sólo se ve fortalecida su imagen cuando a sus eventos asiste un funcionario público o el Presidente Nacional del IMEF. En es estos casos cuando los reporteros mencionan el evento en sus medios respectivos, lo cual afecta la imagen del Instituto en el país.

A continuación se presentan los **diagramas de flujo** del proceso real e ideal de cada una de las actividades de quien está al frente de la Coordinación de Medios IMEF. Estos diagramas "son una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso" (Martínez:1995, 9)

ESTÁ CON
FALLA DE ORIGEN

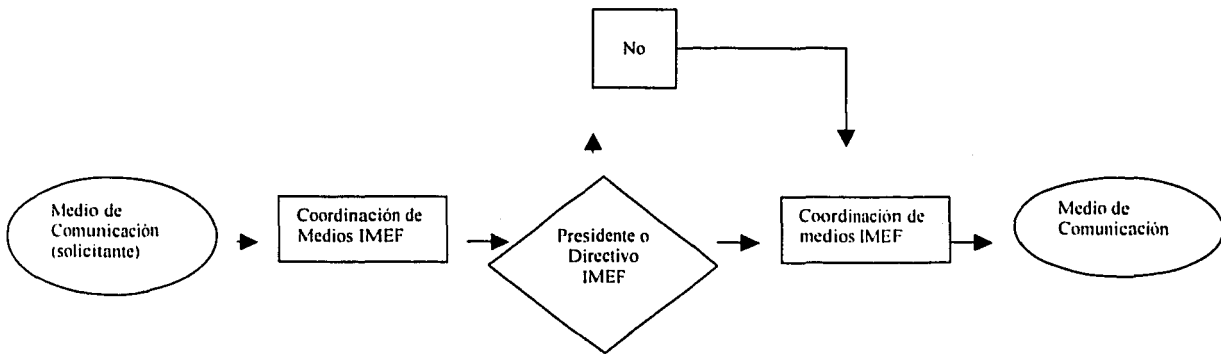
utiliza símbolos en forma de figuras geométricas para representar el tipo de operación realizada, tal y como se explica en los siguientes diagramas.

Un punto a destacar es que en la Coordinación de Medios no existen procesos formales de trabajo, por ello se presenta al real como tal.

3.2.2. Diagrama de Flujo del proceso real de trabajo de la Coordinación de Medios

Entrevistas solicitadas por los Medios de Comunicación

Respuesta negativa



Simbología:

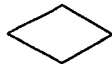
Inicio y fin de proceso



Paso del proceso



Punto de decisión

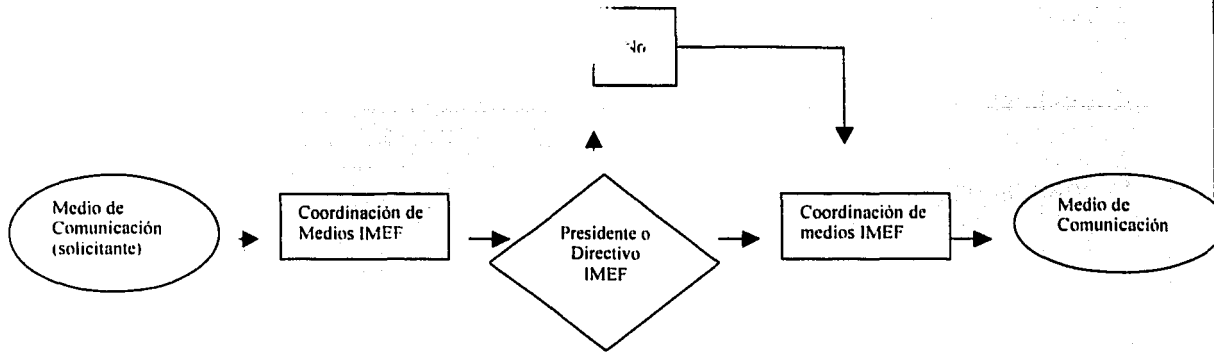


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.2. Diagrama de Flujo del proceso ideal de trabajo de la Coordinación de Medios

Entrevistas solicitadas por los Medios de Comunicación

Respuesta negativa

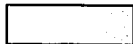


Simbología:

Inicio y fin de proceso



Paso del proceso

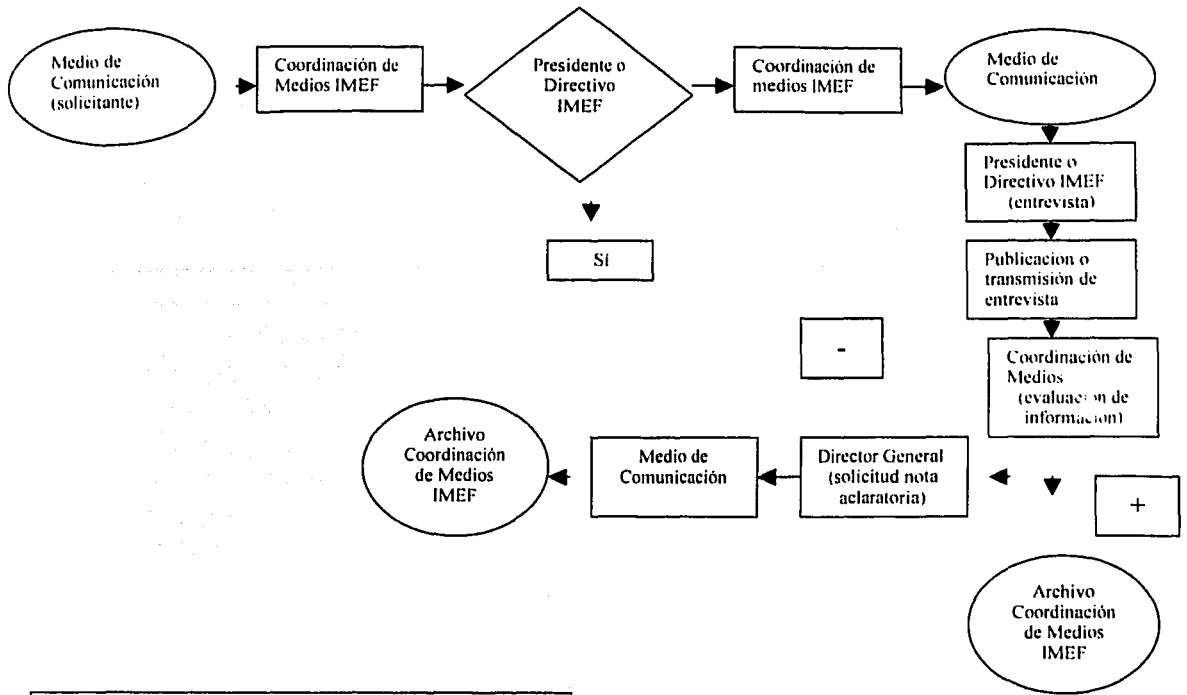


Punto de decisión



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respuesta positiva (proceso real de trabajo)



Simbología:

Inicio y fin de proceso



Paso del proceso

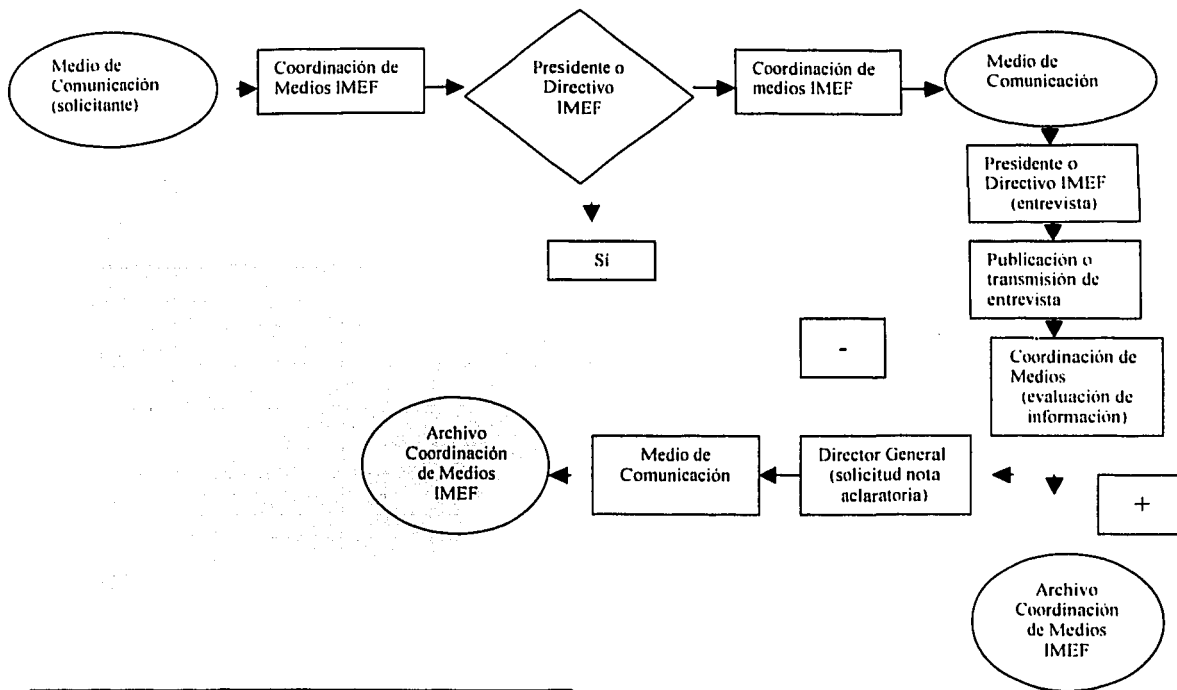


Punto de decisión





TESIS CON
FALLA DE ORIGEN


Respuesta positiva (proceso ideal de trabajo)



Simbología:

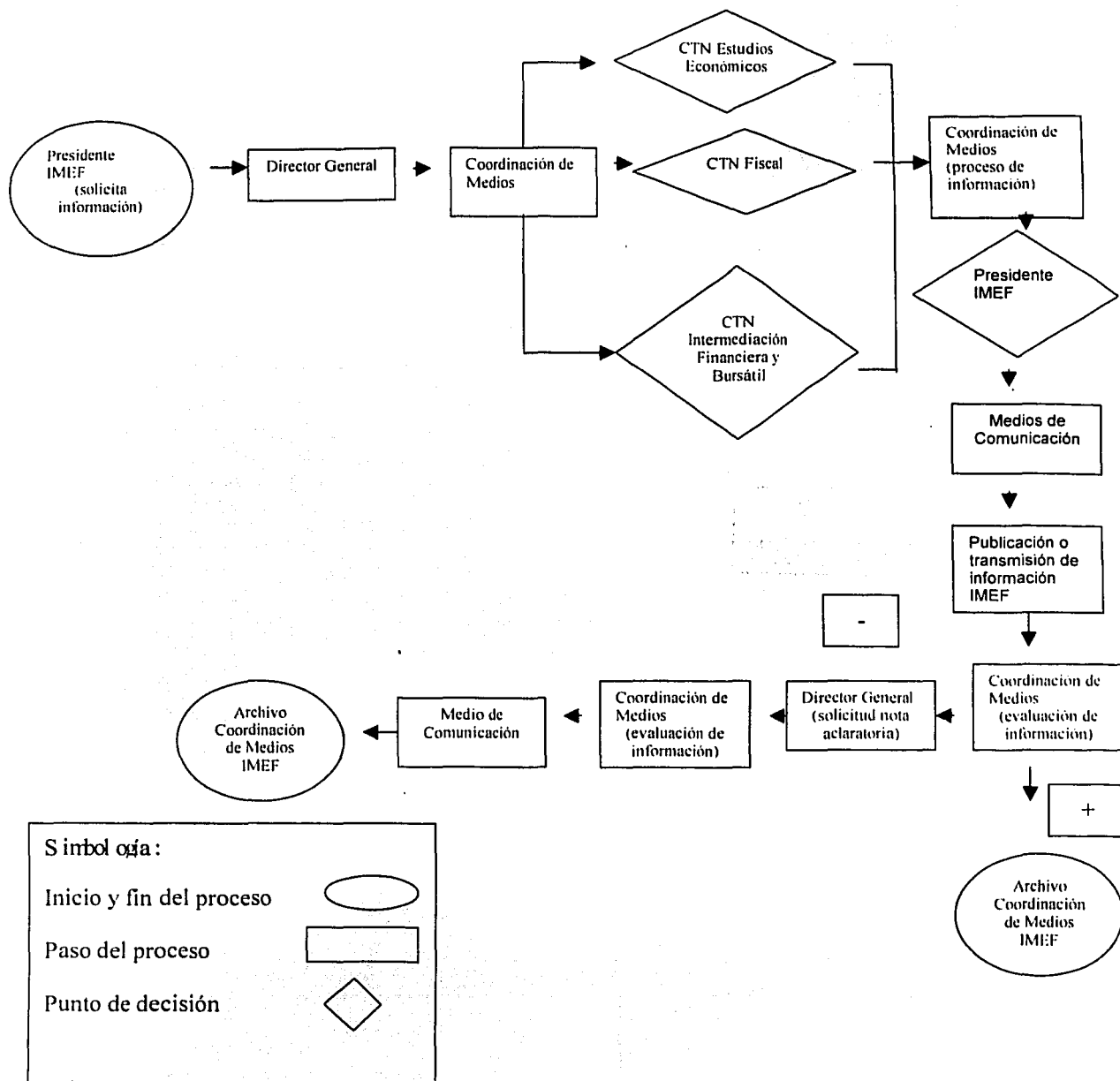
Inicio y fin de proceso 

Paso del proceso 

Punto de decisión 

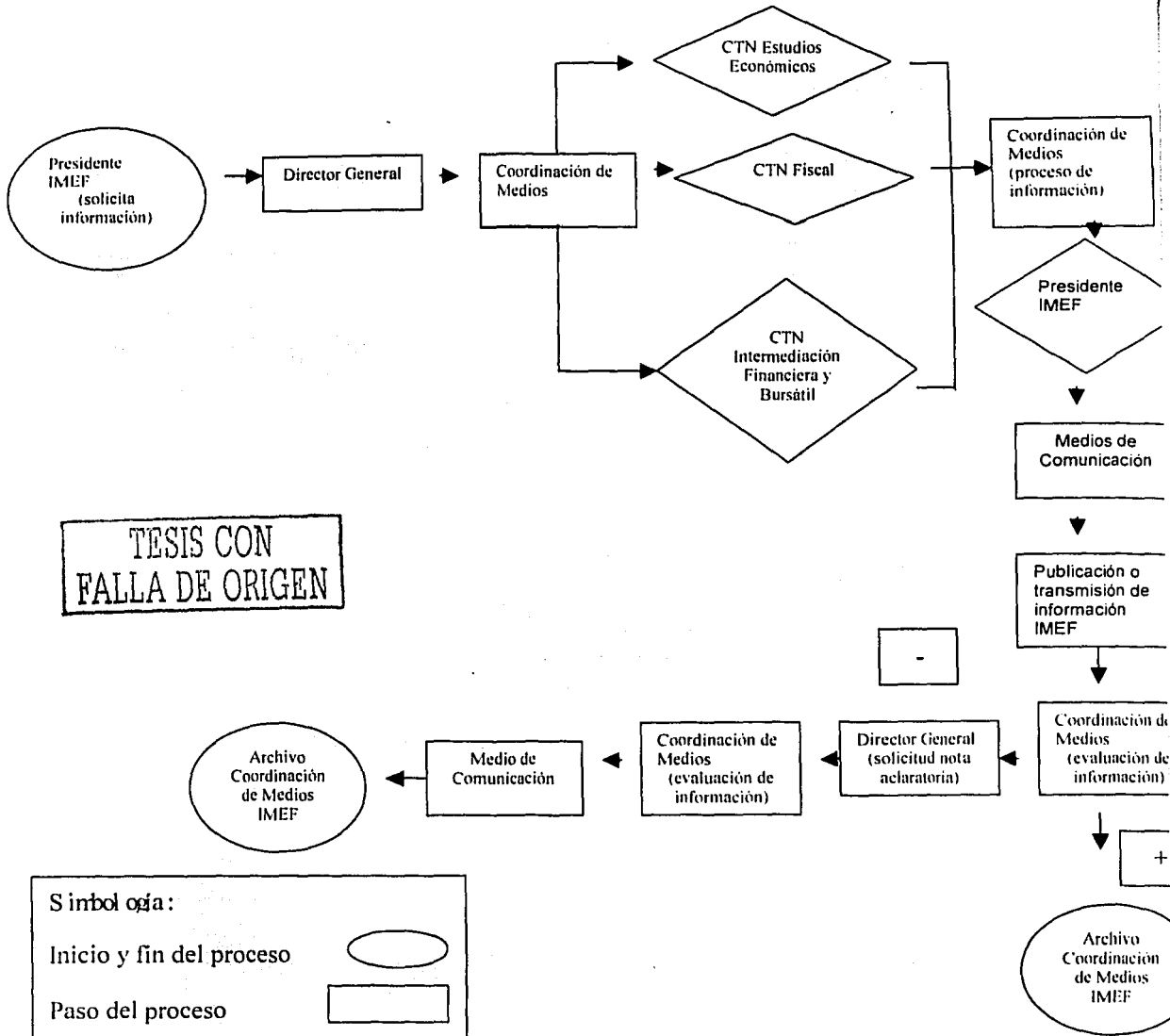
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Boletines y Conferencias de Prensa (proceso real de trabajo)



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Boletines y Conferencias de Prensa (proceso ideal de trabajo)




TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Símbolos:

- Inicio y fin del proceso
- Paso del proceso
- Punto de decisión

Como podrá observarse, es evidente el cuidado que se tiene para dar a conocer la información del IMEF, así como para conceder entrevistas a los medios de comunicación, pero si todo está bien, ¿entonces en dónde estriba el problema?... ¿por qué se llega a opacar la información del Instituto?

Los diagramas anteriores, real e ideal, respectivamente, refieren el proceso tal y como se da actualmente y como se considera debe darse. La diferencia entre ambos es meramente "el como es" y "como debiera ser", éste último a manera de propuesta.

Como puede verse son muy similares entre sí, son iguales, la razón de ello es que el punto de conflicto identificado no es visible en este diagrama debido a que el factor tiempo no se percibe en el esquema y el cual se encuentra ubicado en el punto de decisión, identificado con un rombo. 

Es en esta parte del proceso en donde se "atora" el funcionamiento de la Coordinación de Medios IMEF, sobre todo cuando la entrevista es solicitada a la brevedad o la información del boletín no llega a tiempo.

Para entender lo anterior debe tomarse en cuenta que para radio o televisión la respuesta a una solicitud de entrevista lleva implícito la premura del tiempo con que trabajan estos dos medios de información y en lo que se contacta al directivo, se le pregunta si acepta la entrevista o no, a qué hora, cuándo y dónde, se perdió tiempo valioso e irrecuperable para poder transmitir la opinión del Instituto.

No sucede lo mismo con prensa escrita en donde el margen de tiempo utilizado para hacer las notas permite agendar entrevistas para días u horas posteriores a la solicitud.

A continuación se muestra la frecuencia con la que sucede este fenómeno utilizando una **hoja de inspección**, herramienta metodológica que permite visualizar de manera cuantitativa el problema citado, ya que contesta a la pregunta de "¿qué tan frecuente ocurren ciertos eventos? E inicia el proceso de convertir opiniones en hechos" (*Martinez:1995, 10*)

3.2.3. Hoja de Inspección, herramienta para detectar la frecuencia del problema

Si bien la información emitida por el Instituto es altamente reconocida en el ámbito financiero, también puede decirse que no representa de gran interés para la algunos medios de comunicación, sobre todo para los noticiarios de televisión en donde el factor tiempo hace de una nota periodística una ráfaga de información.



Lo anterior no justifica la poca presencia del IMEF en la pantalla chica, sino sólo responde a la inquietud del saber por qué los noticieros televisivos no manejan esta información.

Con el registro de las solicitudes atendidas y no atendidas, en un lapso de tres semanas, la presente hoja de inspección muestra la frecuencia, el por qué, así como su causa y efecto, de lo que sucede cuando una entrevista no se lleva a cabo.

Ejemplo:

Problema	Periodo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total	Causa	Efecto
		20	21	22	23	24			
Entrevista rechazada por desconocimiento del tema	1	x					1	No maneja cuestiones fiscales	Menor presencia del IMEF en radio
Entrevista rechazada por indisponibilidad de ir al estudio de grabación									
Entrevista rechazada por dificultad de contactar al directivo IMEF a tiempo	1	x					1	Estaba en una junta y no pudo atender la llamada	Menor presencia del IMEF en prensa escrita
Entrevista rechazada por tema comprometedor									

Total general: Dos entrevistas perdidas por cuestiones secundarias. (ver anexo 2)

Si se toma en cuenta el registro de las tres semanas estudiadas se tiene que las entrevistas no concedidas se debieron a factores externos, sobre todo al factor tiempo, lo cual repercutió en la poca presencia del Instituto en los medios de comunicación.

Lo antes mencionado nos lleva a reflexionar sobre la pérdida de imagen que conlleva no otorgar entrevistas y el costo de ello para el Instituto, el cual si bien no se traduce en pérdidas económicas o materiales si afecta severamente la imagen, prestigio y valor de la institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero el factor tiempo lleva implícito otro elemento dentro de las organizaciones; los actores, aquellos que conforman una organización y por lo tanto le dan vida a la misma, en ellos se determina su actuar y por ello son materia de estudio, mismo que a continuación se presenta.

3.3. La parte humana de las organizaciones, los actores

Explicar la importancia del actor en el funcionamiento de la **Coordinación de Medios IMEF**, o en cualquier otra organización, debe tener como punto de partida la identificación de los mismos, ya que de ahí se desprende el análisis.

La Coordinación de Medios IMEF tiene la particularidad que involucra en su proceso de trabajo a siete personas que son:

- Presidente Nacional IMEF
- Presidente Comité Estudios Económicos
- Presidente Comité Fiscal
- Presidente Intermediación Financiera y Bursátil
- Presidente Grupo IMEF Ciudad de México
- Director General
- Coordinadora de Medios

Los antes mencionados participan activamente en la realización de conferencias de prensa y elaboración de boletines, todos ellos encabezados por el Presidente Nacional y supervisados por la Dirección General.

A la Coordinación de Medios le corresponde solicitar y recabar la información, así como la convocatoria y atención de los medios de comunicación que asisten a los eventos IMEF o que requieren información del mismo.

La información emitida en cada boletín de prensa es elaborada por los especialistas en la materia, mismos que son los presidentes de estudios económicos, estudios fiscales y de intermediación financiera y bursátil.

De esta manera la información emitida es altamente demandada por los medios de comunicación debido al grado de especialidad que tiene y por ende, el interés que despierta en las secciones de negocios, finanzas o economía de los diferentes medios de comunicación.

Estas tres personas son el capital intelectual en el que se basa el Instituto para emitir su opinión o análisis de la coyuntura económica nacional, por ello la importancia de su estudio.

Respecto al Presidente Nacional, cabe apuntar que una vez poseedor de la información de los Comités antes mencionados, emite un comunicado u ofrece una conferencia de prensa para dar a conocer esta información y los cuestionamientos de los reporteros son contestados por él mismo o los titulares de cada Comité involucrado.

Es en esta parte donde el factor humano interviene, cada uno de los actores cumple una labor y de acuerdo a su personalidad se determina su proceder.

Pero, ¿qué es personalidad?, ¿cuántos tipos de personalidad hay y qué tan determinante es en este proceso de trabajo?

En primer instancia personalidad se define como "la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente".

Tal definición contiene en germen las definiciones jerárquica, integrativa, adaptativa y distintiva de personalidad, y por tanto puede considerársela una síntesis del uso contemporáneo psicológico de dicho concepto.

Los componentes de la definición son:

1) Organización dinámica: organización por oposición a mera adición, y dinámica porque la organización está en constante desarrollo y cambio, es motivacional y se autorregula. La personalidad también puede 'desorganizarse'.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2) **Sistemas psicofísicos:** La personalidad no es ni pura mente ni puro sistema nervioso. Sistemas psicofísicos con los hábitos, las actitudes, los sentimientos y otras disposiciones. El término 'sistema' alude a rasgos o grupos de rasgos en estado activo o latente.

3) **Determina:** Los sistemas de la personalidad son tendencias determinantes: cuando es estimulada, estos sistemas 'hacen' algo para ajustarse al medio, se vuelven expresivos y la personalidad se torna observable.

4) **Únicos:** Aunque haya rasgos comunes, cada ajuste es único para cada persona, tiempo, lugar y cualidad.

5) **Ajuste a su ambiente:** La personalidad es una forma de supervivencia: tiende a ajustarse al medio para sobrevivir. El ambiente es no sólo el conductual o significativo para el individuo, sino también el geográfico en general. Respecto de la adaptación, puede haber desajustes o inadaptaciones, pero siempre se trata de adaptaciones activas, no meramente reactivas como se ven en animales y plantas.

Es decir, la definición de personalidad resume gran parte del pensamiento especulativo del pasado y de la investigación científica reciente. Toma definiciones que apuntan a lo más superficial y a lo más profundo o metafísico.

De acuerdo a otros investigadores, existen cuatro tipologías centrales de personalidad, determinadas por el tipo de habilidades con que cuenta el individuo, mismas que pueden combinarse entre sí y con ello ampliar la variedad. He aquí un cuadro que las detalla:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tipologías centrales de la personalidad

Personalidades	Organizador/"sensible": (¿cómo hacerlo? ¿qué quieren los otros?)	Controlador/"líder" (¿qué? ¿cuál? ¿dónde? ¿cuándo? ¿para qué?)	Analítico/"visionario" (¿por qué? ¿cómo se aplica? ¿quién lo dice?)	Persuasivo/"clown" (¿quién lo hace? ¿qué siente? ¿lo reconoce?)
Sus habilidades				
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo. Autodisciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos.	Sistemático. Le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que las ventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.

Cuadro de Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad, (Ulloa: 1997. 36)

En este sentido y abocándonos a los actores que intervienen en la Coordinación de Medios IMEF se determinará qué tipo de personalidad poseen cada uno de ellos para poder entender su proceder.

En este proceso se utilizó la observación como técnica de medición lo cual fue posible gracias al momento en que se ejecutó tal acción, ya que coincidió con la presencia de los directivos involucrados y el desarrollo de la conferencia mensual del Instituto, evento de mayor importancia para la Coordinación de Medios IMEF.

Cabe mencionar que la observación como técnica para conocer la personalidad de los actores se define como la inspección y estudio realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos y aunque tiene ciertos inconvenientes y condiciones para ser científica, es un proceso de recopilación de datos que estudia fenómenos existentes de manera natural o producidos espontáneamente y cumple con los requisitos de la investigación sociológica científica.

TEMAS CON
FALLA DE ORIGEN

Se puede diferenciar distintos tipos de observación según la clase de trabajo que se realiza:

- 1) Observación documental: es la que analiza documentos, materiales gráficos, filmicos, bibliográficos, etc.
- 2) Observación directa: es la que se realiza en el campo de trabajo, ya sea llevando notas, fotografiando o tomando apuntes gráficos, o aplicando encuestas, cuestionarios.
- 3) Observación participante: es cuando el observador participa de una situación concreta como miembro real para poder observar. Por ejemplo trabajar por un lapso en un lugar para conocer su funcionamiento con fines de investigación.

Una vez establecido lo anterior la observación deja de ser espontánea y se convierte en técnica de trabajo y la recopilación de datos pasa a ser parte de un plan elaborado para conocer los fenómenos que nos interesan.

Para lograr una buena observación debe emplearse el intelecto y los sentidos, es decir, analizar y percibir aquello que le interesa al investigador estudiar.

Para fines del presente trabajo en donde la observación se utilizó para determinar la personalidad de los actores, se elaboró una hoja de registro en donde y durante una semana, se anotaron aspectos relevantes a criterio de quien escribe (anexo uno).

Su elaboración se desprende del cuadro sinóptico antes detallado, donde se determinan las características de los actores involucrados en el problema identificado y el cual es en este caso, el tiempo que se ocupa para procesar la información de un boletín de prensa y dar respuesta a los medios que solicitan entrevistas con los directivos del Instituto.

Una vez elaborada la hoja de registro se determinó lo siguiente:

- **Presidente Nacional IMEF:** Controlador/líder. Persona emprendedora, acostumbrada a ganar. De decisiones rápidas. Enfocado más a resultados que a procesos.
- **Presidente Comité Estudios Económicos:** Analítico y Organizador. Es una persona de trato respetuoso hacia los demás y hacia su trabajo. No pierde los estribos. Calmado. Sus decisiones no son apresuradas. Su credibilidad ante los medios de comunicación es reconocida por los propios directivos del Instituto.

- **Presidente Comité Fiscal:** Analítico y Controlador. De pocas palabras aunque a veces abierto al diálogo. De decisiones fuertes.
- **Presidente Intermediación Financiera y Bursátil:** Controlador y organizador. No le gusta que lo apresuren. Es muy independiente, responsable, leal, sincero y amigable. De pocas palabras y muy puntual en sus comentarios.
- **Director General :** Controlador. Altamente demandante. Controla la información. No se abre a la negociación. Tajante, autoritario.

Los datos anteriores permiten visualizar el problema desde otra perspectiva al contemplar la forma de ser de cada persona involucrada en el proceso de trabajo en cuestión y permitir corroborar con ello que más que un problema de actores, es un problema de tiempo.

Algo a destacar de esta observación son las características propias de los actores mencionados quienes a pesar de ser especialistas en la materia no pueden brindarle al instituto una jornada laboral completa, por ello el IMEF está a expensas de lo que puedan aportar, no existe una área de análisis que aporte esta información y con ello se agilice la difusión de la información del Instituto.

Esta idea contempla la necesidad de que la persona al frente de la Coordinación de Medios esté especializada en finanzas o capacitada en la materia, para poder elaborar la información y no ser solamente un intermediario dentro del proceso, sino un ente ejecutor que permita tener pronta y certeramente, opiniones sobre asuntos de coyuntura económica y por ende, brindarle al directivo a entrevistar, una base sólida de información, emitida por el propio Instituto.

3.4. Poder y actor, móvil de las organizaciones

Una vez determinada la personalidad de los actores en la Coordinación de Medios IMEF, es momento de hablar sobre un elemento que siempre estuvo presente y el cual no se ha abordado, el poder, elemento clave en el actuar de quienes integran una organización.

Para fines del presente estudio se tiene que poder "es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas". (Crozier: 1990, 56).

VENIS CON
FALLA DE ORIGEN

También debe considerarse al poder "como la capacidad de influir en los resultados, como una fuerza lo suficientemente intensa para controlar la probabilidad de un individuo; como la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás".

Pero al pensar en el poder dentro del IMEF lo que más se acerca es que "Según Crozier una relación de poder posee varias características como ser instrumental, pues se busca un objetivo, un actor utiliza a otro para alcanzar lo que desea. El poder es una relación no transitiva, pues cada interacción entre los actores es distinta a cualquier otra y, por último, la relación recíproca, pero desequilibrada; es un intercambio en el que se negocia, aunque siempre la balanza está a favor de quien tenga mayores recursos".

Bajo este contexto debe mencionarse la peculiaridad que posee la Coordinación de Medios IMEF cuyas relaciones de trabajo están directamente a los directivos del Instituto quienes a su vez están liderados por el presidente del organismo.

En sí el poder va implícito en cada una de sus actuaciones, ya que la información emitida es avalada por el conocimiento que tiene el directivo sobre la materia, pero además, por el puesto jerárquico que tiene dentro de la institución.

Pero si bien aquí poder se refiere a la relación de intercambio, debe mencionarse que quien ejerce el poder no es la persona que preside el Instituto, sino quien posee el mayor conocimiento sobre la materia, es decir, el Presidente del Comité Técnico Nacional de Estudios Económicos IMEF.

En este sentido cabe hacer una acotación sobre las jerarquías ya que si bien el poder está representado en el Presidente Nacional, quien en verdad mueve al Instituto, sus relaciones y su actuar es la Dirección General, elemento en quien recae el poder de la información y por ende el control institucional, situación que no se reconoce formalmente ya que quien ocupa este cargo es considerado subalterno de la membresía IMEF, dato importante, ¿no?, sobre todo porque carece de reconocimiento como tal.

De aquí se desprenden otros elementos que al menos en el IMEF son eficientemente utilizados por los actores de la organización, en específico, quienes están involucrados a la Coordinación de Medios IMEF.

Recursos tales como el conocimiento, alto nivel académico y trayectoria laboral reconocida, son elementos característicos de los directivos del Instituto y precisamente por ello la privilegiada posición que tienen ante la opinión pública y en específico en el ámbito empresarial.

La experiencia entendida como las habilidades y capacitación también se usa como poder, el cual se aprecia en el grado de especialidad de quienes presiden los comités técnicos de estudios económicos, fiscal e intermediación financiera y bursátil del Instituto, actores con credibilidad ante los medios de comunicación y en muchas ocasiones con mayor demanda que el propio presidente del IMEF, máxima autoridad del organismo.

Lo anterior nos remite a la personalidad de los actores, en donde se destacaba que la Dirección General poseía una personalidad de Controlador absoluta y la cual se refleja en todos los procesos del Instituto.

Si bien el presidente del IMEF o el Consejo Directivo en su conjunto emiten los lineamientos a seguir, es la Dirección General quien ejecuta tal acción y con ello se retoma el punto de vista de Crozier, en donde se establece que el actor posee libertad individual a pesar de ser un subalterno, actúa de acuerdo a sus intereses y al momento en que lo considera pertinente. Los factores negociación e incertidumbre le dan más poder que al propio dirigente del Instituto.

¿Por qué se dice esto?, al realizar las hojas de inspección y las hojas de registro de observación pudo apreciarse el amplio margen de movimiento que tiene la Dirección General y dadas sus características propias de personalidad, el actor conoce la importancia de la información y por ello la controla, lo cual garantiza su control absoluto sobre la institución.

Lo destacable de ello es que este actor no posee los conocimientos de los especialistas que encabezan los Comités Técnicos, ni tampoco cuenta con el poder que se le atribuye al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

presidente del instituto, pero aún así, es quien lleva el timón del IMEF, es quien tiene contacto con el exterior y es la persona que posee el control.

3.5. Los Grupos en la Organización

Los actores de una organización no son entes aislados, la convivencia diaria conlleva de manera natural el acercamiento e identificación así como el rechazo e indiferencia, según sea el caso y las circunstancias.

Por ello una vez más el actor se presenta como materia de análisis, sólo que ahora en forma conjunta, como grupo, cuyo objetivo es tener más elementos que permitan entender la problemática de la organización y encontrar posibles soluciones.

En primer instancia se tiene que grupo es "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". (Olmsted:1966, 17)

Existen diferentes tipos de grupos, los primarios, donde los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales, orientados hacia fines mutuos o comunes.

Además están los grupos secundarios, donde las relaciones son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Ser parte de un grupo así es un método, no un fin.

Las funciones del grupo primario se basan en dar satisfacciones afectivas, gratificaciones psíquicas y ser parte de un grupo primario ofrece entrenamiento y sostén, ello entendido como solidaridad.

Las funciones positivas del grupo primario en la organización es que la solidaridad eleva la moral y con ello se incrementa la productividad, además fortalece al individuo en su concepto del deber, lo cual conlleva mayor responsabilidad por parte del actor hacia su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El aspecto negativo del grupo primario es que puede provocar restricción en la productividad. En ciertas circunstancias el grupo puede restringir, inhibir o anular al individuo en su fuerza de cohesión. (Olmsted: 1996. 54)

Otro elemento importante dentro de los grupos de una organización y de la organización misma es la presencia de los líderes, los cuales pueden identificarse como el actor que cuenta con reconocimiento y prestigio del grupo y por ello la relevancia de su identificación.

Los **líderes** pueden ser de tres formas o tipos:

Autoritario: no concede ni cede

Democrático: que consensa y

Laissez -faire: que delega todo

De esta forma puede decirse que el grupo de actores que integra la Coordinación de Medios IMEF es un grupo secundario ya que sus relaciones son impersonales, racionales y formales. Lo único que tienen en común es la relación propiciada por los medios de comunicación y si éstos no demandaran información alguna, no habría por qué interactuar.

Como anteriormente se indicó, el líder, viéndolo como el actor que cuenta con reconocimiento y prestigio del grupo, es el Presidente Nacional del IMEF, ya que posee formalmente el reconocimiento de la membresía del Instituto y su personalidad lo ubica como un **controlador/líder**, un individuo acostumbrado a ganar, a emprender nuevas tareas, de decisiones rápidas y enfocado más a resultados que al cumplimiento de los procesos establecidos. (Ulloa: 1997. 36)

En este punto se destaca que el líder no necesariamente es quien detenta el poder, ya que como se mencionó anteriormente, la Dirección General del Instituto es quien controla la información y quien posee el poder de la institución, y todo ello a pesar de que carece del reconocimiento oficial y ante los ojos de los demás es subalterno del Consejo Directivo Nacional, situación que ya en la práctica está alejada de la realidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pero, ¿qué tiene que ver todo lo antes expuesto con el problema medido?, ¿existe relación alguna entre el proceder de los actores y la difusión del Instituto?

A manera de respuesta y una vez esquematizado el problema que atañe las dificultades de difundir las opiniones del Instituto y sus eventos, se tiene que los actores involucrados realizan su labor de acuerdo a las posibilidades que tienen, ya sea tiempo o conocimiento del tema en cuestión, y como la Coordinación de Medios IMEF sólo es intermediario, no productor de noticias, se carece de argumentos o posturas profesionalmente válidas y creíbles que suplan en determinado momento una opinión de los expertos.

Con ello se quiere sustentar la necesidad de capacitar a quien se encuentra en la Coordinación de Medios IMEF para que se elaboren boletines y análisis serios sobre temas económicos y financieros de coyuntura, sin necesidad de recurrir todo el tiempo a los analistas ya mencionados.

3.6. Consideraciones Capitulares

Con los datos arrojados en el presente análisis, se detectó como problema principal de la Coordinación de Medios, los motivos que causan menor difusión del IMEF en los medios de comunicación, y algunos de ellos derivados del poco tiempo con que cuenta el Presidente del Instituto para las entrevistas o requerimientos de la prensa.

Consecuencia de ello es la debilidad de imagen del IMEF ante la opinión pública, lo que implica menor presencia del Instituto en el mundo financiero y empresarial del país.

En esta problemática intervienen muchos factores, y el costo a pagar por parte de la organización es alto. Si bien este costo no se traduce en pérdidas económicas, la poca presencia del Instituto en los medios de comunicación debilita su imagen y prestigio, ocasionando así, menor atracción para captar nuevos afiliados y por ende, reducción en sus ingresos por el mismo motivo, es decir, a final de cuentas sí se presenta un deterioro económico en el organismo al no contar con las cuotas anuales de nuevos asociados o la renovación de quienes ya pertenecen al IMEF.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dicho lo anterior y más allá de identificar las causas y costos del problema en cuestión, es necesario encontrar alternativas de solución que permitan fortalecer la imagen del Instituto.

En este sentido, se propone fortalecer al área de Servicio a Socios, donde los empleados que conformen dicho departamento, sostengan una interrelación con el asociado de manera directa, que el socio se sienta escuchado y bien atendido, que se brinde un servicio con calidez y de calidad.

Que el Instituto se aboque a detectar las necesidades profesionales de sus asociados y con la ayuda de una área de análisis económico y financiero dentro del IMEF, se enriquezca de información y conocimiento al mismo.

Además, esta información y proporcionaría invaluable datos a los directivos más solicitados por los medios de comunicación y las declaraciones de los mismos estarían sustentadas en estudios del propio Instituto, lo que ayudaría al fortalecimiento del pensamiento IMEF.

De esta manera, el presidente en turno contaría con invaluable información para emitir opiniones y no estaría a expensas de quienes presiden los Comités Técnicos para que le den información de primera mano.

Cabe señalar que en este apartado no se busca una alternativa de solución, pero si debe destacarse la importancia del trabajo de la Coordinación de Medios, labor fundamental dentro de la organización para difundir su pensar.

Por todo ello el estudio de su composición y de sus relaciones al interior y exterior del Instituto, ámbitos en donde pudo apreciarse la fuerte presencia e injerencia de la Dirección General IMEF, lugar que concentra el poder del Instituto, dentro y fuera del mismo.

Al momento de escribir estas líneas, los periódicos daban cuenta de un caso de liderazgo y autoridad muy particular... Corre el año de 2003 y una amenaza bélica se gesta sobre la humanidad. Estados Unidos y Gran Bretaña atacarán Irak bajo el argumento de combatir al terrorismo.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

El mundo no comparte esta decisión y más de 30 millones de personas en diferentes ciudades del globo terráqueo salieron a las calles para manifestarse en contra de este conflicto bélico.

El primer ministro de la Gran Bretaña, **Tony Blair**, aduce, "no busco la impopularidad como una divisa de honor, pero algunas veces ese es el precio del liderazgo y el costo de la convicción".

".. el precio del liderazgo y el costo de la convicción", son palabras que sustentan las grandes decisiones, por infames que ellas sean. Lo anterior se adecua al ámbito organizacional, al IMEF como caso concreto, que al igual que en muchas otras organizaciones, las personas que poseen el poder pierden la dimensión de sus actos y actúan bajo intereses meramente particulares.

Uno de los grandes problemas de las organizaciones mexicanas es detentar el poder por detentarlo, actuar bajo conveniencia y no velar por el bienestar de quienes las integran.

Muchos teóricos dirán que buscar lo contrario es una utopía, ¿pero acaso no es válido pensar que al fortalecerse la organización se fortalece nuestra fuente de trabajo y por ende, todos quienes la componen?.

¿Será muy difícil pensar que la Teoría de Sistemas si bien nos conduce a detectar problemas para una viable solución, a fin de cuentas ésta última diste mucho del beneficio común?

¿Por qué se nos dice que los actores determinan o influyen en el actuar de las organizaciones y a final de cuentas las organizaciones se ven deshumanizadas?

Infinidad de preguntas vienen a la cabeza y muchas de ellas sin respuesta. Lo que sí es cierto es que el IMEF, como muchas otras, está pasando por un momento crucial de su vida y como cualquier ser vivo, necesita que le inyecten oxígeno, necesita directivos que se preocupen por ella antes que por ellos mismos y que bajo su bandera consigan el beneficio común, no el propio o exclusivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si bien este capítulo brindó una panorámica de todos aquellos actores que integran al IMEF, ¿cómo son?, ¿cómo funcionan en el ámbito laboral? y ¿qué papel juegan dentro de los problemas detectados en la organización?, en el siguiente apartado la investigación se abocará a la comunicación entre todos estos actores, es decir, cómo es la comunicación en el IMEF y partiendo de ello, introducirse en la cultura de la organización, concepto que posteriormente será desarrollado a detalle en el capítulo cinco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*Yo he preferido hablar de cosas imposibles
porque de lo posible se sabe demasiado"*

- Silvio Rodríguez, Fragmento Resumen de Noticias -

Capítulo 4

El costo generalizado de la acción en la Coordinación de Medios IMEF

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Comunicación en las Organizaciones

Como anteriormente se indicó, la Coordinación de Medios IMEF enfrenta problemas relacionados al poco tiempo que otorga a las entrevistas solicitadas por los medios de comunicación y la dificultad para elaborar de manera inmediata boletines de prensa que respondan a momentos coyunturales de la vida económica y financiera del país.

En este sentido, y para encontrar una alternativa de solución al problema, el presente capítulo plantea los puntos de vista que sobre esta situación tienen los analistas del Instituto involucrados en este proceso, así como también, la visión de los reporteros que cubren la fuente financiera. Lo anterior mediante una técnica de medición cualitativa, como lo son las entrevistas semidirigidas, que permitirán conocer las diferentes consideraciones que al respecto tengan los actores involucrados.

Recurrir al uso de entrevistas semidirigidas, es a razón de que éstas vierten la percepción del problema y establece el punto de partida que permite diseñar una estrategia comunicativa encaminada a encontrar alternativas de solución que fortalezcan la imagen del IMEF en los medios de comunicación y en la opinión pública en general.

4.1 menos difusión, el costo a pagar

Un punto a destacar de cualquier organización, es el precio a pagar por cada uno de sus problemas, qué tanto afecta éste a la institución y cómo se ve representado, ya que sin duda alguna, no siempre el costo económico es el que más daño hace.

La problemática planteada en esta investigación se traduce en menos difusión del instituto y sin ser ello una pérdida económica, sí merma la imagen del IMEF y por ende el prestigio del mismo entre sus asociados, quienes año con año renuevan su filiación al mismo.

Pero qué tipo de costos podrían generarse en el IMEF. A continuación una explicación al respecto.

Tipología de los costos

Para ahondar en este punto se recurre a la **Teoría de los Costos de la Acción**, del físico francés, Abraham Moles, quien señala la existencia de diferentes tipos de costos, tales como económicos, energéticos, temporales y psicológicos, entendiendo claro está, a la acción como el trabajo que transforma un entorno.

Dicho lo anterior, se establece que los problemas detectados en la Coordinación de Medios IMEF, no representan de manera directa un **costo económico**, es decir, las conferencias o boletines de prensa no determinan si un financiero o socio desea permanecer o ingresar al Instituto, pero sí contribuye a fortalecer el prestigio del IMEF entre la comunidad financiera del país y por ende, lo atractivo que pudiera resultar pertenecer a este organismo en particular.

Con respecto al **costo temporal**, Abraham Moles plantea que todo acto, todo objeto, servicio, y ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo (*Moles, 1982: 49*).

Y agrega que el tiempo es un capital del ser, ya que éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares y cada uno de estos actos tiene un costo temporal (*Moles, 1982: 50*).

Bajo esta visión el IMEF sí tiene un costo temporal al llevar a cabo las conferencias de prensa mensuales y la elaboración de boletines de prensa, ya que ha invertido en cada una de estas actividades, horas de trabajo por parte de los analistas que elaboran la información y de la persona que está a cargo de la relación con los medios.

Por otra parte, el **costo energético**, que refiere al número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, es decir, a la noción evidente de energía consumida en una acción (*Moles, 1982: 52*), va implícito a las tareas realizadas por los directivos y analistas del IMEF, así como por la Coordinación de Medios.

El **costo psicológico**, la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento, que a su vez es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza (*Moles, 1982: 53*), se presenta en las conferencias de prensa.

A falta de una mejor definición, se admite que es más o menos equivalente a lo que pudiera llamarse "inversión nerviosa", lo cual es propio de la naturaleza de las conferencias de prensa, en donde los analistas se encuentran con un alto grado de tensión por estar frente a las cámaras y micrófonos de los diferentes medios de comunicación en el país y por ello el cuidado de sus declaraciones.

4.1.1 Tipos de causas del problema

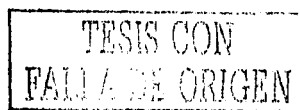
Hablar de problema nos remite a las causas del mismo y ante ello debe considerarse que en las organizaciones pueden existir tres tipos de problemas: *infraestructurales*, *estructurales* y *superestructurales*.

Por lo que respecta a las causas de nivel **infraestructural**, se tienen aquellos conflictos derivados de insumos, materia prima, equipo técnico, es decir, de recursos en general, lo cual no se adecua a la Coordinación de Medios, que cuenta con las herramientas básicas para poder desarrollar su trabajo, tales como cámara fotográfica, pc, líneas telefónicas, sala de conferencias, etc...

De cualquier forma, y ante la supuesta eventualidad de que la Coordinación de Medios careciera de los insumos básicos, la información del IMEF se emitiría sin problema alguno. Los reporteros contactarían por su cuenta a los analistas y con ello se cubriría la necesidad informativa de los medios de comunicación.

Si bien lo antes mencionado no es lo óptimo, se plantea para reforzar la idea de que el problema detectado no tiene como causa la falta de insumos.

Las causas de tipo **estructural** son aquellas complicaciones derivadas del diseño y operación del trabajo, todo aquello relacionado con la parte operativa de la organización y en este punto sí puede hablarse de la Coordinación de Medios IMEF, en donde por la naturaleza del trabajo, el factor tiempo es determinante y en muchas ocasiones, la falta de una planeación estratégica lleva a perder oportunidad informativa en los medios.



En el IMEF se carece de algún programa o proceso de trabajo que garantice la inmediata atención de los requerimientos de los medios de comunicación, ya que los informadores se enfrentan con situaciones como tener que esperar a que se encuentre disponible el Presidente del Instituto, único vocero oficial ante los medios de comunicación, o en su defecto, que los analistas tengan tiempo de poder hablar con ellos.

Las agendas de los directivos IMEF están muy saturadas y por ello difícilmente pueden atender a los reporteros.

En el ámbito **superestructural**, se generan los problemas en torno a la cultura, idiosincrasia, representaciones e ideas que los actores tienen de las cosas. Este punto debe considerarse como elemento importante para encontrar una vía de solución al problema.

En el IMEF se sabe de la importancia que tienen los medios de comunicación en la difusión del propio Instituto, sobre todo en los puestos directivos, pero esta conciencia se enfrenta en diversas ocasiones con el malestar de los propios socios, por la presencia de reporteros.

Hasta este momento en el IMEF no se ha logrado entender en su totalidad lo que implica la labor reporteril, misma que lleva implícito comportamientos que sin serlo, pudieran traducirse en descortesía o de mala educación, como las constantes llamadas telefónicas, estar de pié, mandar la nota desde el recinto donde se lleva a cabo el evento, ponerse en frente del presidium para tomar la fotografía, etc., lo cual se contrapone a la solemnidad y protocolo con que se llevan a cabo los eventos del Instituto.

No se mencionaría lo anterior sin tener el precedente que por cuestiones de este tipo, se hayan originado fricciones entre los socios y los representantes de los medios de comunicación, al grado de llegar a los llamados "periodicazos", en donde se cuestiona al IMEF por el trato que le da a los reporteros (marzo 2001), y a la decisión, por parte de un grupo de socios, de no invitar prensa a las reuniones mensuales del Instituto, Grupo Ciudad de México, trayendo como consecuencia menos difusión además deterioro y daño en la relación Prensa - IMEF.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.2. El precio a pagar de las causas

Es en este punto donde nos adentramos en el "precio" que tiene que pagar la organización por las causas que originan su problema o problemas.

En la Coordinación de Medios IMEF se evidencia claramente cómo la falta de tiempo para conceder entrevistas, debilita la presencia del IMEF en la prensa escrita y en los medios electrónicos.

Lo mismo sucede ante la falta de boletines o comunicados de prensa inmediatos sobre sucesos coyunturales. La fuente financiera demanda pronunciamientos por parte del Instituto ante las eventualidades del acontecer económico y financiero del país, tales como política monetaria, crecimiento económico, ámbito fiscal y comportamiento de los mercados financieros, pero la mayoría de las ocasiones tienen que recurrir al accidentado camino de las entrevistas por teléfono para poder cubrir con este requerimiento.

Un detalle a considerar es que la información del IMEF sólo puede ser elaborada por los analistas, pero dadas sus múltiples ocupaciones, no se cuenta con esta información a tiempo y no se emite ningún comunicado, quedando solamente la oportunidad que brinda la conferencia de prensa mensual, la cual no responde en tiempo y forma a las necesidades de la prensa, y esto trae consigo menor difusión para el Instituto.

4.1.3 Sobre las causas comunicativo – informativas y el costo de una inadecuada comunicación

El problema diagnosticado también puede verse en los conflictos de los flujos de información en la Coordinación de Medios IMEF, donde la interrelación entre los actores es, por así llamarlo, peculiar.

Para explicar lo anterior, debe tomarse en cuenta que la difusión de información para los medios cuenta, en primer instancia, con el presidente del IMEF y tres analistas, estos últimos y de manera respectiva, abordan temas sobre macroeconomía, fiscalización y comportamiento de los mercados financieros.



Una vez que cada uno ellos elabora su información, la hace llegar vía correo electrónico a la Dirección General y a la Coordinación de Medios IMEF, a quien le corresponde procesar la información para darle forma de boletín de prensa y mandarla a revisión al presidente del Instituto, al Consejo Técnico (12 personas) y presidentes de Grupos IMEF en el interior de la República (11 personas más).

Las correcciones al boletín se hacen con base en los comentarios vertidos por cada uno de estos directivos y precisamente, es en este punto donde se conflictúa el proceso de elaboración de información, ya que cada cambio amerita que los analistas aporten más información, lo cual muchas veces no puede hacerse de inmediato y los tiempos se acortan.

Al final del proceso, como la información debe salir a como de lugar, se tiene un documento, infinidad de veces revisado, pero poco consensuado, ya que la comunicación entre todos los involucrados es por correo electrónico, vía que no garantiza respuesta inmediata ni intercambio de ideas.

De hecho y de acuerdo a las apreciaciones de algunos reporteros, los boletines de prensa llegan a reflejar esta falta de consenso, lo cual se traduce en un documento cuestionable y por ende, poco confiable.

Aunque esta modalidad de revisión es reciente, tan sólo dos meses se ha llevado a cabo, queda demostrado que la participación de los consejeros y presidentes de grupo en este proceso y de esta manera, no ha sido favorable, los tiempos contemplados se disparan y el control de la información se dispersa.

De seguir así no sería nada descabellado pensar en una falta de credibilidad de la opinión del IMEF, como consecuencia de procesos de revisión y elaboración tan complejos, este punto sería el enorme costo de una inadecuada comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. Problemas informativos

4.2.1 La información como insumo para el trabajo

La Coordinación de Medios IMEF depende en su totalidad de la información que elaboran los analistas de tres Comités Técnicos del Instituto: Estudios Económicos, Intermediación Financiera y Bursátil y Fiscal.

Cada uno de ellos elabora mensualmente un análisis que posteriormente se integra en un boletín de prensa, mismo que es entregado a los medios nacionales en conferencia de prensa.

El problema de este proceso es el tiempo limitado con que cuentan los analistas para elaborar dicha información, ya que cada uno de ellos tiene su propio trabajo, independientemente del IMEF, y deben atender sus asuntos particulares.

Con ello, el Instituto está a expensas de lo que le puedan aportar y sólo eventualmente la responsable de la Coordinación de Medios es requerida para elaborar este tipo de comunicados, dada la especialidad en la materia de los analistas.

Lo anterior tiene como punto positivo que la información emitida por el Instituto sea de gran calidad y por ello goce de amplia credibilidad entre los reporteros, la contraparte se encuentra en la falta de respuesta inmediata frente a una situación coyuntural, ya que por el factor tiempo se dificulta la elaboración inmediata de comunicados o boletines de prensa, requeridos ante sucesos de último momento, lo cual trae consigo la pérdida de difusión del pensamiento IMEF en los medios de comunicación.

Esta pérdida no sólo se traduce en menor presencia del IMEF ante los medios, sino también repercute en la fortaleza de la imagen del propio Instituto, el cual al no pronunciarse ante los acontecimientos de última hora y de trascendencia nacional e internacional, se ve opacado por otras instituciones que sí lo hacen, ganándole terreno frente a la opinión pública en general.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.2 Flujos informativos

Como anteriormente se mencionó los flujos informativos entre la Coordinación de Medios IMEF y los analistas del Instituto, se dan a través de correo electrónico y llamadas telefónicas.

Lo mismo sucede con el resto de los directivos IMEF que tienen que revisar la información, lo cual impide un intercambio de ideas entre los analistas autores de la información y los consejeros que la revisan, dando como resultado un complejo proceso de liberación de información y desacuerdo por parte de quienes estarán frente a los medios de comunicación, es decir, los analistas autores del boletín de prensa en cuestión.

Lo anterior no significa que los comentarios vertidos por los consejeros del IMEF carezcan de validez o no sean enriquecedores, sino todo lo contrario, pero muchas veces por el factor tiempo no pueden desarrollarse los temas tal y como son solicitados o sugeridos de último momento, esto repercute en el ánimo de los autores de la información, quienes difícilmente pueden hacer de manera inmediata un nuevo análisis sobre otro punto solicitado.

Al respecto también deben considerarse los constantes cambios en la información, ya que de un día para otro cambia el panorama económico nacional e internacional, situación que no permite programar con anticipación temas a tratar y sobre todo a desarrollar con margen de tiempo. Los analistas aportan información de último momento y de valor inmediato para los diferentes medios de comunicación, si no lo hicieran así, el interés de los medios por la información del IMEF disminuiría considerablemente por no ser oportuna.

Expuesto lo antes mencionado, se considera la mejor opción elaborar el boletín de prensa entre los tres analistas, que el presidente del Instituto la revise y se hagan los cambios de acuerdo a su criterio, esto agilizaría el proceso y las personas involucradas en él, serían quienes tomaran la decisión, ya que a final de cuentas son ellos quienes atienden a los reporteros y a quienes se les ha otorgado autoridad para representar al IMEF ante los medios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.3 cuellos de botellas y retroalimentación

En todo proceso informativo, el llamado cuello de botella refiere al punto en que no fluye la información o se detiene.

Adecuando este elemento a la Coordinación de Medios IMEF, sin duda alguna el cuello de botella se encuentra en la revisión de los boletines de prensa, la cual en los últimos dos meses ha visto incrementada la cantidad de personas a los que se somete a escrutinio, de siete directivos que hasta enero lo revisaban, pasaron en febrero a 30 personas, muchas de ellas ajenas a la investigación y análisis del acontecer económico y financiero actual, sin soslayar su especialidad en la materia, característica implícita al ser miembro del IMEF.

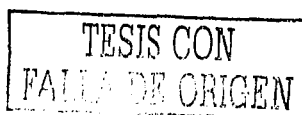
Este nuevo proceso está a cargo de la persona responsable de la Coordinación de Medios IMEF, quien recibe todos los comentarios y los transmite a los analistas involucrados, quienes a su vez y de manera personal han expresado su desacuerdo por tal decisión.

En buena medida, en los analistas la percepción es de falta de confianza hacia su información, además de restarle autoridad a su voz, quien a final de cuentas es la que estará al frente de los medios de comunicación respondiendo a cada uno de los cuestionamientos que sobre cada uno de los temas, hagan los reporteros.

En este nuevo proceso se visualiza una falta de retroalimentación entre directivos y analistas, es decir, existe la necesidad de que a nivel directivo se entere a los analistas, de forma directa y anticipada, sobre los temas que consideren conveniente tratar en el boletín de prensa; para con ello lograr un consenso en donde ninguna de las partes se sienta cuestionada y el boletín integre información que satisfaga tanto a los propios miembros del IMEF, como a los medios de comunicación.

4.2.4. El modelo de la información como poder

La información juega un papel muy importante en el funcionamiento real de la organización y en el caso específico del IMEF, es fuente de poder para la Dirección General, a la cual reporta directamente la Coordinación de Medios.



Contrario a lo que pudiera suponerse, de gran ayuda ha sido contar con la presencia del Director General en los procesos comunicativos entre la Coordinación de Medios y los analistas y directivos del Instituto, ya que si bien la información está controlada, su apoyo permite el acercamiento directo con los autores de la misma, además de que toda información emitida cuenta con su aval.

En este sentido se observa que tanto la información como la comunicación juegan un papel primario en el funcionamiento y productividad de la Coordinación de Medios IMEF y por ello mismo se advierte que la inadecuada comunicación entre los involucrados da como resultado tardanza y deficiencia en la elaboración de información, lo cual tiene como consecuencia un deterioro en la imagen del Instituto.

4.3. Los conflictos comunicativos

En la **Teoría del Doble Vínculo**, Gregory Bateson, científico estadounidense, plantea que la comunicación humana es ambigua y contradictoria, que no sabemos comunicarnos.

La importancia de lo anterior estriba en la existencia de diversos conflictos dentro de las relaciones interpersonales, las cuales trascienden a la organización, desde el momento en que su conformación está hecha por personas.

Es decir, cada integrante de la organización, por su propia naturaleza humana y su necesidad de interactuar con los demás, lleva implícito en sus relaciones el factor conflicto, el cual debe de aprender a afrontar y convivir con él.

Para entender este apartado se recurre al físico Abraham Moles, quien plantea que el actor interactúa en diferentes mundos, en los cuales a veces se interactúa de manera simultánea y en algunos otros momentos alguno de esos mundos predomina sobre la situación.

En este sentido, Abraham Moles plantea la existencia de tres modelos de mundos para el actor en función de lo que percibe: *umwelt*, *merkwelt* y *fertwelt*, donde de manera respectiva nos remite a "mi mundo, el entorno inmediato"; "el mundo intermedio, el que comparto" y el "mundo lejano", de alguna manera conocido o percibido. (Moles: 29)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conocer la idea de estos mundos, nos lleva a que el individuo percibe las cosas de diferente manera.

Para Abraham Moles no hay sólo un feedback, sino que hay uno positivo y otro negativo, donde la diferencia entre ambos radica en afirmaciones tales como "estás bien" (feedback positivo) y "estás mal", (feedback negativo).

Ante Ello, debe tomarse en cuenta que no hay relación sin conflicto, el conflicto es la dinámica de la interacción. Una relación sin conflicto es fingida, por ello se dice que una relación sana es aquella que equilibra los feedback, pero que es sensible a los cambios del otro, los cuales podrá aceptar o no, pero lo importante es que los reconozca.

Si bien se dice que el conflicto en una organización impide que ésta funcione, también puede verse como una oportunidad para que mejore, pero no debe perderse de vista que si un conflicto organizacional no se resuelve y por lo contrario, se va acumulando, tiende al nada deseado quiebre institucional.

Una vez expuesto lo anterior vale la pena considerar que toda organización debe reconocer la existencia de problemas, ya que por muy pequeños que estos sean, sino se resuelven crecen y pueden llegar como se dijo anteriormente, al quiebre institucional, y precisamente en este punto es donde se destaca la importancia de que los involucrados tengan la actitud y voluntad de cooperar y llegar a acuerdos de solución.

Por lo que respecta a la Coordinación de Medios IMEF, resulta difícil distinguir las interacciones conflictivas, en primer instancia porque la convivencia diaria se da a través de mensajes vía correo electrónico o llamadas telefónicas, por lo cual se disminuyen las posibilidades de fricciones entre los miembros y las diferencias quedan a nivel de interpretación, es decir, se presentan diferentes posturas entre los analistas, pero se logra consensar, evitando así conflictos mayores que repercutan en un quiebre organizacional.

Las negociaciones, coincidencias y acuerdos, difícilmente se manifiestan directamente y los analistas buscan la forman de hacer saber sus desacuerdos de la manera más tranquila,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nunca imponen su razón y por lo general ceden ante los argumentos planteados por la contraparte.

Un factor que ayuda a disipar este tipo de problemas, es la intervención del Director General, quien por su trato constante y directo con los analistas y el presidente del IMEF, media la relación, logra los consensos y concreta negociaciones.

Para argumentar lo anterior y pensar a futuro en una propuesta de solución, se realizó un análisis de las percepciones del problema entre los principales actores involucrados, así como los reporteros que más tiempo tienen cubriendo la fuente financiera y al IMEF.

El objetivo de dicho análisis fue conocer el sentir de analistas y reporteros, sobre el trabajo realizado en la Coordinación de Medios IMEF, mismo que se abordará en el siguiente apartado.

4.4. Los actores y sus diferencias

Para realizar un análisis sobre la realidad del problema medido, deben tomarse en cuenta las acciones y el discurso de los actores involucrados en la labor de la Coordinación de Medios IMEF, ya que ambos, acciones y discurso, pertenecen al ámbito del hacer y el decir.

En el módulo anterior se realizó la detección y medición cuantitativa del problema de la Coordinación de Medios IMEF, en donde técnicas como la hoja de inspección y la observación, ayudaron a determinar que el factor tiempo era la parte medular de problema y por ende, una urgencia que superar.

En este apartado corresponde colocar al problema bajo otra mirada, y encontrar, mediante técnicas cualitativas, las diferentes percepciones del conflicto.

Para ello debe tomarse en cuenta que las técnicas cualitativas trabajan sobre la diversidad, lo heterogéneo y las diferencias, para tener así la mayor cantidad de información que permita conocer el contexto del problema, qué opinión le merece el conflicto a cada uno de los involucrados en él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las técnicas cualitativas son abiertas, trabajan bajo la lógica de un pretexto sobre el cual recaba datos, y una de estas técnicas que nos permite lograr lo antes mencionado es la **Entrevista Semidirigida**, la cual consiste en hacer una guía de tópicos y se caracteriza por dejar que el entrevistado hable lo que quiera y casi, de lo que quiera.

Se recomienda realizarla a dos o tres personas que sean considerados por el investigador como observadores privilegiados de lo que está pasando, del problema a estudiar, es decir, aquellos que poseen mayor información, para lo cual, la conversación debe ser grabada para no omitir datos y se cuente con el material completo en cuanto a información.

4. 4.1 Entrevista Semidirigida, Método y técnica usada.

Para analizar al problema de la Coordinación de Medios IMEF, se procedió a entrevistar a los dos analistas que tienen mayor contacto con los medios de comunicación, así como al presidente nacional en turno, y para completar la visión, también se entrevistó a tres reporteros, quienes han cubierto la fuente financiera durante los últimos tres años, garantizando con ello el pleno conocimiento de la forma en cómo se maneja a la prensa en el IMEF.

La elección de los tópicos responde al interés de quien escribe por conocer la idea que tienen, tanto analistas, como reporteros, de la relación entre el IMEF y la prensa, la calidad en la información de los boletines y el punto de vista de los analistas, respecto a la difusión que se hace de la información que ellos generan, es decir, contemplar los dos puntos de vista de los principales actores involucrados en este proceso de trabajo informativo.

De esta manera, los **tópicos** considerados como guía para la entrevista con los **analistas**, giraron en torno a *imagen del IMEF en los medios, disponibilidad de tiempo para atender a los medios, elaboración de información, retribución por aportar información al Instituto, y relación con periodistas.*

Por lo que respecta a los **reporteros**, los tópicos considerados estuvieron encaminados a la *credibilidad de la información del IMEF, interés editorial por la misma, inmediatez de información y trato hacia los medios.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4.2 Interpretación de la entrevistas realizadas

Una vez efectuadas las entrevistas a los actores antes mencionados, la parte medular de la interpretación es el análisis que se haga de las mismas, para con ello tener un acercamiento a sus percepciones y representaciones que tienen sobre el problema que nos concierne en esta investigación.

En este sentido, llama la atención de cómo el **analista del área de Estudios Económicos** considera en primer instancia que los **boletines de prensa** son muy largos y por ello se necesita darle énfasis a la nota, preferir boletines relativamente cortos, y sobre todo que sean bastante claros sobre el mensaje que se quiere emitir, ya que en la medida en que se brinde más información, se tendrá también menos facilidad para discriminarla, jerarquizarla. (ver anexo 1)

A su parecer la presencia del IMEF en los medios es positiva, ya que la **cobertura** que hacen los medios, en eventos diferentes a las conferencias de prensa, tales como presentaciones de libros, foros y seminarios, tienen buena respuesta por parte de los medios de comunicación.

Con respecto a la captación de la esencia de la información, el analista entrevistado considera que a veces las notas publicadas por los reporteros son vagas y se piensan en función del impacto que van a tener en el público y no en función de la importancia que le da el Instituto.

A su parecer la generalidad es que las noticias se pierden, son muy escuetas y se desperdicia información en un 30%.

La razón de ello pudiera pensarse en el lenguaje en que están escritos los boletines, pero al respecto, el analista descartó esta posibilidad por considerar que los boletines están escritos de la forma más sencilla posible, ara que todos los lectores los entiendan.

En cuestión de **credibilidad** los analistas señalaron que el Instituto posee mucho prestigio, pero no necesariamente por la información que emite en sus boletines de prensa, sino en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

otros productos o servicios, como la revista Ejecutivos de Finanzas y los boletines técnicos, a los cuales les atribuyó la personalidad del IMEF.

Destacó que en el caso de la **cobertura de prensa** se compite con muchas otras noticias y por ello disminuye en algunas ocasiones la presencia de los medios en los eventos del IMEF, además de que la información del Instituto no siempre tiene la fuerza necesaria para captar la atención, ya que por lo regular se enfoca al análisis, no a lo espectacular y agregó que optar por información más espectacular implica asumir los costos de ello.

Con respecto a eficientar el tiempo del proceso de elaboración de la información, sugirió fijar tiempo límite de entrega para dar oportunidad al proceso de revisión, misma que debería ser entre los que van a estar frente a los medios y eventualmente expertos en la materia que no estén ahí, hacerlo de la manera actual implica mucho desgaste, son muchos filtros.

Por otra parte, comentó sobre lo gratificante que representa para él tener contacto con los medios de comunicación y aportar información para el IMEF, ya que significa una satisfacción profesional y personal el elaborar información, exponerla y argumentarla ante los medios de comunicación, aunque ello no lleve implícito una gratificación económica, como es el caso de todos los analistas del Instituto.

Ante la **ausencia de medios de comunicación**, como la televisión, en los eventos del IMEF, pide considerar que los programas muy acartonados y estructurados, donde la noticia del Instituto no entra por ser especializada, además de que está compitiendo con los patrocinadores de información económica de los propios noticiarios.

De cualquier forma, señaló que a partir de la primera mitad del año pasado ha disminuido el número de reporteros en los eventos del IMEF, debido a su parecer, por eventos de otras dependencias o instituciones, públicas o privadas, con las que todavía no se puede competir.

En general, la percepción es que el Instituto tiene una imagen sólida ante los medios, su credibilidad y prestigio son incuestionables y el problema que existe con respecto a la elaboración de boletines se refiere a la falta de compromiso de los analistas que aportan información al mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En torno al contenido y forma de los boletines de prensa, sugiere sean más cortos, enfocados a la nota de mayor relevancia en el momento y sin tantas revisiones por parte de otros ejecutivos financieros, miembros del Consejo Directivo Nacional IMEF.

En este punto se aprecia la necesidad de que se confié plenamente en la información que aporta y sobre todo, se respete el trabajo que hace para el Instituto.

Fuera de ello no se percibe un problema que requiera acción inmediata. Hay satisfacción en cuanto a la difusión del IMEF y sólo las cuestiones antes mencionadas requieren atención.

El analista número dos, especialista en intermediación financiera y bursátil y conocedor del trabajo en los medios de comunicación, debido a que ha fungido como conductor y reportero de programas de radio y televisión, especializados en finanzas, comenta lo siguiente:

“La **imagen** del Instituto es buena, es una labor que lleva muchos años, y en las conferencias de prensa mensuales siempre se aporta información interesante. Su calidad de entidad no lucrativa, concentradora de un gremio profesional independiente, hace que se le respete y se le da un lugar especial”. (ver anexo 1)

Sin embargo, también considera que en diversas ocasiones el boletín de prensa integra información muy relevante para los medios, pero éstos no la aprovechan y la ignoran, situación que consideró ajena al IMEF, ya que son los medios quienes deciden qué información transmitir y cual no.

A su parecer el IMEF es garantía de **credibilidad** por la especialización de sus miembros y porque representa a los directores de finanzas de las empresas más grandes e importantes del país.

En cuanto a los **boletines de prensa** señaló que muchas veces son descriptivos de lo que ya pasó, lo cual no debe ser, ya que en primer lugar el Instituto no es la fuente del dato que se menciona, además de que se carece de un juicio de valor al mismo, y esto, informativamente hablando, no le sirve a nadie.

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

Señaló como una necesidad elaborar los boletines de prensa tomando como referencia un indicador, para que a partir de ahí se lance una propuesta, un juicio de valor o una postura, no quedarse en hacer un recuento de hechos.

Para tal efecto consideró el problema que implica llegar a este punto, lograr el consenso de todos los integrantes del IMEF, dada la necesidad de inmediatez, los cuales se confrontan al hecho de que los procesos de comunicación entre los miembros del IMEF o entre los comités técnicos, es imposible que tengan una respuesta ágil, es algo que hasta este momento no se encontrado la forma de resolver, y ante esta realidad sugiere brindar la confianza a los que están nombrados en el presidium de las conferencias de prensa.

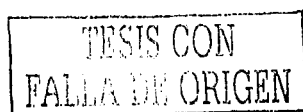
En cuanto a la extensión de los boletines de prensa, no tuvo ningún señalamiento al respecto, ya que la mayoría de las ocasiones es amplio debido a lo descriptivo que es y al no estar enfocado a emitir juicios de valor o posiciones.

El **costo** de aportar información al IMEF, se traduce en el tiempo y esfuerzo que ocupa la elaboración de los boletines de prensa, lo cual tiene como única **retribución** el contribuir de manera altruista con el Instituto, organización con la cual se identifica profesionalmente.

Con respecto al **aprovechamiento de la información del IMEF**, por parte de los reporteros, señaló que ha habido una gran evolución en la formación y preparación de los informadores que cubren la fuente financiera, ya que quince años atrás usualmente se desconocía sobre la materia, situación contraria a la actual, en donde se evidencia la preparación en la calidad de las preguntas que emiten los representantes de los medios de comunicación.

Bajo la consigna de que los medios de comunicación tengan una respuesta rápida a sus requerimientos informativos, sugirió incrementar la cantidad de voceros en el IMEF, aunque con ello lleve implícito un riesgo mayor.

Comentó que para incrementar la **presencia del IMEF** en los medios, se necesita nombrar a otros voceros aparte del presidente nacional y de los presidentes de los Comités Técnicos.



Consideró que para captar la atención de las televisoras, el Instituto tiene que acercarse a los coordinadores de información económica y financiera de las mismas, ya que es el medio de comunicación más importante, porque lo que salga en prensa o en radio, es poca cosa comparada con lo que salga en televisión.

En este punto consideró importante tomar en cuenta los criterios de los jefes de información de los noticiarios, quienes son muy estrictas y se inclinan por la información espectacular y muchas veces la declaración del IMEF cae en el terreno técnico o poco amarilla, lo cual no responde al criterio de los jefes de información.

Además de las televisoras sugirió acercarse a los programas especializados y a periódicos como Reforma, medio dirigido a sectores importantes para el IMEF.

Como podrá apreciarse, este analista acentúa el problema en el contenido y forma de los boletines de prensa, los cuales a su parecer deben integrar una postura del Instituto ante el entorno económico y financiero actual y dejar de ser tan descriptivo.

Lo anterior se contrapone a lo dicho por el primer analista, quien si bien pide hacer boletines más cortos, éstos son claros y explicativos, para que los reporteros los entiendan sin mayor problema.

Una vez más queda establecido que el tipo de información emitida por el IMEF es especializada, creíble, pero poco atractiva para las televisoras, nicho informativo que actualmente no tiene el IMEF y que a decir de ambos especialistas, si es necesaria, pero para captar su atención debe ser más espectacular la información que se emita y llegar a ello, significaría un precio a pagar en la imagen y credibilidad del propio Instituto.

¿Pero qué piensan de todo esto los **reporteros**, aquellos con quien la Coordinación de Medios interactúa de manera constante y son el medio por el cual el Instituto encuentra eco en los diferentes medios de comunicación?

Para encontrar la respuesta a ello, se entrevistó a dos reporteros, ambos con más de tres años de cubrir la fuente financiera y quienes expresaron lo siguiente:

La información del IMEF posee credibilidad ante los medios de comunicación.

Los boletines de prensa denotan que son elaborados por diferentes personas porque algunas veces se contradicen de una página a otra.

Se requiere que el IMEF tenga más participación en el devenir nacional, hace falta que emita pronunciamientos más seguido, conforme el acontecer económico, financiero y fiscal que aparezca en la escena informativa.

Los tiempos tan acotados por parte de los analistas no ayuda a cubrir los requerimientos informativos de los medios. Se requieren más voceros o que sus conferencias de prensa sean más frecuentes.

Se necesita una política de medios que garantice la atención a los reporteros se encuentre o no la responsable de la Coordinación de Medios IMEF e independientemente de la experiencia que tenga la misma sobre la materia.

Existe la necesidad de que instituciones como el IMEF, brinden un seminario o capacitación a los reporteros de la fuente, ya que por la naturaleza de la información, muchas veces se mal interpreta o se omite por falta de conocimiento en la materia.

Los eventos nacionales como la Convención, deben tener otra opción de difusión, para que los medios que no puedan asistir, accedan a la información de manera inmediata, una opción sería el Internet.

Expuesto lo anterior queda claro la importancia de encontrar alternativas de solución a los problemas que enfrenta la Coordinación de Medios IMEF, ya que por un lado existe la necesidad de fortalecer la presencia del Instituto en los medios, pero por otro lado, el Instituto tiene que hacer lo propio dentro de su propia organización, definiendo tiempos para la entrega de la información, comprometerse con una postura, ser propositivo y sobre todo actuar de manera inmediata ante el acontecer nacional para responder a los requerimientos de los medios de comunicación, tanto escritos como electrónicos.

4.5. Propuestas de solución al problema y estrategia comunicativa

Para encontrar alternativas de solución a los problemas de cualquier organización, se debe, en primer instancia, reconocer que hay conflicto y aprovechar su existencia; una vía para hacerlo, es la negociación.

Se dice que la negociación es el secreto del conflicto y negociar significa ceder racionalmente, no perder.

Ante ello, las posibilidades de solución al conflicto deben estar encaminadas al ganar – ganar, lo cual implica negociar, es decir, "lograr algo que sea benéfico para mí, pero que no sea perjudicial para ti".

Sobre este punto debe considerarse que las organizaciones no negocian porque parten de que negociar es ceder y no toman en cuenta que la competencia debe darse con reglas claras y garantizando la equidad, la cual consiste en que no haya perdedores.

¿Pero cómo diseñar una estrategia comunicativa que lleve a alternativas de solución al problema medido?, para ello debe establecerse un concepto rector, identificado con un principio de valor, y la estrategia tiene que definir acciones de corto, mediano y largo plazo.

Esta estrategia se tiene que desdoblar en tácticas por segmentos, lo cual se traduce en programas específicos para cada segmento encauzado a los objetivos (planeación) de la propia estrategia comunicativa. Finalmente, los programas se desglosan en acciones específicas.

En el caso de la Coordinación de Medios IMEF, el concepto rector de la estrategia comunicativa sugerida es, **amplia y eficiente difusión del IMEF**, la cual tendría como táctica, es decir, la parte ejecutiva de la estrategia, establecer tiempos de entrega y revisión de la información que integra los boletines de prensa, definir tiempo y forma para las entrevistas entre analistas y reporteros, independientemente de las concertadas a petición de los medios y de las realizadas durante la conferencia de prensa mensual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuidar el lenguaje con que están escritos los boletines y checar que dicha información no se contradiga. Además de que esta información integre la postura o el sentir del IMEF ante los planteamientos plasmados en el documento.

Establecer acercamientos con los editores de noticiarios televisivos y de programas radiofónicos especializados en finanzas, con el fin de lograr espacios para el IMEF.

Elaborar una Política de Medios que garantice el flujo de información del Instituto de manera inmediata y eficaz, para ello se buscarían alternativas de transmisión que permita brindar la señal de los eventos del IMEF a todos los medios de comunicación nacional, como ya se había mencionado, una opción sería el Internet.

Por último, de manera mensual se evaluarían estos procesos para determinar su eficacia y continuidad y distinguir con ello los cuellos de botella que tanto dañan a la organización, por el impedimento que representan en la difusión de la información.

Estas propuestas mencionadas son algunas ideas para llevar a cabo una estrategia comunicativa en la Coordinación de Medios IMEF, con el fin de contribuir al mejor desempeño de quien labora ahí y sobre todo, encaminada a fortalecer la imagen del Instituto en la opinión pública en general, a través de los medios de comunicación.

De lograrse esto último, organizaciones como el IMEF y muchas otras, caerán en la cuenta de la importancia de llevar a cabo una política de medios en su estructura formal y palpará los beneficios que conlleva una sana relación con los medios de comunicación.

A consideración de quien escribe, en esto estriba el ganar – ganar, que toda organización pretende y para lo cual necesita adentrarse en sí misma, conocerse y reconocerse en los miembros que la integran, saber sus anhelos, sus motivaciones, su forma de ver al mundo y de esta manera hacer lo posible por llegar a tener una “organización habitable”, en donde diferencias y coincidencias aporten riqueza a la organización y no sólo desgaste o beneficie a los elementos que la componen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.6. Consideraciones Capitulares

Resulta por demás enriquecedor ver bajo otra mirada un problema que atañe a un pequeño grupo de una organización como el IMEF, en específico, la Coordinación de Medios.

Si bien en el módulo anterior se distinguió al problema en términos cuantitativos, el presente trabajo complementó la visión y enriqueció sobre manera la investigación, al abordarlo de manera cualitativa mediante la entrevista semidirigida.

Con ello, por primera vez se dejó escuchar la voz de los involucrados en el trabajo de la difusión del IMEF y se logró poner sobre la mesa las diferentes posturas que se tienen sobre esta labor y sus alcances.

Un punto a destacar son las diferencias en cómo nos vemos y cómo nos ven los demás. Sin duda alguna, los datos aquí vertidos son de vital importancia para encontrar una alternativa de solución encaminada al fortalecimiento de la difusión del pensamiento IMEF.

A consideración de quien escribe, la principal aportación de este capítulo fue el interés que despertó entre los involucrados y el reconocimiento de que había un problema de este tipo en la organización, la cual demanda con prontitud, vías de solución.

Otro punto a destacar refiere a que si bien los procesos comunicativos entre los analistas y la responsable de la Coordinación de Medios IMEF, tienen la particularidad de ser mediante correo electrónico o vía telefónica, en esta ocasión se logró ir más allá y traspasar esa barrera invisible para llegar a la interacción personal, hablar de persona a persona con aquellos a quien todos los días se contacta para alguna entrevista o para solicitar información.

Las voces adquirieron rostro y con ello un acercamiento que permitió captar con mayor sensibilidad las inquietudes y necesidades de los demás. Seguramente en ello estriba la importancia de la comunicación interpersonal, donde la retroalimentación se da de manera inmediata y por ello se encuentran o perciben diferencias y coincidencias sobre un mismo asunto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El presente análisis cualitativo, enfocado a conocer la cultura de un pequeño grupo dentro del IMEF, como lo es la Coordinación de Medios, afirma que el individuo no se queda con los sentidos que la organización le da, sino que produce los propios, lo cual queda plasmado en las cuatro formas de ver a un mismo problema, tal y como aquí está expuesto.

Lo anterior se desarrollará con mayor amplitud en el capítulo siguiente, en donde la investigación estará enfocada a la cultura de la organización, con el objetivo de hacer propuestas de intervención para el problema medido.

Como podrá apreciarse aún queda un gran trabajo por hacer, pero con este análisis ya se tiene un punto a nuestro favor, la organización reconoce que tiene que trabajar en el fortalecimiento de su imagen, en la difusión de su pensamiento y sobre todo, en el mutuo respeto entre ejecutivos financieros y medios de comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*No me creas
cuando digo que el cansancio está vencíendome,
no me creas.
Si por un momento dejo de nadar...*

*No me creas
cuando el mundo se derrumba ante mis ojos
y no aguanto.
No me creas cuando sientas que este frágil corazón
se ha vuelto de metal.*

*Dame un beso
cuando veas que la fuerza se va,
y verás que me vuelvo a levantar...*

Fragmento No me creas, Alberto Plaza, cantautor chileno

Capítulo 5

Cultura Organizacional

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La cultura en las organizaciones. Análisis y propuestas de intervención.

5.1 Orígenes, importancia y campo de acción

El estudio de las organizaciones surge a finales del Siglo XIX, con el inicio de la Revolución Industrial.

Los primeros acercamientos se enfocaban al carácter formal de la organización desde el ámbito racional. Es así como surge la Teoría Clásica de Taylor y Fayol quienes consideraban a la organización como una máquina cuyo objetivo era el beneficio económico a través de la racionalización científica, la administración, el control de los procesos de producción, la división del trabajo, etc., pero sin considerar la motivación o incentivos fuera de la remuneración económica.

Posteriormente, en 1930 surge la escuela de relaciones humanas con los Hermanos Mayo y Mc Gregor, en donde la prioridad es responder a las necesidades del factor humano, las interacciones grupales, el logro de resultados compartidos, en pocas palabras se enfoca la mirada hacia el factor psicológico de los actores y su influencia en los procesos de producción.

De esta manera aparece la Pirámide Motivacional de Maslow donde se establece la prioridad de satisfacer las necesidades fisiológicas y básicas del individuo para después cubrir las de la organización.

Llega el momento en que los estudiosos relacionan el éxito de la organización con la satisfacción paralela de sus miembros. Se habla ya de Cultura organizacional.

Surge entonces la visión occidental bajo la concepción principal de Estados Unidos, quien establecía un modelo de productividad industrial sin enfoque humanista, contrapuesto con el modelo oriental, principalmente japonés, que recurre a la espiritualidad y la idea de la cultura, estilo de vida, valores y actitudes que daban como resultado el éxito de sus empresas.

Actualmente el estudio de la cultura organizacional continúa y con estas bases se buscan alternativas de solución para los problemas de las organizaciones.

¿Por qué abordar a las organizaciones desde el punto de vista de la cultura organizacional?

La **importancia** de estudiar a la comunicación organizacional y en específico, a la cultura organizacional, surge por la necesidad de contrarrestar la decadencia en la productividad dentro de las empresas, así como por la necesidad de enfrentar la avasallante y muchas veces desigual y desleal competencia entre las organizaciones, además de la incertidumbre causada por los avances tecnológicos y el aumento en el desempleo. *(Abravanel: 1992, 44)*

Todo ello exige a las organizaciones a buscar caminos que le permitan prevalecer y coexistir, razón por la cual enfocan su mirada hacia prácticas de cultura organizacional que le permitan garantizar su productividad mediante la flexibilidad de adaptación de las organizaciones. *(Abravanel. 1992. 44)*

Su **campo de acción** va más allá del sentido formal de la organización, recupera al ser humano y su vinculación con los símbolos, los cuales pueden entenderse como los portadores de sentidos, aquellos que definen las cosas, establecen el contexto y la forma, además de que sirven para crear la identidad individual y de grupo. *(Abravanel: 1992, 39)*

En este sentido debe partirse de la idea que la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores que influyen en su rendimiento y funcionamiento, tales como los intereses, aspiraciones, ideales, emociones, impresiones, costumbres, tradiciones, modos de vida y algo muy importante, el sistema de valores de cada uno de los actores que la componen, es decir, la ideología, concepciones, opiniones y representaciones. *(Pérez. 1998: 15)*

Lo antes citado determina el comportamiento de la organización, sea éste positivo o negativo, ya que influye directamente en la voluntad de sus actores, el grado de compromiso y la disponibilidad de cada uno de ellos. *(Pérez: 1998. 16)*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2. La Cultura Organizacional del IMEF

Como anteriormente se ha mencionado, el IMEF es una institución con dos rostros, uno perteneciente a los socios que lo integran (razón de ser del Instituto) y el otro referente a los empleados del mismo, al nivel operativo, a quienes pertenecen a las Oficinas Nacionales IMEF.

Por ello, las dos lecturas que se hacen para poder identificar qué tipo de cultura posee el IMEF. El concepto de cultura refiere a "la manera como actúan los integrantes de un grupo, sociedad u organización, cuyo origen se ubica en un conjunto de creencias y valores compartidos" (Andrade. 1996: 2)

En otras palabras, el concepto de cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Además, la cultura tiene como función la creación de significados compartidos que permiten "la construcción social de la realidad" y precisamente es en este elemento donde estriba su fortaleza o debilidad.

El investigador **Horacio Andrade** señala que una cultura es fuerte cuando sus valores están claramente definidos y difundidos, rigen la conducta de los miembros de la organización y están jerarquizados en función de su importancia. (Andrade, 1996: 2)

Este autor agrega que la cultura es funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión, cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes, además de que fomenta la integración y la creación de un ambiente sano de trabajo.

Esquematizando los conceptos, se tienen las siguientes opciones:

Cultura débil – disfuncional	Cultura fuerte – disfuncional
Cultura débil – funcional	Cultura fuerte – funcional

TIENE CON
FALLA DE ORIGEN

Bajo esta mirada podemos identificar en primer instancia que el IMEF, a nivel **socios**, posee una **cultura fuerte – funcional**, debido a que entre ellos existe una gran cantidad de significados compartidos que permiten una percepción homogénea y realista de su realidad. Los valores organizacionales generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Lo anterior se aprecia desde la conformación del Consejo Directivo, todos ellos hombres de negocios que brindan sus conocimientos y tiempo a la institución sin percibir remuneración económica alguna, pero unidos por el prestigio del Instituto, las relaciones que hacen al estar en el mismo y la identificación con las ideas de desarrollo profesional y humano, honestidad e integración que predominan entre los asociados.

Lo anterior le permite al IMEF cumplir sus metas, motivar, comprometer a sus integrantes y fomentar un sano ambiente de trabajo, convirtiéndola así en una organización funcional donde sus integrantes conviven entre iguales al decidir pertenecer a un grupo selecto de profesionistas cuyo círculo de amistades o compañeros se limita a su entorno (consultores en finanzas, banqueros, administradores, economistas y contadores públicos)

Respecto a los **empleados** del IMEF se identifica una **cultura fuerte – disfuncional**, en donde valores como afán de servicio, honestidad, desarrollo profesional y eficiencia, son conceptos compartidos por el personal, muchos de ellos con más de 20 años dentro de la organización y quienes al ocupar puestos clave dentro del Instituto, se convierten en los ejemplos a seguir dentro del proceso de trabajo.

Es por ello que la cultura está muy arraigada a la tradición, situación que en momentos de crisis genera desorientación y resistencia al cambio, cayendo en decisiones de antaño para situaciones actuales, lo que propicia descontrol entre los nuevos elementos y poca obtención de resultados.

Lo anterior puede ser claramente observado cuando llega un nuevo empleado al Instituto, situación que ocasionalmente sucede.

A partir del primer día de labores se le explica al nuevo elemento los procedimientos a seguir dentro de su área de trabajo y no se le permite cambiar esquemas ya establecidos. En caso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de que la osadía de este nuevo elemento rebase los límites fijados por sus "antecesores", se genera a su alrededor un ambiente hostil que ahuyenta al trabajador y termina despidiéndose de la organización debido a la presión psicológica que se ejerce sobre él.

Si bien lo antes mencionado queda dentro del terreno subjetivo, sirva el ejemplo para señalar como un fuerte elemento cultural dentro del IMEF al personal de mayor antigüedad, quienes agrupados en un tipo de fraternidad se ayudan unos a otros. Conocen sus debilidades y virtudes y se sienten plenamente seguros dentro de la organización.

Lo antes expuesto es benéfico para el IMEF porque en ausencia del Director saben cómo conducirse, pero son una cortina de hierro que no permite la entrada a nuevos procedimientos de trabajo o a la renovación de ideas o estrategias. Han dado paso a lo rutinario y poco participativo.

Cuestiones como demandas de aumento de sueldo no atendidas, o en su caso, reducción de prestaciones, han mermado su ánimo, pero el margen de actuación es limitado. Se someten al líder por la inseguridad que les otorga el entorno económico del país y la presencia del desempleo. La inconformidad se manifiesta sólo con palabras pero nadie actúa por temor a represalias.

El personal carece de la figura idealista del líder que vela por los intereses de los trabajadores y mientras éste no surja, difícilmente se manifestarán (ya sea personalmente o en grupo) frente al Director General en demanda de una mejor remuneración o trato digno.

Cabe señalar que el IMEF, como muchas otras organizaciones, cuenta con personal altamente calificado cuyos intereses profesionales están más allá de lo brindado por el Instituto y éste lo sabe, por ello no mejora las condiciones de trabajo para evitar la permanencia de sus elementos y con ello, la mayor generación de derechos y obligaciones entre la organización y el empleado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pese a todo ello el IMEF es una organización que permite al individuo desarrollarse individualmente dentro de su ámbito profesional al responsabilizarlo de una área en específico y le brinda herramientas para poder aplicarlas en organizaciones similares a ella, en donde la proyección profesional alcance niveles más satisfactorios o atractivos para el trabajador.

Sobre este punto debe considerarse que si bien para los socios, ser miembro del IMEF representa formar parte de una elite social y profesional, no sucede lo mismo con los empleados, quienes aún en constante relación con los ejecutivos, no olvidan su condición de trabajadores y respetan esas barreras entre unos y otros, lo cual se refleja desde el modo de dirigirse hacia los socios y en cómo se conducen cuando están con ellos. La relación Jefe – subalterno, se evidencia constantemente en eventos, llamadas telefónicas y relación interpersonal.

Por todo ello, para los empleados ser parte del IMEF si bien los posiciona en una situación privilegiada por el tipo de prestaciones que tiene el Instituto y por la imagen de exclusividad que da hacia el exterior, dentro del espacio físico del Instituto, en la interrelación empleado – empleado, cambian las percepciones.

Ejemplifica lo anterior el descontento e inconformidad por falta de alicientes económicos y motivacionales para el personal. Un punto a destacar refiere al hecho de que toda decisión dentro del Instituto tiene que ser avalada por Dirección General, quien a pesar de su política de “puertas abiertas”, no permite el intercambio de ideas o manifestación de inconformidades.

El factor confianza de los empleados hacia el Director no existe y se le teme cualquier reacción ante situaciones que a su criterio, no sean favorables para él o para el Instituto.

Lo antes mencionado ha provocado descontento y desinterés entre los empleados, quienes no sólo cuestionan este proceder dentro de la organización, sino que también han transportado sus cuestionamientos al ámbito personal del Director General.

NO SE
FALLA DE ORIGEN

Comentarios como "ya perdió piso", "abusa de su autoridad", "¿quién lo frenará?", "se vale del Instituto para beneficio propio", "se olvida de nuestro aumento, pero él si consiguió el suyo", denotan una división entre los empleados y la autoridad.

Esta situación ha llevado al Instituto a un "actuar sobre la marcha", se carece de planeación y muchas veces se cae en el "bomberazo" y descuido de la calidad del trabajo. La apatía y descontento prevalece en la mayoría de las áreas.

Un punto a destacar es la forma en que los empleados se involucran con su trabajo, factor importante para la supervivencia del Instituto, ya que cada uno de sus integrantes tiene funciones específicas y palpables que sirven para que el trabajador se comprometa con sus labores.

Ejemplo de ello se aprecia en la persona que tiene a cargo de la **Convención Nacional** del Instituto, evento anual de mayor envergadura dentro del IMEF y cuya preparación es de un año aproximadamente.

La responsable de dicho evento se involucra en el mismo desde un inicio, coordina y checa tiempos para el envío de la convocatoria, las inscripciones, tarifas y logística. Esta persona se compromete con todo el proceso y al final palpa, vive el producto de su trabajo, al estar presente en la coordinación de este magno evento nacional.

Lo mismo sucede con el editor de la **revista**, quien contacta a los articulistas, checa el contenido, hace corrección de estilo y ve el producto final en los estantes de los comercios establecidos.

La parte de **Diseño Gráfico** visualiza su tarea creativa en mantas, portadas de revistas, carteles y demás promocionales del Instituto, mismos que son distribuidos entre la membresía o en eventos diversos.

La **Coordinación de Medios** se encuentra en constante relación con los periodistas, ve el producto de su trabajo en radio, televisión o medios impresos, todo ello representa una satisfacción personal y profesional que le permite al Instituto la permanencia de sus integrantes, independientemente de inconformidades por el sueldo percibido.

Otro elemento que favorece la permanencia del personal es la flexibilidad con el horario, ya que si bien la jornada está bien definida, no se respeta al cien por ciento y situaciones de "llegué tarde, me voy tarde", son constantes entre los empleados.

Por otro lado, si bien el acontecer diario dentro del Instituto propicia la individualidad de sus actores, puede apreciarse que al no ser una cantidad grande de empleados, entre ellos si hay interacción y relaciones afectivas que ayudan a un ambiente laboral sin conflictos o tolerante.

La identificación de estos actores con el Instituto, sobre todo quienes ocupan cargos gerenciales, se da mediante símbolos, tales como la imagen de ser personas adineradas, con calidad de vida superior al estándar.

Respecto a los socios, los elementos de identificación entre ellos son ocupar altos cargos directivos en las empresas o ser empresarios, alto poder adquisitivo, así como exclusividad en su ámbito económico – social.

Además, llama la atención el status social que entre los socios brinda vivir en pareja, portar un anillo de bodas es motivo de iniciar pláticas informales que se consuman en negocio. Y no sólo eso, el papel de la pareja trasciende en el Instituto a través del **Comité de Damas IMEF**, órgano que agrupa a las esposas de los socios.

Este **Comité de Damas**, se dedica a labores altruistas a nombre del Instituto y organiza eventos que fomentan la integración familiar y la vida en pareja, donde la mujer es el pilar de lo realizado y alcanzado por el hombre. Sin duda alguna, cuestión cultural de nuestra sociedad, transportada al ámbito organizacional en donde algunas decisiones, muchas veces propias del ámbito profesional, tienen que estar avaladas por la esposa del presidente en turno.



Lo antes mencionado muestra formas de vida en donde la estabilidad, bienestar profesional, armonía laboral y tranquila convivencia personal, son factores determinantes para quienes integran esta organización y cuyos silenciosos elementos, influyen en la identificación o aceptación entre los asociados.

5.3. Ámbitos, Elementos y Beneficios de la Cultura Organizacional

Recursos culturales

Para la cultura organizacional es determinante el proceso de socialización - enculturización de los miembros de toda organización, ya que ello permite lograr el mejor funcionamiento de la misma.

Para ello se requiere conocer diferentes recursos culturales, los cuales determinan la voluntad, grado de compromiso y comportamiento dentro de la propia organización, y que permitirán que los actores sean compatibles con los objetivos de ésta.

Estos recursos culturales son:

5.3.1. Propósito

Hablar del propósito de una organización conlleva enfocar el concepto a la **misión** de la organización, la cual ofrece dirección y metas claras que ayudan a definir el curso apropiado de la misma y de sus miembros. (Pérez. 1998.23)

La definición de **misión** involucra a la función y propósito de la organización y sus miembros, lo cual da sentido y razones no económicas al trabajo de la misma; establece la relación directa entre función individual e institucional (Pérez. 1998. 23)

Para el IMEF, su misión tal y como se dijo en el Capítulo Dos de la presente investigación, es **propiciar el desarrollo profesional y humano de los ejecutivos de finanzas** y bajo esta premisa se ejecutan sus acciones.

Cada uno de los eventos organizados se enfocan a la actualización y especialización profesional de los socios y quienes laboran en el Instituto ejecutan las órdenes provenientes de Dirección General que a su vez son indicaciones del Consejo Directivo Nacional.

Lo anterior representa un quiebre entre la misión del IMEF enfocada a los socios y la misión del IMEF enfocada a los empleados, esta línea divisoria es permanentemente marcada.

A los empleados del IMEF en ningún momento se les toma parecer sobre el actuar del Instituto y carecen de capacitación alguna que les permita un desarrollo profesional o humano. Este aspecto está desfasado de la propia filosofía del IMEF, pero también hay que decir que en caso de presentarse alguna oportunidad de estudiar o capacitarse, existe la disponibilidad de la organización para flexibilizar en los horarios de trabajo y así brindar facilidades al crecimiento profesional del empleado.

5.3.2. Comportamiento, actitud y valores

El comportamiento de quienes integran una organización está determinado por los valores que cada uno de ellos posee y conocerlos es fundamental para la organización, ya que esto le permitirá moldear y mejorar la disposición o voluntad de las personas, en función de los objetivos de la empresa u organización. *(Pérez, 1998: 20)*

La orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de la organización, significa un comportamiento efectivo de quienes integran la misma y por ello su importancia. *(Pérez, 1998: 20)*

Debe entenderse a los valores como interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Norman y controlan la acción (la dirigen y orientan), hacia el logro de objetivos de una organización.

(Pérez, 1998: 22)

Bajo esta mirada, en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas existe una pluralidad de creencias e ideologías entre sus integrantes.

Como punto de partida se identifica una Dirección General católica, con evidente representación de sus creencias dentro de su espacio físico. En el escritorio se encuentran imágenes religiosas a quienes se les rinde culto en silencio.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

El personal de limpieza tiene un pequeño altar en el área de Reproducción y Mensajería, en donde si alguno de ellos pasa, se persigna como forma de saludo ante la imagen de la Virgen de Guadalupe.

La forma de ser de éstos últimos se caracteriza por la solidaridad con el resto de los compañeros. Son serviciales, su sencillez contrasta con el egocentrismo de quienes ocupan cargos directivos y pese a que comparten una misma creencia, religiosa en este caso, las actitudes están determinadas por los estratos sociales al que pertenecen respectivamente, no por la religión.

En el ámbito laboral, el IMEF tiene como valor la honestidad, en donde el objetivo es fomentar un ambiente de apertura y confianza, que permita realizar las labores en armonía, para que sus integrantes alcancen su realización personal y profesional, lo cual tiene como margen de error la inexistencia de ese ambiente de apertura y confianza que predica.

Por otro lado, su existir refiere a la satisfacción eficaz de las necesidades de los socios, lo cual muchas veces no es cubierta debido al actuar sin planeación, impulsados por el "para quedar bien" y no al "actuar para estar bien", diferencia que implica desprenderse de compadrazgos y amiguismos, muchas veces determinantes en las acciones a seguir en el Instituto.

Con respecto a la **calidad en el servicio**, el IMEF establece la necesidad de un proceso de mejora continua, destacando la importancia del trabajo personal y en equipo de quienes laboran en las Oficinas Nacionales del Instituto y reiterando la necesidad de hacer las cosas bien y a la primera, lo cual sí se lleva a cabo en la mayoría de los casos, principalmente por el tipo de trabajo que cada empleado realiza y la responsabilidad individual que tiene en el mismo.

Otro valor que destaca el IMEF es precisamente el trabajo en equipo, ya que por medio de un liderazgo efectivo y la formación de grupos de trabajo, se debe lograr que cada uno de sus miembros se comprometa con su área y con el IMEF, colaborando así al cumplimiento de los objetivos. A nivel de empleados esto no existe, ya que el trabajo en equipo pocas veces se presenta y cada persona se aboca a sus tareas específicas.

El liderazgo efectivo se identifica sólo en la Dirección General, quien al controlar a todos sus empleados, concentra también la información de cada una de las áreas, lo cual representa su mayor fuente de poder y por ello el alto índice de control y margen de movimiento.

5.3.3. Conocimiento

Al hablar sobre el **conocimiento** se hace referencia al conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. (Perez. 1998: 33)

Dentro del IMEF se busca personal de acuerdo al puesto a ocupar y por lo regular con un grado académico de licenciatura. Se contrata a personas capacitadas, con experiencia y conocimientos afines al trabajo a realizar, pero no se lleva a cabo capacitación alguna que garantice el crecimiento profesional del individuo, lo cual se contrapone a las exigencias del Instituto, el cual demanda cada día trabajo más especializado.

Ante esta situación el personal se capacita por cuenta propia y enfocado a sus intereses y particular demanda de trabajo.

5.3.4. Claridad Organizacional

La Claridad organizacional es un elemento que visualiza los proyectos de la empresa, sus reglas de actuación y su proyecto de vida, es decir, induce a la visión o futuro de la organización (Pérez. 1998: 19)

Se identifica como la eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. (Pérez. 1998: 28)

Algunas de estas confusiones, dudas o ambigüedades son:

- **Información para el trabajo.** información sobre lo que se hace, cómo se hace, por qué se hace y en qué tiempo se hace.

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

A nivel de plantilla laboral en el IMEF, este aspecto esta cubierto en el Instituto, ya que por la poca cantidad de empleados, cada uno de ellos ve el producto y utilidad de su trabajo casi en forma inmediata.

Sobre este punto cabe hacer notar que existe la libertad de acción, no de decisión, sobre los propios procedimientos de trabajo y esto implica tener una idea amplia de la premura del tiempo en que debe estar concluido el mismo, es decir, cada quien sabe lo que tiene que hacer y para qué hacerlo, lo cual implica conocer tiempos y formas en como debe de quedar el mismo.

Difícilmente las tareas se prolongan por meses, lo cual permite “cerrar el círculo” e iniciar otro posteriormente.

Con respecto a la información sobre líneas jerárquicas y responsabilidades de áreas, al momento en que este apartado se escribe el área Editorial presenta una fractura con el área de prensa.

El organigrama formal ubica a la Coordinación de Medios (prensa), en el área editorial y por consiguiente, su jefe inmediato es el Gerente Editorial, pero este cargo actualmente no está formalizado, no existe como tal y en su lugar se encuentra la Coordinación Editorial, misma que se aboca a lo suyo y no interactúa con la Coordinación de Medios, motivo por el cual se reporta de manera directa a Dirección General.

Cabe hacer notar que aún con la existencia de la Gerencia Editorial, y dada la naturaleza del trabajo de la Coordinación de Medios, siempre se ha reportado a la Dirección General, es decir, quien aprueba el trabajo y a quien se acude para las tomas de decisión es al Director General, lo cual representa una falta de identidad dentro del propio organigrama.

Lo antes expuesto no imposibilita el trabajo, sólo que para fines de la investigación se consideró pertinente señalarlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otra confusión que puede obstaculizar el funcionamiento organizacional es la **falta de definición en las expectativas organizacionales e individuales.**

La definición de las expectativas en una organización implica retomar aspectos como la revaloración del individuo, evaluación de potencial y planeación de desarrollo, sistema de compensación y condiciones de trabajo, evaluación de puestos y determinación de expectativas viables.

En el primer punto, la **revaloración del individuo**, se refiere a las especificidades, valores y necesidades de cada persona, en el entendido de que nadie puede dar lo que no tiene o no quiere. (Pérez. 1998: 30)

Se toma en cuenta el respeto por el trabajo, el descubrimiento de lo que puede dar y no ha dado, la adaptación de las condiciones organizacionales con las cualidades del individuo, el establecimiento de condiciones de superación y libertad que motive toda iniciativa favorable a la organización.

Este aspecto no está contemplado en el IMEF o para ser más claros, no en todo el personal del IMEF.

De hecho, los empleados ven que no hay proyección profesional en el Instituto, prevalece la idea de que son desaprovechados y no valorados sus conocimientos, además de tener la idea que por parte de la Dirección General no se respeta a la persona como tal, mucho menos al trabajador.

Otra expectativa no definida dentro del Instituto es la referente a la evaluación del potencial y planeación de desarrollo, ya que los empleados carecen de una evaluación que le permita visualizar lo que espera la empresas de ellos, además no hay acciones de desarrollo ni tampoco se imparten cursos, seminarios o exposiciones que determinen qué es lo que piensa hacer la organización con sus empleados.

El siguiente elemento es actualmente principal motivo de incertidumbre dentro del IMEF, ya que refiere al **Sistema de compensación y condiciones de trabajo**, en donde los salarios juegan el papel más importante.

Cabe mencionar que en el IMEF no se ha tenido incremento salarial desde hace dos años, y no sólo eso, sino que además de esta falta de incremento, los directivos presentaron y "negociaron" una reducción del 50 por ciento en prestaciones sociales como el aguinaldo, situación que propició descontento general y renunciaciones de personal calificado.

Actualmente, el temor por perder el trabajo es la principal causa por la que muchos empleados continúan en el Instituto y sólo ven compensada la situación con la seguridad que brinda el ser trabajadores de planta y percibir una quincena que les permite sobrevivir.

Se desconoce cuanto tiempo podrá sostenerse esta situación, pero lo cierto es que ha dañado el ambiente laboral, hay descontento y sobresaturación de funciones por quienes se retiraron al decidir ser liquidados.

Lo anterior se suma a la falta de una evaluación de puestos. Se carece de oportunidades para una mejor proyección profesional y por ende, una mejor remuneración por el trabajo realizado.

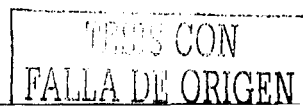
Formas y criterios de evaluación

Al faltar claridad en las formas y los criterios de evaluación se desorienta y/o dispersa el esfuerzo individual y grupal. Se propicia el descontrol entre los individuos, quienes al desconocer hacia dónde dirigir sus esfuerzos, carecen de dirección. El actuar no tiene un fin común, lo cual daña a la organización. (Pérez: 1998, 31)

En el IMEF se tiene establecido que al finalizar cada año, el empleado percibe un "bono de productividad" de acuerdo a los alcances obtenidos por área.

Pero dichos alcances son evaluados bajo criterios desconocidos por los empleados, lo cual ha generado descontento entre el personal, ya que no todos hacen el mismo trabajo, ni actúan con el mismo fin.

Como ejemplo se tiene al área Editorial, en donde se registran serias pérdidas económicas por la falta de ventas, y a todos los que la integran les reducen la compensación, aún sin



estar involucrados en los procesos de producción de la revista, tal es el caso de Diseño Gráfico y Coordinación de Medios, ésta última sin relación alguna con el área editorial.

Todo ello ha mermado el ánimo en la organización. Los empleados manifiestan su deseo de encontrar alguna oportunidad en otro lado para mejorar, pero la situación económica del país, reduce estas posibilidades.

La inconformidad se enfrenta a la necesidad de conservar el empleo, y permanecer en algún sitio, sólo por necesidad, daña al individuo y a su entorno, por ello el ambiente dentro de la organización se contamina.

Demandas, expectativas y efectos del entorno

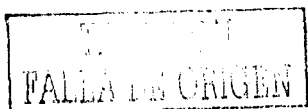
De vital importancia para todo tipo de organización es saber leer su entorno y conocer su capacidad de respuesta ante él, tal y como se mencionó en el Capítulo Uno del presente trabajo.

Por ello la razón del qué se tiene que hacer, conservar y cambiar, qué se espera y piensa de la organización, qué percepción tienen los clientes de la misma y cuáles son las demandas y expectativas que tienen los proveedores, ya que todo ello garantiza la existencia y actualidad de la organización.

Sobre este punto debe anotarse que por las características propias de los socios del IMEF, todos ellos directivos de las empresas más importantes del país, se encuentra en constante renovación, atendiendo las demandas de los socios y visualizando el futuro.

Constantemente realiza encuestas sobre los temas que el asociado tenga interés, se mantiene en estrecha relación con los círculos del poder empresarial y gubernamental, lo cual le brinda un status de exclusividad que sabe explotar para captar miembros.

Tiene bien definido su campo de acción y no permite que se invada su territorio. Se saben y reconocen como elite, por lo cual el desinterés de abrir su membresía a sectores de la población menos favorecidos.



Los proveedores conocen este sentir y permanecen cerca del Instituto por el interés económico que ello representa, ya que les garantiza una oportunidad de negocio tratar con mil 500 directivos de empresa, todos ellos con capacidad de decisión.

No obstante lo antes mencionado, cabe hacer notar que en el caso del IMEF, un elemento o factor que podría obstaculizar su funcionamiento o impedir el desarrollo de su potencial, es la disminución de su membresía, ya que esto implica carecer de recursos económicos para su existencia.

En este sentido cabe hacer mención que actualmente las renovaciones de la membresía han disminuido, por lo cual podría ocasionar un ambiente incierto entre los empleados, ante un probable recorte de personal.

Un panorama así, sin duda alguna afectaría el funcionamiento del Instituto ya que muchos de sus empleados poseen una antigüedad mayor de cinco años y su edad está por encima de los 40, aspectos que influirían en el ánimo de los mismos y bajaría la productividad.

5.3.5. Liderazgo

Otro recurso organizacional es el liderazgo, el cual dentro de un contexto de participación resulta benéfico para la organización, y despoja a los directivos de su armadura de poder, obligándolos a convencer y no a vencer, lo cual difícilmente se da en las organizaciones mexicanas.

El liderazgo en un contexto participativo exige la responsabilidad de ser congruentes en los actos y en el pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes a los directivos o personal de alto nivel.

Por el contrario, un liderazgo autoritario tiende a ejercer el poder mediante el uso de la fuerza y la imposición, además de disfrutar de cierto tipo de privilegios. *(Pérez, 1998: 36)*

En el caso del IMEF el liderazgo se ha identificado como autoritario y se concentra en la Dirección General.

Entre los logros de este líder, se encuentra el haber "salvado" a la organización del desastre económico provocado por su antecesor.

Este hecho ocurrió en 1995, año en que el país sorteaba una de sus peores crisis económicas y por lo tanto, se convirtió en toda una proeza el haber saneado las finanzas del Instituto.

Además ha sido un factor determinante para mantener el salario de los empleados en su nivel más bajo, sin incremento salarial por años, además de "lograr" la reducción del 50% en las prestaciones, sin que ello afectara notablemente el funcionamiento del Instituto.

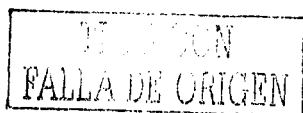
Un liderazgo de este tipo es muy útil para la organización, pero también sumamente costoso. Las prestaciones ejecutivas superan por mucho a las que puede brindar el Instituto como asociación civil no lucrativa.

Por todo ello la pregunta está en el aire, ¿cuánto tiempo podrá sostenerse esta situación?, ¿los ejecutivos financieros tienen en el IMEF a alguien que de verdad vela por sus intereses?, ¿los socios encuentran en el IMEF una oportunidad de desarrollo o sólo un lujo a pagar?... la respuesta sólo el tiempo la dará.

5.3.6. Ritos

Los ritos son otro recurso de la organización y refiere a aquellos comportamientos aceptados por los miembros de la misma, que deben seguirse o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (ejemplo: respeto a la antigüedad), papel que se desempeña en la organización (jerarquía, éxito, responsabilidad, pertenencia).

Se caracteriza por poseer aspectos litúrgicos y representacionales, en donde los primeros implican un compromiso personal y un grado de participación notable, mientras que el aspecto representacional lo constituyen los principios internos, el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización. (Pérez. 1998: 39)



Tienen como función reforzar el ánimo y la identidad. Mediante su papel enculturizador rescatan las lecciones del pasado para las generaciones siguientes, permiten la expresión de los sentimientos (buenos o malos) a través de su papel purificador, también permiten vivir la experiencia emotiva de la colectividad (papel integrador) y permiten experimentar la importancia de la adquisición gradual de status, del reconocimiento al mérito delante de todos.

A nivel institucional existen varios ritos para los socios, como son la realización de la Convención Anual, las sesiones comida mensuales, el Simposium y Foro Financiero, la entrega del Premio Nacional de Investigación Financiera IMEF, entrega de reconocimientos por antigüedad en el Instituto, así como eventos sociales, conferencias y seminarios diseñados para ellos especialmente.

Con respecto al personal, un rito es la Comida de Fin de Año y las tareas que implican trabajo en equipo cuando se lleva a cabo la Convención, tales como el llenado de las bolsas de regalos y la realización de pancartas.

En la Coordinación de Medios un rito es el Desayuno de Fin de Año con la Fuente Financiera, evento en el cual se entrega un pequeño regalo a todos los reporteros que durante el año en curso cubrieron los eventos del IMEF.

5.3.7. Tótem Corporativo

Otro recurso cultural de la organización es el tótem, objeto simbólico que representa un interés común. Se define como una entidad natural, animal, vegetal, etc., que es objeto de culto por ciertos pueblos y se representa mediante un emblema tallado o pintado. (Larousse, 1998 986)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El tótem del IMEF está representado en su logo. Este logo fue recientemente modificado, así como toda la imagen institucional.



Logo anterior



Logo actual

Los líneas del nuevo logo son abiertas, denotan apertura al cambio y los colores rojo y gris simbolizan entrega, pasión y seriedad en cada una de sus acciones.

El emblema está presente en todos los eventos del IMEF mediante banderines, logos, carteles, plumas y carpetas.

Dentro de las oficinas del Instituto aún se convive con el logo anterior, plasmado en los autos del Instituto, cristales de las oficinas, papelería, placa de la puerta de entrada, de recepción, etc. Seguramente con el transcurrir de los meses, suplirá el lugar del anterior.

Lo hasta aquí escrito, en relación a los recursos culturales de la organización, permite observar al IMEF desde otro punto de vista, en donde ya no solamente se recurre al factor humano para entenderla, sino para darle forma y comprender su actuación.

Significa incursionar dentro de un campo desconocido y poco aceptado para las organizaciones. Representa hacer valer tanto al individuo como a los fines de la empresa, para que con ello se logre un fin y bienestar común, tan necesario para el individuo como para la organización.

Posteriormente se presentará un análisis sobre la sistematización de la organización y se intentará elaborar propuestas de intervención para la coordinación de Medios, objeto de estudio de la presente investigación.

TRABAJO CON
FALTA DE ORIGEN

5.4. Comunicación y Cultura, Identidad de la organización

En cada organización la comunicación y la cultura tienen entre sus funciones la determinación de los elementos que separan y desintegran a la organización y resaltan aquellos que la vinculan y articulan.

Por un lado la cultura marca la pauta de una vida en común y define la identidad entre percepciones y representaciones en busca de la unidad y sentido, la comunicación como instrumento de cultura mediador hace posible el logro de acuerdos, consensos, integración y orientación de la organización.

Lo anterior origina la necesidad de intervención de ambas herramientas como una forma de llegar a la solución de los conflictos organizacionales relacionados con la actitud y el compromiso de la voluntad humana y por ello la importancia de partir del respeto por las **diferencias y similitudes** dentro de la organización.

A continuación se exponen las diferencias y similitudes de la organización, de acuerdo con la sistematización de las diferentes percepciones de los actores organizacionales del IMEF.

5.4.1. Objetivos, misión y valores

En el IMEF, a nivel de directivos y socios, tiene que los objetivos, misión y valores están formalmente establecidos y tanto los socios que pertenecen al instituto, como los empleados que laboran en él, saben que el desarrollo profesional y humano es una de sus fortalezas.

Además, aspectos como honestidad, afán de servicio, compromiso social, están presentes en cada uno de los eventos del Instituto, debido a que cada uno de ellos va dirigido a la membresía.

Lo mismo sucede con la percepción que tiene el líder de estos valores, ya que en todo momento enfatiza sobre los estatutos del IMEF, su reglamento y filosofía organizacional.

Lo anterior nos brinda una organización en donde directivos y empleados caminan en dirección al cumplimiento de los objetivos del Instituto para con sus asociados, lo cual la hace fuerte en un entorno económico inestable, poco favorable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.4.2. Trabajo

Con respecto al trabajo, debe anotarse que en la mayoría de los casos cada uno de los actores organizacionales (empleados) cumple a tiempo con sus labores. El sentido de compromiso y responsabilidad es alto, difícilmente pueden dejarse labores pendientes, dada la naturaleza del trabajo a realizar.

En este sentido, cabe apuntar que se percibe un ciclo mensual en cada una de las tareas ejecutadas por las distintas áreas de trabajo, es decir, cada mes se reinicia el ciclo laboral, permitiendo con ello visualizar el producto del trabajo realizado, ya sea al momento de que la Coordinación de Medios organice una conferencia de prensa, o que el área de contabilidad finiquite a sus proveedores, etc.

Pero no todo es armonía, y precisamente en este punto es donde radica la inconformidad del personal IMEF. Anteriormente se mencionó que en diciembre de 2001 se presentó un recorte del 50% en el aguinaldo de los trabajadores. Algunos de ellos decidieron retirarse de la organización, pero sus lugares nunca fueron ocupados.

Resultado de ello fue la redistribución del trabajo entre quienes decidieron permanecer dentro del Instituto, ocasionando saturación de funciones sin remuneración extra por ello.

Al momento en que se escribe este reporte la situación prevalece tal cual y la inconformidad, descontento y desesperanza están presentes entre el personal, sobre todo en quienes con más de 20 años de antigüedad en el instituto, no avizoran una mejora en sus ingresos.

Por otra parte, merece especial atención la Dirección General, actor organizacional que presenta un alto grado de obsesión por el trabajo. La dedicación otorgada al instituto va más allá de sus horarios establecidos e invade su vida personal. Para este actor, todo gira en torno al Instituto, ha rebasado todo límite de equilibrio y sin importar que sea día feriado o de descanso, siempre se le encontrará en su oficina.

Lo antes mencionado ha generado un grave problema de percepción por parte del Director General hacia la Institución, quien actúa como si el Instituto fuera de su propiedad, dispone

TEXT CON
FALLA DE ORIGEN

de personal, mobiliario, equipo y beneficios de todo tipo, para su uso estrictamente personal o familiar.

Ocasionalmente se reciben llamadas telefónicas de sus familiares directos solicitando algún tipo de servicio a los empleados más allegados al Director General y difícilmente éstos pueden manifestar su rechazo o inconformidad por el hecho.

Lo delicado del asunto es la merma en las finanzas del instituto lo que esto representa, ya que al disponer en su totalidad del IMEF y concentrar toda la información y el poder, la Dirección General se ha convertido en un elemento si bien funcional, también altamente costoso y difícil de suplir, además, ¿por qué no?, un elemento que obstaculiza la generación de propuestas, estrategias y nuevas formas de ejecutar el trabajo, al velar solamente por sus intereses particulares.

Con los datos antes mencionados puede apreciarse el tipo de **líder** que perciben los empleados del IMEF, quien además de ser autoritario, lo catalogan como inhumano y que abusa de su autoridad, dando como resultado entre el personal, un gran temor para enfrentarlo.

Pero todo ello ¿cómo lo percibe el **contexto** del IMEF?, ¿es meramente una percepción del personal o ha rebasado las fronteras de la organización?

La respuesta se refleja en una organización con un entorno altamente inestable, las indicaciones provenientes de Dirección General en muchas ocasiones son sólo para quedar bien con el presidente o algún directivo del Instituto y por lo regular no se toman en cuenta los pros y contras de las decisiones. Todo ello genera inseguridad, tanto al interior del Instituto como al exterior.

En otro orden de ideas, al personal del IMEF se le da a entender, nunca se le dice, que trabaja con la elite, con ese sector de la población con mayor poder adquisitivo en nuestro país y por lo tanto su condición de empleado difícilmente llega a adquirir la connotación de colaborador. Toda iniciativa, propuesta o estrategia planteada puede surgir de Dirección

General exclusivamente, el personal "no piensa, ejecuta", de acuerdo a las palabras de quien dirige al IMEF.

Es por ello que sin el afán de justificar el desencanto de los empleados, sí se entiende el por qué no se organizan y hacen valer su voz. Cada uno de ellos tiene sus propios compromisos y le resulta difícil exponerse a un despido.

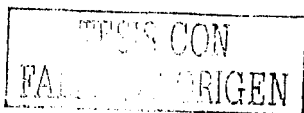
Sobre este punto cabe preguntarse qué tan sano resulta un ambiente laboral en donde permanentemente se está a la expectativa de un incremento salarial que nunca llega o un mejor trato por parte de los directivos, el cual tampoco se concreta.

En capítulos anteriores se comentó que las organizaciones son igual de complejas que los seres humanos, debido a que son habitadas por éstos mismos, pero a diferencia de las primeras, es difícil que una persona cambie su forma de ser en beneficio de los demás, tal vez se tendría que hablar de esa parte humana en las organizaciones que sí es modificable, situación contraria a la de muchos actores organizacionales que ejercen el poder.

Pero como en todo, no siempre se actúa de la misma forma y si bien en el IMEF la actitud del Director General también es emulada por algunos de sus empleados, quienes tienden a subestimar a sus propios compañeros, también debe decirse que se reconocen habilidades y capacidades en otros, es decir, "a veces sí, a veces no y a veces quién sabe", se puede habitar armónicamente en una organización. Esta es la mejor forma de determinar el actuar en las empresas.

Todo ello nos brinda elementos para visualizar aquellos **problemas organizacionales** que no necesariamente se adentran, relacionan o ubican en los problemas planteados dentro del capítulo tres de la presente investigación.

Sobre el particular se identifica como un problema primordial para la organización la disminución de su membresía, lo cual reduce los ingresos económicos del Instituto y por ende debilita a la organización.



Este hecho se presenta desde el año 2001, pero a pesar de implementar nuevas estrategias para captar más socios, los resultados no han sido óptimos y el patrimonio económico del IMEF ha disminuido considerablemente.

En el aspecto **individual** la falta de capacitación y trabajo en equipo ha originado errores en la ejecución de las acciones. Si bien cada miembro es responsable de su labor, hay tareas que resultarían enriquecidas al ser compartidas entre varias personas, ya que la interrelación se presenta de manera natural y espontánea, pero como cada persona ve por sí mismo, difícilmente se logra la colaboración y con ello la obtención de mejores resultados.

Aunado a todo ello se encuentra la difícil situación económica que vive nuestro país y la economía internacional. La mayoría de las organizaciones ha implementado la política de reducción de costos, lo cual no permite destinar recursos a eventos técnicos y sociales, propios del Instituto.

Cabe mencionar que durante su existencia de más de 42 años, el IMEF se ha visto beneficiado económicamente con el patrocinio de grandes corporativos, lo cual le permitía realizar sus eventos más atractivos y con mayor posibilidad de aceptación entre los asociados, pero dicha situación ha dado un giro radical y actualmente los patrocinios se han visto fuertemente reducidos. La opulencia de los eventos de antaño, ya no es una realidad.

Lo anterior se refleja en menor asistencia a los eventos del IMEF, lo cual se suma a la débil situación económica de las empresas mexicanas, situaciones que dan como resultado, menores ingresos económicos para la organización.

En todo ello juega un papel muy importante el líder, a quien anteriormente ya se la había identificado como autoritario y desleal con la organización, además de individualista.

Se comenta lo anterior sin el afán de señalar al Director General como el causante de todos los problemas, no es así, pero su actitud contribuye a la debilidad de las finanzas en el Instituto y se reitera, todos los gastos, personales o no, son absorbidos por el IMEF, situación que debe cambiar lo más pronto posible, para beneficio del propio Director, del Instituto y de su personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sobre el personal, el principal problema que lo aqueja es la falta de motivaciones y reconocimiento. A estas alturas resulta por demás difícil que los directivos no caigan en la cuenta de la necesidad del reconocimiento para el empleado y lo sano que resulta, dejarlo de ver como una máquina ejecutora de acciones y considerarlo un ser humano con necesidades físicas y afectivas, como él mismo o como cualquier otra persona.

Además, mucha de esta inconformidad también se debe a que la vida privada se ha visto sacrificada la mayoría de los casos por un mar de papel frente al escritorio o diversas funciones que realizar.

Las conversaciones que los empleados sostienen entre sí, son las únicas que intercambian en todo el día. Las organizaciones están repletas de solitarios acompañados que independientemente de tener familia o no, se han dejado atrapar en su propio marasmo laboral.

En el IMEF como en muchas otras organizaciones, los horarios de entrada, salida y hora de comida, se han flexibilizado. Se sabe a qué hora se entra, pero se desconoce el momento en que se podrá partir a casa. Es un trato callado entre el patrón y el trabajador, ninguno de los dos pone el asunto sobre la mesa porque la concesión es mutua: "dejo que llegues tarde, pero te comprometes a sacar el trabajo independientemente de la hora que sea", ambos lo saben, lo asumen, pero no lo enfrentan verbalmente.

Para el IMEF resulta por demás prioritario diseñar una estrategia alterna al tan deseado incremento de sueldo para estimular al trabajador. La organización no puede sobrevivir con desencantos, apatía e inercia en el trabajo, ni mucho menos con la frustración de sus empleados. Sanear el ambiente será benéfico para todos.

Por lo que respecta a la Coordinación de Medios IMEF, tema específico de esta investigación, se identifica como problema principal la débil presencia del instituto en noticiarios de televisión, los cuales por la amplia cobertura e impacto que poseen entre la población, son de sumo interés para el instituto.

TELEFON
FALLA DE ORIGEN

Sobre este punto cabe hacer notar que al momento de entrevistar a una reportera de conocido canal de televisión, indicaba que el tipo de información emitida por el IMEF carecía de la fuerza requerida por su medio.

Al parecer se necesita lo que en el argot periodístico se conoce como "punch", pero contrario a lo que pudiera pensarse, para prensa escrita o radio, la credibilidad del IMEF se basa precisamente en la seriedad de su información, en no buscar el protagonismo y sí un análisis profesional.

Por todo ello, el IMEF se encuentra ante la disyuntiva de responder con una nota fuerte para llamar la atención de las cámaras, o quedarse con prensa escrita y radio, quienes aplauden su forma de ver las cosas. Sin duda alguna, todo depende del interés particular del presidente en turno.

5.4.4. Proyecto de empresa

Pero a todo esto, cabe preguntarse cuál será el **proyecto de empresa** que tiene cada actor organizacional del IMEF y para responder a esta interrogante debe considerarse en primer instancia, la satisfacción de las necesidades antes expuestas, como son: mejora salarial y trato digno por parte de los superiores.

Si bien cada actor organizacional visualiza de manera particular qué desea al permanecer en una institución, en el IMEF se evidencia un aspecto general y compartido por la mayoría de los empleados: el bienestar y la tranquilidad de un trabajo seguro.

Y seguridad es la palabra clave. Si se recuerda, la mitad de los empleados del IMEF tienen más de diez años trabajando en él, lo cual les ha permitido establecerse laboral y profesionalmente en un lugar agradable, con prestigio, aunque actualmente mal remunerado.

Por este último detalle, resulta fácil escuchar entre los miembros de la organización un "debemos de hablar con el Director", "no es posible que seamos tan dejados", "ya estoy buscando algo mejor", "mientras no tenga otra cosa no puedo irme", "qué le vamos a hacer", "yo quisiera que todo esto cambiara", "mientras tenga trabajo mejor ni quejarse", etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿Qué nos dice todo ello?, sin temor a equivocarme revela que los empleados están a gusto con su trabajo, les gusta lo que hacen y sólo esperan una acción justa por parte del Director General. El incremento de sueldo se lo han ganado, no se demanda un porcentaje extraordinario, sino lo que fija la ley al año. Pero nada, el desasosiego predomina y no se concreta incremento alguno.

Este sentir afecta el ánimo de los trabajadores y de la propia organización que si bien ha salido adelante, en buena medida se debe a que cada uno de sus elementos hace lo que le corresponde y que hasta este momento su retribución se limita en la permanencia o adquisición de experiencia, según sea el caso.

Lo preocupante es lo segundo, ya que una vez capacitada la persona se vea en la necesidad de emigrar y todos los conocimientos adquiridos se pierden en la organización, ese capital intelectual se queda en cero y reiniciar resulta por demás costoso para la propia institución.

Lo mejor sería establecer mecanismos que ayuden a la permanencia del personal y se evite de esta manera la fuga de capital intelectual en la misma.

5.4.5. El IMEF visualizado como un árbol

Para poder entender cómo es el IMEF se recurre a la utilización de metáforas, mismas que permiten ver bajo otra mirada a la organización, al IMEF.

En este sentido se retoma la visualización del IMEF como un árbol, presentada anteriormente en el Capítulo Dos, donde se explica que las raíces del mismo representan aquellos valores que le dan razón de ser a la organización, tales como honestidad, afán de servicio, desarrollo profesional y humano, apertura e implementación de avances tecnológicos, entre otros.

El tronco representa a su vez al grupo de socios (entre ellos el Director General) quienes lo conforman y sostienen, ya que sin sus aportaciones económicas o intelectuales, el Instituto no tendría razón de ser, no existiría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las ramas simbolizan a los empleados, quienes en posición baja, media o alta, es la parte operativa del instituto. Cada rama, florecida o no, simboliza también aquellas tareas pendientes que deben ejecutarse y que sólo esperan autorización por parte de los directivos.

5.4.6. Debilidades y fortalezas

Una vez planteado lo anterior puede visualizarse al IMEF como una organización de grandes fortalezas y debilidades, ya que tanto directivos como empleados se conducen hacia los mismos objetivos y comparten el compromiso moral y profesional con el Instituto.

Lo anterior nos haría suponer que es una organización modelo, pero como muchas otras organizaciones, dista mucho de serlo.

Entre sus debilidades se encuentra la inconformidad por la saturación de funciones de cada uno de sus miembros, y la falta de un incremento salarial solicitado desde hace dos años, sin contar la disminución del aguinaldo al 50 por ciento.

Si bien los socios brindan desinteresadamente su tiempo y conocimientos al IMEF, el esfuerzo no se ve retribuido por algún benéfico en particular, al contrario entre más dan, más les piden, hasta que llega el momento en que se hostigan y prefieren desligarse del Instituto, ocasionando con ello una fuga de divisas y capital intelectual invaluable.

Si bien hablar de las fortalezas del IMEF refiere al reconocimiento profesional de cada uno de sus socios, también puede hablarse del sentido de compromiso y responsabilidad de sus empleados, quienes registran un bajo índice de inasistencia e impuntualidad, salvo algunos casos, pero todos cumplen con la jornada de ocho horas de trabajo. Un punto conciliador por parte de la organización es que no existen amonestaciones por llegar tarde, pero sí premios de puntualidad.

Entre la plantilla laboral prevalece el orgullo de pertenecer al IMEF, los empleados se identifican con el Instituto y se sienten parte de él, por ello el cumplimiento de sus tareas a pesar de las inconformidades antes expuestas.

Otro punto fuerte a destacar es la estrecha relación entre el IMEF y su entorno, sus constantes acercamientos a organismos empresariales, académicos y con la cúpula gubernamental, le brindan una posición privilegiada que atrae a los propios socios y le da un plus a la membresía.

A consideración de quien escribe, los puntos a cambiar se encontrarían en primer instancia en la actitud de Dirección General, donde se sugiere asimilar que también se cumple la función de empleado, y que lejos de ser un alto ejecutivo financiero, se retome la visión de un prestador de servicio.

Resultaría sano y favorecedor desaparecer completamente la injerencia de los familiares de Dirección General en el Instituto. Caer en la cuenta que no se administra un negocio familiar, sino una institución gremial y todo lo que ello implica.

Realizar una revisión salarial y en la medida de lo posible otorgar incrementos de sueldo o compensaciones laborales, sobre todo al personal con mayor antigüedad dentro del Instituto.

En el caso específico de la Coordinación de Medios, establecer una estrategia que logre captar la atención de las televisoras nacionales en los eventos del IMEF y diseñar un procedimiento de trabajo para atender los requerimientos de los medios de comunicación, para que de esta manera no se pierda oportunidad informativa, como actualmente sucede.

Entre los riesgos que se visualizan de manera inmediata, sería la inconformidad de los asociados por el manejo de las finanzas en el Instituto, lo cual traería como consecuencia desconfianza hacia el Director General o remoción del mismo, lo cual conllevaría una mayor inestabilidad entre el personal por el temor de despidos masivos, pero que seguramente muchos estarían dispuestos a correr el riesgo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.5. Propuestas de intervención

Para fortalecer al IMEF se requieren acciones planificadas que enfrenten la problemática organizacional y además garanticen beneficios para la institución.

En virtud de ello y de acuerdo a cada tipo de problema identificado, se propone la siguiente estrategia, desprendida de los diagnósticos realizados en la presente investigación.

5.5.1. Estrategia de Comunicación

Mantener las fortalezas de la organización para enfrentar y resolver los problemas a través de planes, programas y productos comunicativos diseñados para cada paso.

¿Cuáles son estas fortalezas?

En el Instituto se cuenta con un **alto grado de compromiso** por cumplir con el trabajo, aspecto compartido entre directivos y empleados, lo cual es determinante para el funcionamiento de la organización.

El Instituto posee la cualidad de integrar a altos directivos de empresa entre sus asociados y esta particularidad ayuda a que la organización se encuentre entre las más reconocidas del gremio empresarial. Su **prestigio** dentro del ámbito financiero es indiscutible.

Con más de cuarenta años de existencia, el IMEF se ha consolidado como una **institución profesional, seria y propositiva**, lo cual le ha permitido estrecha cercanía con funcionarios de alto nivel, tanto del sector público como privado.

Entre sus fortalezas se encuentra también la **estrecha relación con universidades**, tanto públicas como privadas, en donde a través de la **Fundación de Investigación y el Premio Nacional de Investigación Financiera**, se fortalece la presencia del IMEF en los futuros directivos de empresa, financieros y analistas.

Además, los empleados del IMEF conocen sus procesos de trabajo, la mayoría de ellos cuenta con más de diez años de antigüedad, lo que reduce el margen de error en cada uno de sus procesos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Mensaje institucional a transmitir

IMEF, solidez, crecimiento y fortaleza profesional

Meta de la estrategia

Lograr eficiencia, calidad y calidez al interior del Instituto, mismo que se refleje en la satisfacción de los asociados del IMEF y de aquellos actores externos que interactúan con el Instituto.

Propósito de la estrategia

Diseñar planes comunicativos enfocados a resolver problemas organizacionales y cuya garantía sea el enriquecimiento profesional y personal de los miembros del Instituto, todo ello en un ambiente de respeto mutuo, honestidad, transparencia y desarrollo constante.

Público a quienes va dirigido el mensaje institucional: Se contempla a los Socios IMEF y a los empleados de las Oficinas Nacionales del Instituto.

Plan de Comunicación

El plan comunicativo es el proyecto a realizar y en éste se establece a detalle el programa a seguir para cumplir con el objetivo.

Vocabulario Rector

Se entiende por vocabulario rector aquellas palabras que sustentan los valores propios de la organización, mismos que están plasmados en los mensajes institucionales al interior de la institución.

En este sentido, se propone como vocabulario rector para la organización, la adecuación de conceptos que permitan la solución de sus problemas y los cuales se mencionan a continuación:

Respeto

Sentimiento que lleva a reconocer los derechos, dignidad decoro de una persona o cosa y a abstenerse de ofenderlos. (*Larousse.1998: 877*)



Honestidad

Acto o cualidad que no se opone a las buenas costumbres. Incapacidad para robar, estafar o defraudar. (Larousse, 1998: 528)

Transparencia

Accesibilidad de la información en las áreas que competen a la opinión pública. (Larousse, 1998: 991)

Desarrollo

Hacer pasar una cosa del orden físico, intelectual o moral por una serie de estados sucesivos, cada uno de ellos más perfecto o más complejo que el anterior. (Larousse, 1998: 325)

Crecimiento

Desarrollo progresivo de un ser vivo o de una cosa, tanto en su aspecto cualitativo como cuantitativo. (Larousse, 1998: 295)

Solidez

Con fundamento real, efectivo, durable. Cualidad de firme, fuerte, capaz de durar, de resistir. (Larousse, 1998: 933)

Fortaleza

Virtud que confiere fuerza, vigor y valor para enfrentar la adversidad. (Larousse, 1998: 460)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.5.1.2. Plan 1

Problema

Reducción de membresía

Presentación

Ante la incertidumbre por la que está pasando la economía mundial y el proceso globalizador en que están inmersas las naciones, las empresas nacionales se han visto apabulladas por los grandes consorcios que acaparan el mercado.

Estas transnacionales han propiciado el cierre de pequeñas y medianas empresas en nuestro país, trayendo como consecuencia el incremento en el desempleo, situación que ha alcanzado todos los niveles de la población económicamente activa.

Dicha situación ha propiciado reducción de costos en diversas áreas de las organizaciones y por tal motivo el IMEF, ha visto disminuida la adscripción de asociados.

Este problema de carácter sistémico ha afectado al Instituto y por ello la necesidad de brindar un servicio que aporte conocimientos, herramientas de trabajo y oportunidades a todos sus agremiados.

Para tal efecto el diseño de la propuesta que a continuación se detalla.

Objetivo

Mantener la cantidad actual de asociados IMEF e irlos incrementando durante el presente año.

Política

Realizar eventos técnicos de calidad, que brinden conocimientos a los asociados y propicien la interacción entre ellos mismos con oportunidad de negocio.

Vocabulario Rector

Integración, dinamismo, conocimiento y respeto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Programa

Comunicación Interna

Establecer un calendario anual de eventos nacionales en donde cada uno de los catorce grupos de trabajo del Instituto, integrados en Comités Técnicos Nacionales, lleven a cabo un evento por año, dirigido específicamente a profesionales de su área de competencia.

La logística del evento seguiría a cargo de Oficinas Nacionales IMEF, en donde la Coordinación de Eventos Nacionales y la Coordinación de Comités Técnicos trabajarían en conjunto.

El costo del evento estaría de acuerdo a la calidad de los oradores o expositores y para captar más asistentes, podría establecerse un sistema de crédito para que el evento sea pagado mensualmente y no merme las finanzas de quienes acudan al mismo.

Producto Comunicativo

Una vez concluido el evento, la Coordinación de Medios elaboraría un reporte o boletín informativo que incluya la información más relevante del evento. Este documento debe ser liberado con la autorización del presidente nacional del Instituto y el presidente del Comité en cuestión. La información se daría a conocer al siguiente día de haber concluido el evento y la página web del Instituto sería el medio de su difusión. Sólo podrían acceder a él los socios o quienes paguen por dicha información.

Recursos (dispositivo, proceso y productos)

En primer instancia, y con el fin de que el Instituto no desembolse grandes cantidades de dinero, los eventos se llevarían a cabo en la Sala de Usos Múltiples de las Oficinas Nacionales IMEF y lo que se recabe de suscripciones o venta de información, se destinaría al Comité Técnico que haya organizado el evento y de esta manera se allegue de recursos para darle continuidad y dotar de mejora a los eventos.

Con respecto a la disponibilidad de información, el Instituto cuenta con la tecnología requerida (página web) y cada uno de los socios posee su contraseña personal, por ello no representa gasto alguno para el Instituto la propuesta sugerida.

Además, los coordinadores de los Comités Técnicos serían los responsables de editar esta información en la página web, tal y como se hace actualmente con los boletines técnicos.

Lo antes mencionado garantiza ingresos a la institución, ya que actualmente este mismo proceso se lleva a cabo para productos como los boletines técnicos, cuyo costo es de 12 dólares por unidad, tarifa que podría mantenerse durante el presente año sin problema alguno.

Este programa tendría un periodo de prueba de seis meses que una vez transcurridos, serían motivo de evaluación, por parte del área de contabilidad y finanzas, para determinar su eficacia y continuidad.

La posibilidad de que se lleve a cabo esta propuesta en la organización es alta, no implica gastos para la organización y se utilizarían los recursos humanos y materiales con que cuenta actualmente el Instituto. Sin embargo, la decisión está en la Dirección General y en el Consejo Directivo Nacional, quien escribe sería sólo uno de los brazos ejecutores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.5.1.3. Plan 2

Problema

Transparencia en manejo de recursos

Presentación

La falta de ética en las empresas ha provocado una crisis de confianza en los negocios, lo cual se debe a la nula o casi nula existencia de valores éticos y en la responsabilidad profesional de los individuos.

Por ello la falta de valores se ha convertido en un enemigo interno, fortalecido con actitudes intencionales o con la complicidad de los directivos de las empresas. La moral se instala en las fronteras, donde prevalece el oportunismo por sobre los principios y se está al borde de lo destructivo. (Osuna: 2003, 34)

En el caso específico del IMEF las finanzas son reguladas por la Presidencia de Finanzas y Administración y cada año se lleva a cabo una auditoría general. No obstante todo ello la investigación arrojó la necesidad de transparentar el manejo de los recursos y para ello se sugiere una auditoría externa, realizada por un despacho completamente desligado al Instituto y de esta manera garantizar imparcialidad, minuciosidad y veracidad de los datos vertidos.

La idea de procesos virtuosos enfatiza los rasgos y la actitud de los individuos y grupos en la empresa. Refiere honradez, cooperación, respeto e integridad., destacando la importancia de los elementos éticos como atributos y no sólo como declaraciones o principios externos.

Objetivo

Evitar desvío de fondos o prácticas desleales en torno a la administración financiera del Instituto.

Política

Controlar gastos en cada una de las áreas que componen al Instituto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Vocabulario rector

Honestidad, responsabilidad y optimización de recursos.

Programa

Cabe hacer notar que en esta propuesta se contempla la mejora o renovación de los procesos ya existentes, tales como el reporte bimestral de las finanzas a la presidencia que vigila y salvaguarda el patrimonio del Instituto y la notificación anual de la administración.

Este reporte, a consideración de quien escribe, debería darse a conocer a todos los socios interesados y al personal del Instituto, todo ello para transparentar la información y evitar malinterpretaciones.

Cabe mencionar que el presidente nacional, al término de su gestión anual, presenta en Asamblea de Asociados su informe de labores y es en este documento en donde deben quedar plasmados los estados financieros del Instituto y evitar omitirlos, como hasta el momento sucede cuando estos resultados no son positivos.

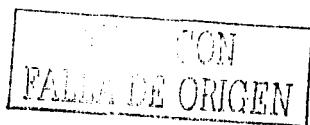
Recursos

Para llevar a cabo esta propuesta se tendrían que contratar los servicios de un despacho especializado y ello implica gastos, lo cual no resulta viable en las circunstancias actuales de la organización, pero es una necesidad que tarde o temprano tendrá que realizarse para aclarar el manejo actual de los recursos económicos del Instituto, sólo es cuestión de tiempo.

Producto Comunicativo

El Informe Anual que entrega cada presidente al término de su gestión, es el documento idóneo para informar a la membresía sobre la situación financiera del Instituto, la fecha límite de entrega está fijada en el tercer mes del año siguiente a su gestión y bien podría mantenerse igual.

Lo que sí cambiaría es el contenido del documento, en donde no se permitiría omitir la realidad financiera del Instituto y los auditores serían los encargados de dar a conocer esta información en la asamblea de asociados.



Pensar en la viabilidad de esta propuesta sólo depende de la voluntad de los directivos de transparentar la información, y creo que si no hay nada que esconder, el problema se solucionaría de inmediato.

Una vez conocidos estos datos, el área de publicidad procedería a diseñar estrategias comerciales para incrementar las ventas de la revista, libros y eventos técnicos, así como atender aquellas áreas con posibilidades de oportunidad de negocio .

La política de "hacer más con menos" tendría otro matiz y redundaría en beneficio de los trabajadores y del propio Instituto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.5.1.4. Plan 3

Problema

Política de Medios

Presentación

El IMEF, organismo que tiene entre sus objetivos difundir la cultura financiera en nuestro país, requiere para ello de los medios de comunicación y sobre este punto surge la necesidad de establecer procedimientos que garanticen la presencia del Instituto en los mismos.

Objetivo

Fortalecer la presencia del IMEF en los diferentes medios de comunicación, agilizando la liberación de información y eficientando la atención a los reporteros de la fuente financiera.

Política

Ser parte activa del acontecer nacional, atender el llamado de todo medio de comunicación que lo solicite, y garantizar la calidad de la información emitida a través de los especialistas del Instituto, todo ello para evitar perder oportunidad informativa.

Vocabulario rector

Respeto mutuo, credibilidad y pronta capacidad de respuesta.

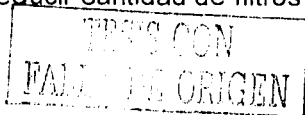
Programa

Comunicación externa

En primer instancia se destaca la necesidad de capacitar al responsable de la Coordinación de Medios en temas económicos y financieros para que pueda atender y canalizar eficientemente los requerimientos de los reporteros.

Dotar de herramientas de trabajo al área de medios para que pueda checar con información de primera mano, cómo se maneja la opinión del IMEF en los medios electrónicos e impresos (monitoreo electrónico y de medios escritos)

Reducir cantidad de filtros para liberar los comunicados y boletines de prensa.



Cuidar la redacción de los documentos emitidos, evitando contradicciones en el mismo.

Fortalecer la imagen del Instituto en los medios de comunicación, dando a conocer información emitida de sus eventos técnicos o actividades que lleve a cabo.

Crear alianzas estratégicas con canales de televisión para que los directivos y analistas del Instituto emitan su opinión.

Tener más voceros institucionales para poder atender las solicitudes de prensa de manera más pronta y eficaz.

Fijar tiempos de entrega en el proceso de elaboración de boletín mensual de prensa.

Productos

Comunicados de prensa ante eventos coyunturales

Realización de un **Seminario** anual y gratuito para los reporteros de la fuente financiera. Este sería impartido por los propios analistas del Instituto y ayudaría a la profesionalización de los comunicadores, además de que el conocimiento o dominio de la materia que tengan estos, garantizaría una mejor difusión de los mensajes IMEF. Sería un beneficio mutuo.

Conferencias de prensa más frecuentes (semanal o quincenalmente) en donde se manejen temas sectoriales o regionales. La prensa demanda estudios seccionados para saber qué regiones del país tienen mayor actividad económica, cuáles requieren de mayor atención y qué sectores productivos son los más dinámicos, etc.

Emitir mensualmente **notas especializadas**, para medios especializados. Esta información sería emitida por los Comités Técnicos que lleven a cabo eventos o sus tradicionales reuniones mensuales. La elaboración de estos documentos estaría a cargo del responsable de la Coordinación de Medios y su autorización para ser liberado recaerá en el presidente Nacional del Instituto y el presidente del Comité en cuestión.



Recursos

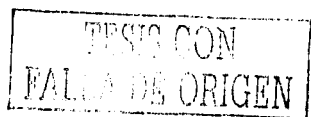
Con respecto a los recursos que se necesitarían para tal efecto, cabe hacer notar que esta propuesta no implica una inversión extra, pero sí una mayor atención a medios, por lo que se sugiere abo carse a es ta tarea solamente, es decir, que la Coordinación de Medios únicamente se dedique a ello, a la atención de los medios, la difusión de la información del IMEF, sin realizar tareas de otras áreas, como actualmente sucede.

Cabe mencionar que durante el proceso de la presente investigación se elaboró una propuesta para agilizar la elaboración del boletín mensual de prensa, misma que ayudó a reducir el tiempo invertido en el mismo y que a continuación se detalla.

Esta propuesta se sujeta a las características propias en que actúa el presidente nacional en turno, quien estableció procesos de trabajo con mayor cantidad de filtros y ante la imposibilidad de reducirlos, se integran y ordenan en el siguiente planteamiento.

Propuesta para preparar boletín de prensa mensual

- 1.- Lunes de semana anterior a la conferencia de prensa, solicitar al Presidente Nacional IMEF, temas que quiera tratar en el boletín. (puede enviarse esta solicitud a sus asesores más cercanos si así lo desea).
- 2.- Martes (semana anterior a la conferencia de prensa), a más tardar miércoles 14:00 horas, recepción de temas sugeridos por el presidente del Instituto.
- 3.- Ese mismo miércoles por la tarde, enviar convocatoria a presidium de conferencia de prensa, indicando y solicitando de la manera más atenta el desarrollo de los temas sugeridos por el presidente nacional y señalando como fecha límite de entrega el lunes previo a la conferencia de prensa (hasta las 12 de la noche)
- 4.- Martes por la mañana, formateo de boletín y envío para revisión a Consejo Técnico y Presidentes de Grupo, indicando que si desean abordar un tema sea desarrollado en forma



de propuesta para su integración al boletín. Recepción con fecha límite del miércoles previo a la conferencia de prensa, 14:00 horas.

5.- Miércoles previo a la conferencia de prensa (16:00 horas), envío de la última versión a consejeros, asesores y presidentes de Grupo. De 16 a 18 horas, pormenores surgidos sobre la marcha. Validación de boletín de prensa miércoles 20:00 horas

6.- 20:00 horas, reproducción de boletín autorizado

7.- Entrega de boletín en conferencia de prensa IMEF (segundo jueves de cada mes 11:30 horas)

Esta propuesta tiene como objetivo reducir el margen de error en la información plasmada en el documento y entregar a los medios de comunicación un boletín revisado y consensado por los directivos IMEF.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.5.1.5. Plan 4

Problema

Reconocimiento y motivación laboral

Presentación

Cada uno de los empleados del IMEF espera desde enero de 2002 un incremento salarial de 4%, a razón de las nuevas funciones que viene desempeñando por la reducción de la plantilla laboral, que a su vez fue originada por nuevas condiciones de trabajo establecidas por el Consejo Directivo Nacional en aquel año.

Precisamente esa reducción propició inconformidad entre el personal de base, y actualmente prevalece.

Ante tal situación urge una revisión de salarios en todas las áreas del Instituto, y más allá de un incremento salarial se requiere un reconocimiento al personal por su labor desempeñada.

En el IMEF se carece de incentivo alguno, el aspecto humano se ha descuidado y ocasiones como cumpleaños o aniversarios, son ignorados por la empresa. Últimamente se ha optado por el festejo entre compañeros, lo cual suple la atención que pudiera darle la organización a sus integrantes.

A excepción del Director General, todos los demás tienen que costear con sus propios medios el detalle brindado al festejado.

Además, se ha creado la idea de que sólo el Director piensa, los demás ejecutan órdenes y dicha actitud genera descontento entre el personal, quienes con un grado de estudios de licenciatura, cuestiona este proceder.

Por todo ello la necesidad de diseñar promociones en beneficio de los empleados y generar una cultura de respeto mutuo que redunde en el buen funcionamiento de la institución y en lograr un agradable ambiente de trabajo.

TEMAS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivo

Hacer que los empleados del IMEF se sientan a gusto al realizar su trabajo, propiciar su creatividad para nuevos procesos, reconocer su labor y lograr un agradable ambiente de trabajo basado en el respeto mutuo entre directivos y empleados.

Política

Toda persona que forme parte del Instituto es fundamental para el funcionamiento del mismo.

El afán de servicio, presente en cada una de las acciones.

Vocabulario rector

Integración, respeto mutuo y eficiencia

Programa

Otorgar un detalle simbólico a quienes cumplen años dentro del Instituto (puede ser un dólar por año cumplido, una comida, cualquier detalle que sirva para hacer notar el hecho, que no pase desapercibido por el resto de los compañeros y los jefes)

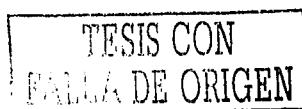
Realizar, sin omisión alguna de personas, un acto festivo en cada cumpleaños de los empleados, en el cual participen todos los integrantes de la organización, incluyendo al Director General.

Respetar el espacio físico de los empleados, no invadir su territorio, ni mucho menos inspeccionar sus documentos.

Hacer valer la autoridad con respeto y evitar llamadas de atención en público.

Notificar al personal sobre la respuesta a las solicitudes de incremento de sueldo, sean estas negativas o positivas, sólo se pide un poco de atención.

Respetar el trabajo de cada compañero.



Recursos

Listado de los cumpleaños del personal en un lugar discreto y común de cada área.

Medios informáticos para establecer comunicación entre empleados y directivos (correo electrónico, pc, fax módem, teléfonos, etc.)

Para el Instituto no resultaría oneroso regalar a sus empleados un dólar por año cumplido dentro de la Institución, ya que son pocos los empleados, a pesar de la antigüedad que poseen.

Además, no tiene precio alguno el bienestar del individuo y el grado de compromiso que este tiene hacia la Institución.

Esta propuesta se considera medianamente viable, se tendría que convencer al Director General de la necesidad que tienen los empleados para saber lo de su incremento, además de moldear su carácter para que sea más sensible a las necesidades humanas de sus subalternos.

5.5. Consideraciones Capitulares

El presente trabajo permitió observar cómo el concepto de cultura en una organización atisba todos los rincones de la misma, se adentra en su estructura y conoce a cada uno de sus miembros, quienes como parte de una sociedad, llevan costumbres, ideologías y formas de ver la vida, a la institución donde laboran.

Este aspecto explica el por qué una organización que tiene establecidos sus valores, misión y objetivos, en diversas circunstancias tiene que amoldar los conceptos que la rigen. El factor humano es determinante para poder entender el comportamiento de una organización.

En el caso específico del **Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas** se detectaron fortalezas y debilidades en donde se aprecia el prestigio que posee el Instituto dentro del ámbito financiero, pero necesita fortalecer su imagen ante los medios de comunicación y mejorar el servicio que brinda a los socios que lo integran.



Para tal efecto, se diseñó una estrategia comunicativa, que contempla cuatro planes de acción y atacarían igual número de problemas.

Estos problemas están enfocados a cuatro situaciones de atención inmediata, reducción en la membresía, transparencia en el manejo de recursos, política de medios, reconocimiento y motivación laboral.

A consideración de quien escribe, estos son problemas a combatir, pero cabe hacer la aclaración que estas propuestas están sujetas a revisión y previa autorización por parte de los directivos del Instituto y la propuesta más viable de llevarse a cabo es la referente a la política de medios.

Sobre este punto se enfatiza la importancia de cuidar la relación con los medios de comunicación y lograr con ello fortalecer la imagen del Instituto.

Un dato que favorece al IMEF es la credibilidad con que cuenta ante los medios de comunicación, y por ello la propuesta se aboca a establecer acercamientos más frecuentes con los comunicadores, ya sea mediante comunicados de prensa, encuentros privados o eventos técnicos diseñados para ellos especialmente.

Sobre este punto se contemplan productos comunicativos, tales como boletines, comunicados de prensa, conferencias temáticas y realización de estudios regionales, los cuales ayudarían a difundir la imagen del Instituto y lograr con ello la atención de la opinión pública en general, sobre todo en el sector de su interés, el ámbito empresarial, mismo que se vería reflejado en el incremento de membresías y en asistencia a sus eventos técnicos, lo cual redundaría en mayores ingresos económicos para el Instituto.

¿Pero por qué tener una organización como el IMEF?, desde que el Instituto fue fundado se pensó como una agrupación que represente a los altos directivos financieros de las empresas, la cual dotaría de información a sus asociados, permitiendo con ello el desarrollo profesional y humano de los mismos.

Esta conceptualización ha sido cumplida y 42 años de existencia lo avalan. La estrecha relación que tiene con funcionarios de alto nivel del sector público y privado se debe su papel propositivo en beneficio de la comunidad financiera de la sociedad misma.

Ejemplo de ello fue el documento presentado durante el año 2000, referente a la necesidad de una reforma fiscal integral que ayude a reactivar el crecimiento y desarrollo sostenido en el país.

Esta propuesta fue renovada durante el 2002 y resultado de ello son los acercamientos con autoridades gubernamentales y legisladores que han tomado en cuenta este análisis para destrabar las reformas estructurales en el país.

Todo ello nos lleva a reconocer al IMEF como una organización activa y preocupada por su entorno, pero como anteriormente se comentó, con debilidades que deben ser enfrentadas para garantizar más que una supervivencia, una consolidación y fortaleza como agrupación profesional.

Bajo esta mirada, la situación por la que está pasando el Instituto está íntimamente ligada al entorno económico actual en donde el desempleo se incrementa y los ingresos económicos disminuyen.

Por ello la necesidad de nuevas estrategias y planes de acción que fortalezcan al Instituto y que bien es cierto que la comunicación no resuelve muchos de ellos, sí plantea alternativas.

Sobre este punto, los esfuerzos dirigidos al diseño de una política de medios en el Instituto, en donde se establezcan procesos de trabajo para liberar la información y la programación de conferencias mensuales o quincenales sobre temáticas específicas.

Actualmente los medios de comunicación están ávidos de datos que aporten a la sociedad elementos para formarse un criterio y decidan su actuar, lo cual representa para el IMEF una oportunidad invaluable para darse a conocer en mayor medida.

... CON
FALLA DE ORIGEN

Entre las propuestas sugeridas también se encuentran los pronunciamientos y comunicados de prensa ante acontecimientos coyunturales que les competen, como el comportamiento de la economía y el mercado de valores.

Lo anterior garantiza la difusión del pensamiento IMEF y por ende, la presencia del Instituto en los medios.

Por otro lado, cabe destacar que un aporte de la presente investigación fue la idea de realizar un Seminario para los reporteros, en donde se brinden los conocimientos básicos para que los reporteros se especialicen en el manejo de la información económica y financiera, lo cual ayudaría a profesionalizar al gremio periodístico.

Cabe destacar que la presente investigación permitió un acercamiento entre los profesionales de la comunicación y el Instituto, mismo que no se había dado anteriormente y si bien la organización cuenta con la atención de la fuente financiera, en estos momentos posee además, elementos que le permiten saber cómo es percibida y qué demandas tiene que cubrir ante los informadores.

Un punto a destacar es la diferencia que existe entre los directivos y los representantes de los medios de comunicación, en torno a la información que emite el Instituto. Mientras que para los primeros los boletines de prensa son descriptivos, los segundos aplauden la explicación otorgada en el documento, ya que esto contextualiza el suceso y facilita la comprensión de la información.

Lo anterior conduce una vez más a fijar la mirada en la capacitación y actualización que requieren los comunicadores en temas tan específicos como economía y finanzas, es decir, la realización de un Seminario especialmente dirigido a los reporteros de la fuente financiera, mismo que sería benéfico para ambas partes, ya que la información del IMEF sería mejor comprendida y más desarrollada, al tiempo en que los comunicadores se profesionalizarían en la materia.

El nivel de información se elevaría y por ende, las aportaciones a la comunidad financiera serían invaluable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No obstante todo lo anterior, debe tomarse en cuenta que el IMEF requiere en esos momentos voltear su mirada hacia los trabajadores, quienes son las personas que atienden a los socios que lo integran y ejecutan todas las órdenes del Consejo Directivo Nacional, la cúpula del Instituto.

La inconformidad de los mismos, resultado de la falta de incentivos económicos y del reconocimiento profesional, tiende a reflejarse en el trabajo ejecutado. En este sentido, la propuesta va encaminada a un trato humano, justo y digno en donde el respeto mutuo prevalezca y conviva con el profesionalismo y la eficiencia, todo ello para lograr la tan deseada organización habitable.

Ignorar, subestimar y dejar que las inconformidades del personal prevalezcan y se acrecienten, sólo daña a la propia organización, la cual es fiel reflejo de quienes la habitan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones Generales

Organización, comunicación y cultura, conceptos que dan nombre a esta opción de titulación para los egresados de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la ENEP Acatlán, también fueron motivo de ser del presente trabajo.

Estos conceptos determinaron la importancia y necesidad de estudiar a las organizaciones mexicanas, sobre todo por la situación actual que están pasando muchas de ellas.

Dicha importancia se desprende, entre otros factores, de la actual crisis económica mundial y el proceso globalizador, situaciones que exigen acciones por parte de las organizaciones, que les permitan, ya no tan sólo competir en igualdad de condiciones, sino sobrevivir.

Si bien la globalización ha sido motivo de fusiones y fortalecimiento de grandes consorcios, también lo ha sido de quiebres y desaparición de empresas en todo el mundo, y nuestro país no ha sido la excepción, con el consecuente deterioro de la economía y el desempleo que esto conlleva.

Sobre este punto en particular, recientemente se dieron a conocer cifras oficiales que revelan un incremento en el desempleo, superior al registrado los últimos cinco años en México, lo cual da razón de lo preocupante que resulta esta situación.

Se menciona lo anterior para destacar las aportaciones que puede brindar un estudio de Comunicación Organizacional dentro de una empresa, ya que si bien no es la panacea, sí brinda herramientas para su mejora continua.

Para ello, la Comunicación Organizacional contempla el análisis y conocimiento de la cultura de la organización, elemento que en todo momento está presente y debe ser tomado en cuenta para entender el actuar de la institución.

Bajo este contexto, debe tomarse en cuenta que hablar sobre la cultura de una organización, representa buscar la esencia de la misma y de quienes la integran. A partir de ésta, se conoce el por qué de su actuar, lo cual da razón de su sobrevivencia, desaparición u ocaso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Confluyen en este concepto elementos como ideas, valores, creencias, significados, ritos y ceremonias que le son característicos, y que en conjunto constituyen el fundamento del quehacer organizacional.

De esta forma, se plantea la imposibilidad de aproximarse y comprender a las organizaciones únicamente desde sus características formales y sus manifestaciones racionales.

El estudio de la cultura organizacional plantea que las organizaciones deben ser consideradas como sistemas culturales, donde sus miembros comparten ideas, cogniciones y significados. Además del planteamiento de que estos sistemas no pueden ser reducidos a sus miembros individuales, pero tampoco pueden ser simplificados a sus estructuras formales o a las estrategias planificadas.

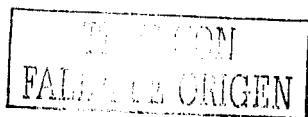
Es por ello que en el presente trabajo se incorpora a la cultura organizacional como elemento necesario para analizar al IMEF y diseñar propuestas de intervención en busca de mejora.

Por esta razón, cada uno de los planes descritos en el capítulo cinco deben tomar en cuenta la cultura de la sociedad en que está inserta la organización, ya que ello facilitará o dificultará su probable aplicación. Por ello la importancia de revisar los rasgos culturales de sus empleados.

El tema sobre la Cultura Organizacional ha adquirido fuerza por estar ligada a los cambios sociales del mundo moderno así como a las preocupaciones de los administradores por buscar que sus organizaciones se vuelvan más eficientes y efectivas.

No obstante ello, el estudio – tanto de la cultura organizacional, como de la comunicación organizacional -, es incipiente y al menos en nuestro país, todavía falta un buen camino por recorrer.

El presente trabajo pretende aportar una mirada más en este quehacer, sobre todo por la necesidad de fortalecer a las organizaciones mexicanas para evitar su debilidad o desaparición.



De esta forma, y aclarando que la Comunicación Organizacional dista de ser la panacea de la organización, el presente trabajo permite ver al Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, y su Coordinación de Medios en particular, como un ente vivo, muy peculiar y ávido de cambios que le garanticen fortalecimiento, solidez, crecimiento y sobre todo, supervivencia.

Con esta inquietud, y mediante cinco capítulos, el IMEF fue abordado bajo diferentes análisis que permitieron conocer su entorno, estructura formal, actores y funcionamiento, comunicación y cultura, lo cual brindó herramientas e ideas para elaborar propuestas de solución.

En estas páginas queda plasmada la importancia de leer el entorno de la organización. Conocer y actuar dependiendo de cuanto rodea a la misma y con ello responder satisfactoriamente a sus necesidades, tanto internas, como externas.

Se reconoce al IMEF como un sistema abierto, que mediante las interacciones realizadas con su medio ambiente, le es posible captar conocimientos y obtener relaciones que a su vez, garantizan la privilegiada posición que tienen dentro del ámbito financiero nacional.

Al momento en que se estudia la estructura formal del Instituto, quedan al descubierto las diferencias entre los dos rostros del IMEF, correspondientes a los directivos y empleados, ambos trabajando por un objetivo común, pero muy distantes entre sí.

Dentro del ámbito laboral, se destaca una alta definición en las tareas de cada uno de los trabajadores del IMEF, pero se cuestiona la acumulación de tareas para cada uno de ellos, producto de reducción de costos y de la política "hacer más con menos".

Esto se aúna a la falta de motivaciones para el personal, y aún más, a la falta de atención por parte de Dirección General hacia los mismos.

Se identificó también un liderazgo autoritario, que si bien resulta benéfico para el cumplimiento de los objetivos institucionales, también representa un alto costo económico para la organización, situación que difícilmente podrá mantenerse a futuro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respecto a la sincronía entre los objetivos del Instituto y de sus miembros, se aprecia notablemente una línea divisoria entre directivos y empleados. Mientras la cúpula del IMEF cuenta con objetivos definidos, los empleados carecen de ello y asumen como propios los de la organización, aunque a decir verdad, dichos objetivos no son de su dominio, no se conocen, ni tampoco están familiarizados con ellos.

Ante tal situación, los objetivos que persigue el empleado son los propios, aquellos que le ayuden a una mejor proyección profesional a futuro, aunque ello represente emigrar a otra organización, aún tras una permanencia de varios años en el Instituto.

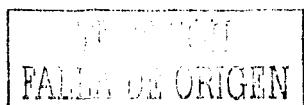
Esta investigación se acercó al factor humano de la organización, identificando con ello la personalidad de los actores que la integran, el tipo de relaciones que se da entre ellos y cómo afecta esto a la organización.

En este punto, fue de gran utilidad la observación como técnica, así como una metodología encaminada a lograr la objetividad en las apreciaciones de quien escribe, y con ello identificar los problemas específicos que le atañen al objeto de estudio.

Por tal razón, entre los problemas identificados en la Coordinación de Medios, se acentuó la necesidad de crear una Política de Medios que garantice atender a los medios de comunicación de manera satisfactoria, al tiempo de que el Instituto obtenga beneficios de esta difusión.

Para ello resultó de gran utilidad el uso de diagramas de flujo sobre los procesos formal e ideal de trabajo, determinando así que los actuales son los correctos, por ello la similitud entre sí, además de fundamentar que el problema no estriba en los pasos a seguir, sino en el tiempo de ejecución, ya que las decisiones van a contrarreloj, propio de la naturaleza del quehacer periodístico.

Es decir, el tiempo del que disponen los directivos o analistas del Instituto, para emitir una opinión, declaración o comunicado de prensa, no son compatibles con el tiempo de los



medios de comunicación, quienes demandan inmediatez y por ello muchas veces se obstaculiza la oportunidad informativa.

La información recabada en las entrevistas semidirigidas, realizadas a los actores involucrados en el problema identificado, fueron invaluable para la presente investigación.

Fue así como se conoció, la forma en que es visto el Instituto a través de los ojos de los medios de comunicación, y de sus propios analistas, enriqueciendo sobremanera la estrategia planteada en el Capítulo Cinco.

Cabe mencionarse que por medio de estos acercamientos, se detectaron fallas en los boletines de prensa, en la atención brindada a los medios de comunicación, y en la interrelación entre los propios analistas.

También se revelaron opiniones encontradas entre los analistas, y entre éstos con los reporteros.

Una de las diferencias más marcadas entre estos últimos, se refiere a la elaboración de boletines de prensa, en donde algunos analistas los consideran muy descriptivos, un recuento de hechos, mientras que los reporteros aplauden esa descripción porque los contextualiza y adentra en un tema tan especializado como son las finanzas.

Pero ante hecho, ¿qué hacer?, ¿cómo encontrar un punto intermedio que satisfaga a ambos?

Definitivamente la balanza se inclina hacia los reporteros, porque de ellos depende la difusión de la información del IMEF y si no la entienden, se reduce la probabilidad informativa.

Pero también hay que tomar en cuenta la contraparte, a los analistas, y por ello se plantea la realización de un Seminario de Periodismo Económico y Financiero, dirigido a los representantes de los medios de comunicación, que a consideración de quien escribe, ayudaría a la comprensión de datos técnicos y a la difusión de los mismos. Esta propuesta

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

resultaría benéfica y enriquecedora para el Instituto y los propios profesionales de la comunicación.

El último apartado de esta investigación se aboca a plantear propuestas de intervención para solucionar algunos problemas prioritarios dentro del IMEF, tales como la reducción de membresía, necesidad de transparencia en el manejo de recursos, diseño de una política de medios y el reconocimiento y motivación para el personal del Instituto.

En cada una de estas propuestas se contempló atender al factor humano, mismo que hasta este momento se encuentra sumamente descuidado en el acontecer diario del IMEF.

La propia investigación fundamenta la necesidad de mirar hacia los empleados y hacia todos los actores que integran la organización, con el fin de elevar la productividad de los mismos y fortalecer su esencia como organización. Todo ello nos permitió observar desde varios ángulos al IMEF, conocerlo, entenderlo y visualizarlo a futuro.

Se le reconoció como una noble institución para con sus empleados, muy a pesar de los bajos salarios que brinda, carencias que hasta este momento son compensadas a fin de año con prestaciones sociales que amortiguan tan precaria situación.

Además, se destaca la importancia de la función que cumple el contrato psicológico entre los empleados, mismo que se traduce en flexibilidad de horarios y permisos, de acuerdo a las funciones que cada persona realiza dentro del Instituto.

En sí, se habla de un organismo con una plantilla laboral pequeña, cuyos integrantes interactúan en armonía por la especificidad de sus funciones y el espacio físico que habitan – una casa –, lo cual ayuda a determinar el lugar de cada persona, mismo que se respeta y reconoce por todos los compañeros.

Lo anterior permite mantener la armonía entre los trabajadores, y si bien el descontento se dirige hacia Dirección General, si hay un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores con el Instituto, reflejado en la permanencia de los mismos dentro de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por último, y antes de poner el punto final a este trabajo, resulta pertinente señalar que al IMEF se le reconoció en el proceso de toda la investigación como un organismo de gran prestigio dentro del ámbito financiero en los últimos cuarenta años, y dicha posición lo privilegia de otras similares a su tipo.

Esta particularidad hace del IMEF una organización con grandes oportunidades de negocio, por demás atrayente ante la coyuntura económica actual que se vive.

Se menciona lo anterior como razón de ser de los últimos cambios anunciados dentro del Instituto y como muestra del peso que puede tener una decisión política en aras de intereses particulares.

Es momento de reestructuración, recorte de personal e incertidumbre. Áreas que deben ser fortalecidas han sido disminuidas a su mínima expresión, como es el caso de Servicio a Socios, donde sólo tres personas ejecutan lo que hacían seis hace poco más de un año, esto a pesar de ser una institución de servicio.

Al personal no se le dice qué sucede, lo cual genera inseguridad. Todo se maneja a nivel de rumor y ello ha dañado el ambiente dentro de la organización.

El factor humano nuevamente es motivo de análisis y por ello se reitera la necesidad de voltear la mirada hacia quienes laboran en el IMEF o en cualquier otra organización. Es en los empleados en donde se encuentra la parte medular del existir organizacional y si éste es desatendido, ignorado o pisoteado, entiéndase, la organización tiende a desaparecer. Es vital asumir que hoy ya no es el presente el que determina el futuro. Es el futuro el que condiciona el presente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

Abravanel, Allaire

"Cultura Organizacional". Aspectos Teóricos, Prácticos y metodológicos.
Legis Editores. Bogotá. 1992

Avila G. Xavier I.

"10 herramientas de auditoría comunicativa en las organizaciones"
En Timm, P. The Finger on the Pulse. Prentice Hall. 1990

Ávila G. Xavier I. Et. Al.

"La Organización Habitable"
Media Comunicación. México. 2000

Bartoli, Annie

"Comunicación y Organización"
Paidós. México. 1993

Batten, Joe

"Como construir una cultura de calidad total". Guía para su implantación en la Empresa.
Iberoamericana. México. 1993

Crozier y Friedberg

"El actor y el sistema"
Alianza Editorial Mexicana, México, 1990

D'Aprix

"La comunicación clave de la productividad"
Limusa Noriega. México. 1992

Diccionario Ilustrado Larousse

México, 1998 p. 1792

Dennis R. Arter

"Auditorías de Calidad"
Díaz de Santos, Madrid. 1989

Denison, Daniel R.

"La cultura corporativa y productividad organizacional"
Legis. Bogotá. 1991

Etzioni, Amitai y Eva (comps.).

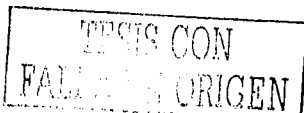
"Los cambios sociales. Fuentes, tipos y consecuencias"
Trad. Florentino m. Torner,
1ª. Ed., 3ª. reimp., México, FCE, 1984,455 p.

Fernández Collado Carlos y Otros

"La Comunicación en las organizaciones"
Edit. Trillas México 1991

Flores F. Carlos

"Inventando la empresa del Siglo XXI"
Hachete. Santiago. 1989



Galindo C. Jesús

"Cultura mexicana en los ochentas"

U. de Colima. México. 1994

Garbeth, Thomas F.

"Imagen Corporativa". Como crearla y proyectarla

Legis. Bogotá. 1990

García, Ibáñez y Alvira

"Análisis de la realidad social". Métodos y Técnicas de Investigación

Alianza Universidad. Textos. Madrid. 1992

Giral Barnes José

"Cultura de Efectividad"

Iberoamericana. México. 1993

Goldhaber, Gerard

"Comunicación Organizacional"

Diana. México. 1984

José S. Méndez y Otros

"Dinámica Social en las organizaciones"

Edit. McGraw Hill México 1991

Johansen B. Óscar

"La Comunicación y la Conducta Organizacional"

Edit. Diana México, 1979

Habermas, Jurgen

"Teoría de la acción comunicativa"

Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987

Homs, Ricardo

"La Comunicación en la Empresa"

Iberoamericana. México. 1990

Huso, Edgar y Otros

"El Comportamiento Humano en la organización"

Edit. SITESA México 1980

Ind, Nicolás

"La Imagen Corporativa"

Díaz de Santos, Madrid. 1992

Kras, Eva S de

"Cultura Gerencial"

Iberoamericana. México. 1990

Lessem, Ronnie

"Gestión de la cultura corporativa"

Díaz de Santos. 1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Luhmann, Niklas
"Los Sistemas Sociales". Apuntes para una teoría general
Alianza/UIA México. 1991

Martín Serrano, Manuel
"Métodos actuales de investigación social"
Akal. Madrid. 1978

Martín Serrano, Manuel
"Teoría de la Comunicación"
México. ENEP Acatlán. 1991

Martínez, Emilio
"Herramientas estadísticas básicas"
Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995

Marx, Carlos.
"El Capital. Crítica de la Economía Política"
Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2ª. Ed., 7ª. Reimp., México, FCE, 1975, 771 p.

Mayntz, Renate.
"Sociología de la organización"
Trad. José Díaz García, 1ª. Ed., 5ª. Reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.

Moles A. Rohmer E.
"Teoría de los actos"
México. Trillas. 1982

Morgan, Gareth.
"Imágenes de la organización"
México, Alfaomega/RA-MA, 1991, 411 p.
Nosnik, Abraham
"Comunicación Organizacional". Práctica
Trillas. México. 1993

Olmsted, M.S.
"El Pequeño Grupo"
Paidós, Buenos Aires, 1966

Pascale, Weil
"La Comunicación Global"
Paidós. México. 1990

Pérez Dávila, Jaime
"Recursos Culturales de la Organización"
México, inédito, 1998 p.83

Pérez Gómez, Jorge
"Jaloneos, enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbucesos sobre el poder organizacional"

México, inédito, 2002, 19 p.

Robbins, Stephen F.

"Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones"
Trad. Rosa Ma. Rosas Sánchez, 3ª. Ed., México, Prentice may, 1991, 568 p.

Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth.

"Control e ideología en las organizaciones"
Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, 367 p.

Schein, Edgar H.

"Psicología de la Organización"
Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

Thevenet, Maurice

"Auditoria de la cultura empresarial"
Díaz de Santos. Madrid. 1992

Winkin, Y.

"La nueva comunicación"
Kairós. Barcelona. 1987

Hemerografía

Osuna, Carlos
"Ética Empresarial"
El Economista, abril 2, 2003
México

Internet

<http://www.puntoedu.edu.ar>
10 de octubre, 2002

www.imef.org.mx
4 de noviembre, 2002

Otras Fuentes

Aroeste, Vázquez, Vargas, Ancona y Osuna
Discursos conmemorativos del XL Aniversario IMEF
Septiembre 21, 2001
México, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 1

(entrevistas)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevista Informal

Octubre 2002

17 horas

Entrevista realizada en las instalaciones del IMEF al Sr. Jesús Ramírez, cobrador del Instituto desde hace 25 años.

Cuándo Usted empezó a trabajar en el Instituto, ¿ya estaban estas instalaciones?

Sr. Jesús: No, cambiaron mucho.

¿Pero la dirección si era la misma?

Sr. Jesús: Si, el IMEF antes estaba en Insurgentes, en el edificio de Aristos, luego se cambió a Torres Adalid. Tiene como unos 25, 27 años aquí en la Del Valle.

Y en cuanto a infraestructura, en cuestión instalaciones, ¿han mejorado?

Sr. Jesús: Sí, notablemente

¿Mucho?

Sr. Jesús: Mucho, porque antes era una casa rudimentaria., estaba adaptada a oficinas, ahora ya son oficinas en forma

¿Y la cantidad de personal ha variado?

Sr. Jesús: Bastante. Cuando yo entré eran alrededor de 65 ó 70 personas. Lo que pasa es que, por ejemplo, por decirte una cosa, las computadoras lo que se va incrementado para sacar el trabajo, pues desde un punto de vista, humanamente hablando, yo lo veo como la tecnología nos está llevando a la pérdida de algunas personas... porque suple la mano de obra, pero esa mano de obra está bien suplida para el patrón, pero las personas que se quedan sin trabajo, ése es el problema.

Yo lo veo de esa manera, te lo digo porque cuando yo entré aquí eran bastantes personas, en reproducción habían como seis, en contabilidad 4, los departamentos eran más grandes.

¿Qué departamentos había?

Sr. Jesús: Normalmente los mismos. Contabilidad, Reproducción y Mensajería, eran seis personas, el jefe y cinco mensajeros. El departamento de Cobranzas en donde yo me relaciono más tiempo, estaba la Sara. Romo, que era la Jefa de Crédito y Cobranzas, estaba Miriam Rivero que era la cajera y el cobrador, tu servidor, o sea tres personas en el departamento.

¿Y ahora, el trabajo de tres lo hace una persona?

Sr. Jesús: Pues mira, yo lo que pasa es que ahorita yo llevo la cartera de cobranzas yo solito... Adrianita me auxilia en las cosas que la verdad yo no puedo manejar de una manera

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

legal, pero son cosas espaciadas, pero son muy pocas cosas que toman la atención de Adriana o de Martín, en su caso.

¿Pero por ejemplo, no se suscitó en este transcurso de los años alguna situación que ameritara un recorte de personal?

Sr. Jesús: De hecho lo hubo. De hecho anteriormente, hace unos quince años, se redujo un poco el personal a como yo te digo, son 25 años que tengo trabajando aquí. Te das cuenta de muchas cosas.

¿Hace quince años?

Sr. Jesús: Hace quince años hubo un recorte... 89, 88 se dio uno de un 5% más o menos... lo que se vino más fuerte fue hace cinco, seis años, cuando se quitaron muchas personas... con la crisis que se vino el problema fue para muchas personas... Si tu quieres saber, el IMEF siempre ha sido una de las mejores empresas en su nivel, como ejecutivos de finanzas, para mí la revista es el número uno

Pero el IMEF no nada más es revista

Sr. Jesús: No. Yo te digo por lo que yo he tenido más contacto, como cobrador que soy como manejar publicidad, cobrar, o sea, en seminarios y eventos, sé un poco, pero no sabría decirte tanto, o sea, yo me baso a la revista porque es donde he estado, tengo 20, 21 años. Estuvo como mensajero tres años.

Si, ahí intervine la propia característica del producto, no es lo mismo una revista de 39, 40 pesos, a un evento que cobran 500, 600 pesos, es diferente manejarlo en cuanto al costo del producto.

Entonces, estamos hablando que en el '94 se dio una crisis nacional, con la devaluación que propició un recorte de personal ... Un gran recorte de personal

¿Más o menos qué cantidad de personas que se fueron?

Sr. Jesús: Yo pienso que como 10, 12 personas

¿De todas las áreas?

Sr. Jesús: De todas las áreas. En contabilidad normalmente siempre han sido pocos. Son los que chambean mucho, son los que a veces cargan en sus hombros las finanzas de una empresa, no?... hubo recorte en ellos, pero el que más se afectó, el más visible, fue el de mensajería... sobre todo porque anteriormente no se daba la mensajería a la calle, antes se hacía con mensajeros de aquí... cada uno tenía una ruta definida...

¿Qué tan funcional era?

Sr. Jesús: Bueno en su tiempo funcionaba porque no había tanta presión de que se recortara el personal, pero de alguna manera, con las camionetas que se compraron se facilitó el trabajo para ello, ahí fue donde se dieron cuenta que no eran tan importantes tantos

mensajeros... como que estaban mal administrados, pero en mi caso personal, yo como cobrador de una empresa yo siempre he tenido el problema de que no me dan el transporte para hacer el trabajo y yo vi un tiempo en que mensajería y reproducción con seis personas, incluyendo el jefe y los cinco mensajeros tenían dos camionetas, una combi y una brasilia, el cobrador nunca ha tenido un coche personal para su trabajo.

Te digo esto por la experiencia que ha habido a través de los años... en momentos de abundancia y más que de abundancia de reconocimiento lo llamaría yo, porque yo creo que el empleado merece un reconocimiento, a veces no económico pero sí moral, estimularte... pero anteriormente se manejaban las cosas más psicológicamente hablando, con más humanidad... yo lo veo así...

Hoy está más fuerte, hay más presión, tanto para la persona que es nuestro jefe ahorita como para nosotros, somos empleados de los socios y así nos manejamos...

¿La coordinación de prensa antes no existía?

Sr. Jesús: Si, si existía, inclusive se manejaba a nivel de la persona que llevaba los eventos técnicos... también esa área bajó muchísimo... antes en eventos técnicos había 5, 4 personas...

Porque nos comentan que contrataban una agencia de relaciones públicas que era la que contactaba a todos los reporteros y ya los reporteros acudían a los eventos del Instituto...

Sr. Jesús: Pues mira, de lo que yo tengo conocimiento, no sé si eso sería del 95 hacia el 200... no lo sé, pero yo tenía conocimiento de que las personas que se dedicaban a los eventos técnicos se dedicaban a contactar a los periodistas... no tengo bases ni seguridad de lo que dices... sí puede ser... anteriormente la gente estaba más distanciada... unos estaban aquí, otros allá enfrente...

Si preguntas sobre momentos de abundancia aquí yo digo que no ... yo digo de reconocimiento, como personas, como empleados, como seres humanos... Eso siempre ha faltado

anteriormente no, había una especie más de comunidad con las personas, con los compañeros... hacíamos fiestas por nuestra cuenta, cooperábamos con nosotros mismos... estábamos más unidos Gloria... no sé si sea la atención mundial de que nos estamos quedando sin sentimientos, sin valores humanos, que de alguna manera a veces nos preocupamos nada más por cada quien... desgraciadamente la vida es una rueda de la fortuna que va dando vueltas... todos necesitamos de todos... desde el que esté más arriba hasta el que está más abajo... yo te puedo decir aquí que como personal, como empleado del IMEF de 25 años, yo nunca he estado en la abundancia, he estado en el reconocimiento moral de las personas que han estado arriba de mí como jefes y del Director General en su momento...

¿Bueno, regular o malo, cómo ve al Instituto en este momento?

Sr. Jesús: Te voy a ser honesto... en global lo veo regular porque no me gusta mentir... no es malo... de aquí como... a esta empresa le debo mucho... como persona, como empleado, mutuamente, pero por las circunstancias del país, de la economía mundial, es regular... que podría estar mejor en otras situaciones, bno económicamente... muchas veces ganas a los empleados sino de otras maneras, reconociendo su entusiasmo, su esfuerzo... tantos años de trabajo, tantos años de esfuerzo yo creo que hay que reconocerlos... no económicamente sino moralmente de vez en cuando... yo me refiero a todos los departamentos, desde el señor que es nuestro director hasta mensajería... m{as calidez, m{as humanidad...

O sea a lo mejor la calidez te lo dan cuando está a un nivel pero reconocemos que somos empleados de los socios, necesitamos un poquito más de humanidad que nos traten mejor, que nos vean como seres humanos... El decir, no te quito, no te saco...

El respeto mutuo... eso nunca ha habido, siempre ha habido roces... muchas veces se mete cizaña... el IMEF es muy bonito... como experiencia propia, para mi el IMEF ha sido mi segunda casa

¿Y como institución, como imagen, independientemente, viéndolo por afuera cómo lo ve... qué imagen le proyecta?

Sr. Jesús: El IMEF tiene muy buena imagen, yo lo que he visto es que en los últimos diez años no le están tomando tanta atención, las personas que deberían. Yo no digo nombres porque no soy nadie, pero si le falta un poco de atención que le dé más al IMEF... El IMEF llegó a ser el número uno en el país, ahora no podría decirlo, estaría diciendo una mentira que no me consta... le falta atención a la revista, a los seminarios a socios, como compañeros, respeto a los jefes... el respeto que tú exiges es el mismo que tienes que dar .

Como imagen hacia fuera sí tiene buena imagen yo te digo como cobrador he ido a las mejores empresas de la capital y sí tiene muy buena imagen, pero podría tener mejor.

¿Algún otro comentario?

Pues un poco más de atención a lo que se refiere al IMEF, porque a veces ni siquiera algunos compañeros saben qué es, en qué radica, que somos una institución de servicio, nos guste o no nos guste... y que las personas que están más arriba que nosotros, a un mayor nivel, que están más conscientes que somos humanos como ellos y queremos mucho al IMEF y por eso estamos aquí desde hace muchos años.

Muchas Gracias.

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevistas Semidirigidas

Entrevista 1

Analista Número 1

Código:

A1= Analista

E= Entrevistador

E.- ¿Sugerencia con los medios?

A1.- Yo, por lo menos en los boletines de prensa, que es algo en lo que me toca participar directamente, pienso que no deben ser muy largos. Hay que darle preferencia si lo más importante es la nota, preferir boletines relativamente cortos, y sobre todo que sean bastante claros con los mensajes que queremos mandar de acuerdo a la importancia de los mismos.

Es un punto que debemos de cuidar porque en la medida que damos más información a los medios, también cada vez tenemos menos facilidad para discriminar la información. Es una de las cosas que yo pensaría como importante.

Pienso que la cobertura que hacen los medios, en eventos que no me toca, por ejemplo cuando se presenta un libro o cuando se llama a la prensa específicamente para dar a conocer una propuesta del IMEF, normalmente son bien cubiertos.

Yo también supongo que se da un texto referente, porque son muy bien cubiertos y tienen la gran ventaja de un punto que se va a destacar. Siempre se me han hecho muy claros las notas de los medios cuando hablan de este tipo de propuestas o libros del IMEF.

No tengo ninguna sugerencia especial qué hacer.

E.- ¿Se logra que los medios capten la esencia de la información del IMEF?

A1.- Creo que a veces no, creo que a veces son más vagos y creo que se van por noticias que piensan en función del impacto que van a tener en el público y no en función de la importancia que le da el IMEF. De vez en cuando me ha tocado ver muy buenos reportajes sobre las conferencias de prensa, pero son más bien la excepción, ya que la generalidad es que las noticias se pierden, son muy escuetas en relación a lo que dijimos.

E.- ¿Aquí se pudiera decir que hay información desperdiciada?

A1.- Yo pienso que sí

E.- ¿En algún porcentaje?

A1.- Varía... En el mejor de los casos, yo creo que un 30% de información se desperdicia

E.- ¿Y en cuanto a la dinámica de la conferencia de prensa?, es decir, la lectura del boletín...

A1.- Ahí también creo que es mejor leer un boletín corto y yo pienso que a veces, no estaría de más y sin ponerlo en el texto, el Señor presidente del IMEF dijera "Y esta es una noticia

muy importante para nosotros"... a lo mejor destacar verbalmente cuál es la noticia a destacar... sería mucho más espontáneo, es muy importante, posiblemente se lograría más impacto, porque muchas veces como simplemente se lee, pues se pierde... cuál es lo más importante, cuál es lo menos, pues quien sabe... ahorita fue obviamente la posibilidad de la guerra, tanto lo derivado del voto de México a favor o en contra, como también lo derivado de los efectos económicos.

Yo creo que ahora va a ser una de las veces en que las notas van a estar muy de acuerdo con la importancia de lo que dimos a conocer... pero a veces no hay esa facilidad de decir... ahorita lo importante es la guerra, eso es lo importante... lo importante para nosotros es que el Banco de México no está haciendo bien su política, pero a la prensa le pasa de noche y habla de qué se yo... de que seguimos insistiendo en que hay que volver hacer una reforma fiscal. Pero tampoco es una mala noticia, pero no es la que queríamos destacar...

E.- ¿Y en cuestión de credibilidad?

A1.- Yo pienso que tiene mucho prestigio el IMEF, pero creo que el prestigio del IMEF, sobre todo, se apoya en las cosas más que en los comentarios que hay sobre los boletines de prensa, a mí de me daría la impresión de que el prestigio del IMEF se apoya en cosas como la revista Ejecutivos de Finanzas, como los boletines técnicos que produce el Instituto, se me hace que ahí está más la personalidad del IMEF.

En el caso de la prensa... tú compites con muchas noticias y normalmente tienes a veces eventos con los que no pueden competir muy bien... Me ha tocado ver – no fue el caso ahorita, creo que había relativamente gente -, o sea por ejemplo no vino Lilia Carrillo de Reforma, se me olvidan los nombres de algunas chavas, pero dos, tres que se me hacen muy conocidas no las vi... me dijeron que había un evento de Coparmex en el Nikko y obviamente en cierta medida no competimos a veces con esos eventos, y mucho menos competimos con una comparecencia del Sr. Secretario en la Cámara, que me ha tocado ver allá en la Colonia del valle, que de repente hay muy pocos periodistas porque todos están cubriendo la comparecencia del secretario... entonces ahí competimos con otros.

Al menos que seamos muy... o sea, a lo mejor estoy equivocado en la idea de lo que es un reportaje, una nota, pero pienso que ahí es muy importante ser espectacular, tener punch, entonces el problema de nosotros es que no siempre vamos a dar noticias con punch.

E.- ¿Yo creo que precisamente en el punch es donde está el riesgo, no?

A1.- Exactamente, a lo mejor mañana si va a tener punch lo que dijimos pero nos van a traer de encargo, pero ni modo... está bien, está bien... Alberto dijo y ultimadamente qué, que digan lo que quieran... para que tomar una postura donde digan que estamos entre azul y buenas noches... tiene razón, nada más que hay que asumir los costos. Eso es todo.

... te digo, como compite uno con otras noticias, con otros eventos, entonces si quieres ser de veras muy destacado, tienes que dar noticias con mucho punch, pero no siempre vamos a dar noticias de esas, o sea, en el contexto en el que no movemos no siempre hay noticias de ese calibre.

TEGIS CON
FALLA DE ORIGEN

E.- Y a mi, me interesa bastante ver cómo se pudiera efficientar el tiempo del proceso de la elaboración de la información, porque usted bien sabe, a veces usted ya escribió algún apartado y en el preciso momento de darse a conocer, algunos puntos pudieran descartarse. En este sentido, usted que sugeriría para la elaboración?

A1.- Yo creo que debería elaborarse – y en ese sentido, por mis compromisos nunca estoy en la oficina – creo que debería entregar todas las contribuciones en la mañana del lunes previo a la conferencia del prensa.

En el transcurso del lunes elaborar el boletín y se manda para revisión el martes y miércoles y punto. También debe haber una hora límite para hacer correcciones el miércoles, pero eso depende mucho de que hagamos un compromiso primero, desgraciadamente – no es una crítica con mala leche -, pero creo que nadie toma muy en serio en cuando entregar su parte... Todo mundo piensa en que "yo bastante hago con hacer mi parte de la nota periodística, entonces la mando cuando puedo, verdad? Y si cuando puedo es unas horas antes del jueves o unas horas antes de la tarde del miércoles... yo creo que debería haber, no sé de que manera, pero una especie de compromiso en el sentido de que todos tengamos muy claro de que hay que mandar esas contribuciones el lunes y lo que entró, entró y lo que no, no, salvo revisiones que lleguen hasta el miércoles en la mañana... pero en primer lugar eso va a dar lugar a menos revisiones y en segundo lugar, pueden ser más frescas todas las noticias que se den...

Tampoco creo que lo debe revisar mucha gente, deben revisarlo pocos... sobre todo los que van a estar ahí sentados y eventualmente expertos en la materia que no estén ahí sentado y nada más... no creo que tenga que ser revisado por medio mundo... es lo que pienso yo... es mucho desgaste...

E.- ¿Qué costo representa para usted como analista el aportar información para un boletín de prensa del Instituto?, es demasiado lo que se invierte?, se le ve retribuido en alguna forma?

A1.- En mi manera muy personal de ver, a mi me gusta mucho escribir, y estar enterado de lo que pasa en la parte económica es mi trabajo, entonces para mi no es un gran esfuerzo, tal vez sea porque lo hago con gusto. No digo que sea una cosa que pueda hacer quitado de la pena en cinco minutos, no claro que no... implica esfuerzo, implica apartar lo demás y dejarle un rato de mi tiempo a hacer eso, sin duda, pero lo hago con gusto y normalmente pienso que la retribución es buena.

Creo que es una de las cosas que más retribuyen porque tú mismo estás ahí, tú mismo vas a contestar las preguntas que hagan sobre la parte que pusiste y tú mismo vas a dar la cara a los reporteros y tú mismo vas a hacer, dependiendo de que tan bien o mal hayas hecho las cosas, y dependiendo de la importancia del tema para los reporteros, vas a salir al otro día en la televisión o en el periódico o en el comentario de radio aunque sea...

Yo pienso que hay pocas cosas que son tan gratificantes como hacer esto un lunes, y venir un jueves para que uno mismo explique, defienda y amplíe sus puntos de vista... para mí es muy bueno... a mi me motiva mucho hacerlo.

Procuro ser responsable, no dudo que alguna vez pueda fallar y a lo mejor por una razón no pude entregarlo a tiempo, creo que es muy humano eso... pero yo tengo mi norma y mis

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cosas hechas de tal manera que bueno, como dijimos, desde el mes que entra, el lunes por la mañana pueda mandar la información... lo que pasa es que no todos tenemos eso y entonces es ahí es donde fallan las cosas... haces una parte del boletín, haces otra...

E.- Yo creo que también depende mucho de la visión, porque para algunas personas, probablemente no sea algo gratificante, sino que tengo que cumplir y luego las agendas tan saturadas que tienen porque yo lo que me he dado cuenta es que ustedes son de múltiples ocupaciones, eso merma el tiempo que pudieran brindarle al Instituto, independientemente de la vida personal... de qué manera el Instituto puede retribuir en algo lo aportado?

A1.- No sé, es buena pregunta... Yo creo que estas cosas las hace uno porque le gusta, porque no hay entre comillas, sacrificios que hagas, si es que no llevas un tipo de gratificación personal... yo lo hago por gusto, me siento bien y siento que por lo menos una parte de esa retribución la recibo al estar con los medios...

Hago otras cosas, ando de arriba para abajo dando conferencias de economía, ahí la verdad si algo me da trabajo es saber que tengo que ir a Guadalajara o a Mérida, yo solo a dar una conferencia. Me da trabajo porque implica tener que reacomodar toda mi agenda, no digo que lo tenga que hacer de un día para otro, pero implica de cualquier manera reacomodar todo para esa ida y venida, me desespera... de alguna manera pierdo tiempo material... Mientras más lejos viajo, tengo la sensación a lo mejor no es cierto, de que más pierdo el tiempo... ese sentimiento no me lo quito...

Eso sí lo hago porque sé que es un compromiso que yo tengo como presidente de un Comité, y tiene una parte buena a pesar de que le veo muchas desventajas, conozco gente, voy a lugares donde la mayoría – a excepción de una experiencia muy frustrante en Ciudad Juárez, que por cierto no he vuelto a ir – fuera de eso, a todos los lugares a los que he ido siempre se me ha tratado muy bien, siempre han sido atentos conmigo, algunos más, otros menos... algunos cumplen con lo indispensable, pero por lo menos no te hacen sentir como si tuvieras la obligación de que eres el empleado y haces lo que a mi se me dé la gana... así me lo hicieron sentir en Ciudad Juárez, hace dos años, a mi me pareció malísimo trato... más me dio coraje porque tuve que estar en el aeropuerto como tres horas en la sala de espera, hasta que me subí en el avioncito... luego de Monterrey a Juárez son dos horas y media, no sé... llegué a Juárez ya de noche, no había nadie para recibirme, nadie me dijo jamás a qué hotel tenía yo que llegar y al otro día, en el trato con las personas, sentía que me estaban haciendo un favor, así me hicieron sentir... No quiero que me den las gracias cada cinco minutos ni que me hagan caravanas, no, sólo que me traten bien, eso es todo... Ni siquiera que me traten bonito, sino bien, que corresponda a la atención, bastante grande, que les estoy dando... Si me sentí mal y no he vuelto, ni pienso volver...

Sé que ya cambió la gente, pero como quiera, no. Me llevé una impresión muy negativa, muy negativa, fuera de ese lugar, todos los lugares bien... hay algunos que cumplen con lo esencial y hay otros que te hacen sentir como si fueras el rey de la tierra, pero bueno, a mí eso me retribuye mucho y me gusta mucho... por ejemplo, cada vez que voy a Yucatán voy con mucho cariño, porque sé que me van a tratar bien, son personas que se desviven porque estés bien, y de una manera tan natural que tampoco los sientes forzados...

TEBIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ahí se desviven por uno... otro lugar donde también se desviven pero es otra cosa, otro tipo de trato aunque sean igual de amigables y cariñoso es Guadalajara, aunque sea otro estilo... la gente de Guadalajara, por alguna razón, me quiere mucho y cuando llego me trae de aquí para allá y en la noche nunca me dejan irme al hotel y vente vamos a echarnos unas copas, nos ponemos a platicar, es igual, aunque con otro estilo, siento lo mismo con ellos. Por ejemplo son dos lugares donde me siento muy bien.

En los demás, excepto el que te dije, me siento bien, la gente es más tranquila, te da lo que esperas.

E.- Durante estos tres años presidiendo el Comité de Estudios Económicos y de estar frente de los medios... Si usted tomara en cuenta el primer año de su gestión como presidente del Comité de Estudios Económicos, a este año, ¿qué diferencias encontraría con respecto a medios?

A1.- Obviamente por un lado ahora conozco a varias de las personas que cubren lo de los medios, me he hecho más atento para leer un periódico después de las conferencias de prensa, es otro cosa que no hacía yo antes... he ganado mucho... creo que nunca me ha tocado, incluso la vez aquella que Jaime Contreras asustó mucho al Dr. Haime, incluso a mí esa vez no me sentí incomodo... yo me siento muy cómodo con ellos, me imagino porque siempre estamos aprendiendo qué agarro más experiencia con ellos, pero la verdad desde que me paré frente a ellos no me siento mal...

Por casualidades de mi vida profesional, a mí me ha tocado desde hace años participar, a nivel de Monterrey, en entrevistas de televisión, daba conferencias de prensa sobre colocación de bonos, para mí no era nada nuevo... el día que yo me paré por primera vez como miembro del IMEF ante los medios, normal, me gusta mucho... sé que es una cosa riesgosa porque a veces uno mete la pata, pero me gusta mucho, me siento a gusto, sobre todo... y de veras, no me empanico, aún cuando me ha tocado, hace como un mes o dos meses, te pidieron una entrevista por radio... era un señor que me hablo como a las dos de la tarde... quién era tú... un tipo muy agresivo que no recuerdo quien era, el conductor muy agresivo, no conmigo, sino con lo que yo le decía... pero nunca me asusté, jamás ha habido alguien que me impresione tanto que me quede sin contestar, siempre me sale y en el momento en que estoy tratando de contestar se me ocurren cosas, entonces, yo me acuerdo que con él, fue un experiencia diferente porque me trató con mucha severidad, a mis ideas, no a mí, pero fue muy atento conmigo... pero por otra, después de que terminé con él me dio gusto, porque dije qué bueno que me puedo defender... lo he hecho en el paso y ahorita me acaba de pasar...

E.- Yo lo que he notado de un tiempo para acá es que televisión se ha alejado,, las televisoras ya no vienen... es lo que sí me extraña, porque yo he hablado con ellos y me dicen que les salió otro compromiso, pero una o dos veces es creible, pero ya tanto no..

A1.- A lo mejor están saturados y es algo que hay que considerar, porque varios de los que estamos ahí hemos estado ahí un rato... yo voy por mi tercer año y Ernesto pues igual, aunque no siempre esté con nosotros pero muy seguido aparece con nosotros, no sé si sea por eso...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E.- No, creo que no... bueno, igual y yo estoy equivocada, ¿no?... Lo comento porque la vez pasada vino la chica de Televisa después de la conferencia de prensa, a entrevistar al Lic. Alberto Espinosa, entonces yo le preguntaba, por qué ya no vienen, de hecho casi no veo cámaras de Televisa en nuestros eventos, no les interesa nuestra información ¿verdad? Y me dijo que era muy especializada, que muchas veces no pasa... no le hacen caso... ¿Usted considera que la información está muy especializada, con un lenguaje muy técnico?... yo considero que no...

A1.- Yo también, yo te diría que el lenguaje de los boletines es bastante llano, bastante fluido, rara vez se hace uso de palabras muy especializadas, entonces yo pienso que no... yo pienso que a lo mejor tienen sus programas muy acartonados, muy estructurados en Televisa y entonces la noticia no entra porque más que ser especializada está compitiendo con alguien que ya aporta información para ese programa o con el que da las noticias económicas en el noticiero o que – bueno, el problema es que la televisión es un medio que cobra muy caro por la publicidad, por el tiempo a minuto y normalmente a veces, ese cobro se hace porque Bancomer patrocina la opinión financiera del experto en Televisa, que tiene que ser sobre el mercado cambiario de ese día, entonces a lo mejor dices, no voy a quitar esta ventaja que tengo, que yo ofrezco si por otro lado voy a ver noticias donde van a dar información parecida, similar a la que da este señor y con la que yo no estoy cobrando nada... nada directamente... en cambio aquí le estoy cobrando a Bancomer porque mi experto en mercados financieros dé su opinión sobre cómo estuvieron los mercados... a lo mejor tiene que ver con eso...

E.- También pudiera ser... Con respecto a la cantidad de personas que usted ve o veía en aquel entonces, a las que ahora ve, ¿son menos?

A1.- Yo creo que son un poco menos, se me hace o me da la impresión que el primer año, y el segundo, todavía por la primera mitad del año, veía más gente... esa es mi impresión... más o menos de mediados del año pasado o un poco antes, empezó a bajar el número de reporteros... Y te digo, más importante es que a veces hay cosas con las que todavía no puedes competir...

E.- Con base en su experiencia personal, ¿cómo siente el trato de los reporteros hacia Usted?

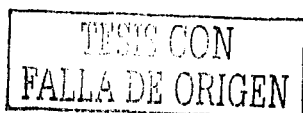
A1.- Muy bien... en general muy bien... creo que todos son muy atentos, muy amables... hasta ahorita no he recibido ningún mal trato de ellos, aún cuando me cuestionen agresivamente...

E.- ¿Qué opina sobre la previa canalización de las entrevistas con autorización del presidente del IMEF?

A1.- Si, es bueno, debe estar informado... yo creo que por mero respeto debe saber que una reportera me hizo una entrevista a mi o a fulano, no creo que llegue a más... sólo por cumplir un requisito de respeto, ¿no?...

E.- Sería todo, Licenciado.

A1.- Muy bien.



Entrevista 2
Analista 2
Marzo 23, 2003

Código:
A2= Analista
E= Entrevistador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E.- ¿Cómo ve Usted la imagen del IMEF ante los medios?

A2.- Yo creo que es una buena imagen, es una labor que lleva muchos años donde se les da una rueda de prensa mensual con material yo diría que siempre sale algo interesante.

Es una entidad no lucrativa, un gremio profesional que muestra independencia al gobierno, a instituciones financieras o a cámaras del sector privado, entonces yo creo que sí se le respeta y se le da un lugar especial.

Sin embargo es cierto lo que dices, yo noto muchas veces que hay información muy relevante para los medios y no la aprovechan, sacan alguna cosa o a veces ni sacan nada y esto más bien es culpa de los medios, más que culpa del IMEF.

También se les da su desayuno anual, también se les da su consentida, que para ellos es muy importante, algún regalo también se les da.

E. Si un detalle, a veces es un poco austero, siempre procura dar un reconocimiento impreso y un detalle.

A2.- También se les toma en cuenta para muchas cosas, para las convenciones y los eventos, se les invita con tiempo, yo creo que es una buena labor en cuanto a la atención a los medios.

E.- ¿Usted considera que para los reporteros una institución como el IMEF es garantía de credibilidad?

A2. Si

E.- ¿Por lo mismo, por la especialización de sus miembros?

A2.- Por ser una organización profesional, porque representa a los directores de finanzas de las empresas más grandes e importantes de México.

En cuanto a la estrategia de los boletines y a toda la mecánica de las ruedas de prensa, el trato con los periodistas, yo creo que siempre los integrantes del presidium que van a los comités se portan amables con la gente.

Yo creo que como hay una rotación cada año, esto hace un ciclo anual muy claro, que en las primeras juntas hay golpeteo de los periodistas que así lo estilan, se va dando poco a poco el conocimiento de las personas y cuando ya se formó la relación, cambian las personas del IMEF, entonces hay que volver a empezar el ciclo.

E.- ¿Y eso es bueno?

A2.- Yo creo que es bueno que haya rotación, aunque tiene sus desventajas y una desventaja es que la voz cantante, la del presidente nacional, pues muchas veces entra sin experiencia en el manejo de los medios, entonces se ha prestado a que se cometan errores o haya errores de comunicación, sobre todo en las primeras conferencias y no se logra por esta razón una relación más duradera, más permanente con los reporteros.

E. Sí, a mi me sucede mucho por ejemplo que ya tienen ubicados a los analistas y los temas que dominan y cuando yo les digo que en primer instancia es el presidente del IMEF, lo que hacen es comunicarse por otro medio con ustedes. Ellos no respetan protocolos ni políticas sino lo que requieren es información y por eso recurren a los analistas por propia voluntad y dicen yo quiero la opinión de tal analista porque si me dices con el presidente creo que no me va a dar la información que yo requiero y por eso entiendo cuando usted me menciona de que van rotando, que luego el presidente que es la voz cantante no tiene la experiencia o el dominio del tema...

A2.- O también no le tienen la confianza cuando está empezando y eso tarda meses.

E.- Exacto, ya como a medio año ya hasta le hablan de tu.

A2.- En cuanto a los boletines, muchas veces describen lo que pasó, mencionan indicadores, son descriptivos y esto poco a poco se ha tratado de cambiar, pero llegan otra vez nuevas personas a revisar partes del boletín y se cae en lo mismo.

Esto no debe ser, porque en primer lugar no somos ni la fuente del dato que se menciona, muchas veces ni damos un juicio de valor al mismo, nada más se describe el hecho y eso no le sirve a nadie.

Cuando lo que realmente lo que deberíamos de hacer es un boletín donde se vea una postura. Se puede tomar como referencia un indicador, para que a partir de ahí lanzar una propuesta, un juicio de valor o una postura, pero no, muchas veces vemos la estructura del boletín y es un recuento de hechos o de datos que vienen de otras fuentes, que nosotros la verdad nada tenemos que ver.

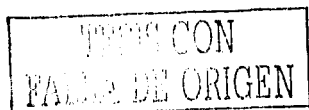
Sin embargo aquí hay una problemática, se supone que ese boletín es la forma de pensar, lo que podría ser el juicio de valor, el consenso de todos los integrantes del IMEF y eso es muy difícil de obtener, porque deben ser cosas oportunas y entonces, los procesos de comunicación entre los mismos del IMEF o entre los comités técnicos, es imposible que tengan una respuesta ágil, entonces es algo que no sé como resolverlo todavía.

Yo siento que se le debería dar la confianza a los que están nombrados en el presidium, a que ellos hagan esta función.

E.- Si porque a final de cuentas tienen la autoridad de ser representantes de un comité y de que su trabajo está avalado por lo mismo y por eso el voto de confianza.

A2.- Si, yo creo que eso debería de ser.

E.- Sí, también el Lic. Cruz coincide con esto.



En lo que yo he trabajado aquí, tengo entendido que usted ya tiene tres años continuos participando en las conferencias de prensa, ¿sí amerita un gran trabajo elaborar la información para poderla integrar al boletín de prensa?

A2.- ¿Cuándo es así, con juicios de valor?

E.- No, deje de eso, sino que mes con mes, por la cantidad de trabajo que ustedes tienen, tener que dedicar un espacio para elaborar la información del Instituto, ¿implica ello un esfuerzo?

A2.- Sí, si implica tiempo y esfuerzo, porque además de manera particular, yo puedo tener una postura distinta a la que voy a poner en un boletín, pero cuando hago el boletín, hago el esfuerzo de pensar como el Instituto y como piensa la empresa en la que trabajo o personal.

E.- Con respecto a eso, ¿usted que retribución tiene al aportar esa información?, no se diga económica porque sabemos de antemano que económica no perciben nada, pero en sí, ¿cuál es la retribución?

A2.- Me identifico con el IMEF, me identifico con los valores del IMEF, con su gente y trato de contribuir con algo a la labor del Instituto.

E.- ¿Entonces esa labor es meramente altruista?

A2.- Altruista.



E.- La relación con los periodistas, con los reporteros, ya como IMEF, como directivo del IMEF, ¿cómo lo tratan los reporteros?

A2.- Esa no te la puedo responder así como me la preguntas, porque la relación que yo tengo con los periodistas es de mucho tiempo atrás.

E.- ¿Pero bueno, como miembro del Instituto?

A2.- Yo participo en medios también, como conductor, la forma en como ellos me ven es diferente. Yo asisto a las convenciones bancarias como prensa, no como banquero.

E.- ¿Cuando lo llegan a entrevistar como IMEF considera usted que los reporteros tienen todo el conocimiento para sacarle jugo a su experiencia?

A2.- Yo creo que ha habido una gran evolución en la formación y preparación de los reporteros que cubren la fuente financiera, quince años que llevo dando ruedas de prensa y que he tratado a los reporteros, antes usualmente no sabían nada de nada, igual era alguien quien cubría la fuente de sociales, de no taroja y al día siguiente es tabar eportando finanzas... ahora se nota en la calidad de las preguntas que están más empapados en los temas.

Ahora, de todos modos, sí hay gente que no está muy preparada, que nada más está buscando que el funcionario caiga en tropiezos y luego ha sido un estilo tradicional del IMEF,

defender las políticas del gobierno y en eso también quizás no ha habido toda la claridad en todos los momentos en estos tres, cuatro años que yo llevo apoyando las ruedas de prensa.

Yo creo que es un gran error el quedarse en la postura de defender al gobierno todo el tiempo, a costa de lo que sea, cuando la sociedad ya cambió, cuando los medios ya cambiaron, entonces se dan cuenta ellos mismos y se presta más bien a meter en problemas al funcionario que está defendiendo.

E.- Está en una posición muy difícil. Con respecto al tiempo que se les otorga a las entrevistas, para usted, se le complica mucho poder otorgar entrevistas inmediatas, porque por la naturaleza de los propios medios, más los electrónicos como radio y televisión, ellos requieren de una respuesta inmediata y es natural que por sus propias funciones y compromisos no se puede, qué tan conveniente sería tener un espacio ya definido, independientemente de las conferencias de prensa, que sea entre semana para que los reporteros digan los miércoles de cada semana yo puedo de las 9 de la mañana a la una o de 9 a 11, tener una entrevista con algún funcionario del IMEF, sea coyuntural la entrevista o no sea coyuntural, porque muchas veces no buscan la nota, buscan el análisis, qué tan conveniente pudiera ser una situación Así.

A2.- Yo creo que es conveniente pero también del lado del IMEF es necesario tener más voceros.

No creo que su servidor se deba perpetuar como el vocero de un comité, y ya todos tranquilos, yo creo que sí debería haber más voceros y aunque se toma un riesgo siempre que sacas un nuevo vocero, más vale tener más.

E.- ¿O sea que, aparte del presidente?

A2.- Sí, para que puedas incrementar la presencia en los medios, aparte del presidente nacional y de los presidentes de los Comités Técnicos, tiene que haber más voceros, de hecho yo ahorita soy un vocero emergente de un comité, pero debería haber más de ese comité y de otros.

E.- ¡Ah!, o sea que por comité, más, independientemente del presidente, más voceros.

¿Usted como ve la difusión del IMEF?, considera que sí tiene presencia?, es decir, por mi experiencia propia, yo veo que televisión casi no se acerca, ha bajado mucho la presencia de televisión, ¿usted podría tener una idea de por qué?

A2.- Sí, eso es algo que se nota, porque no van las televisoras, y yo creo que lo que hay que hacer ahí, es acercarse a los coordinadores de información económica y financiera de las televisoras, para captar su atención y creo que esa es una labor de relaciones públicas.

E.- Sí, si se han tenido acercamientos con Televisa y Canal Once, pero no se acercan, hay una tarea ahí.

A2.- Y es un punto muy importante, eh, porque ese es el medio, los demás son pinitos, lo que salga en prensa o radio, es poca cosa comparada con lo que salga en televisión.

TRABAJO CON
FALTA DE ORIGEN

E.- Sí, porque el primer impacto es televisión. Y sí, se acercan y graban, lo que me extraña es que graban, pero ya no lo sacan.

A2.- Muchas veces van y van y no sale nada.

E.- O muchas veces llegan y piden expresamente la entrevista, graban y todo y no sale. Qué pasó, me dicen hubo otra información, que no sé que, etc. No sé que esté pasando.

A2.- También están los criterios de los jefes de información de los noticieros, que son muy estrictas, muy a lo que haga ruido, lo que llame la atención, muchas veces la declaración del IMEF cae en el terreno técnico o poco amarilla, entonces no sale por criterio de los jefes de información, también hay que considerar que los noticieros se han ido pintando de rojo y amarillo cada vez más.

Entonces, si uno quisiera a fuerzas tener comunicación o presencia en televisión, entonces tendrías que pensar en toda una estrategia amarilla y roja, "la economía va a caer, el tipo de cambio se va a ir a 15 pesos y se van a perder un millón de empleos", entonces a lo mejor si te sacan.

E.- Y en cuanto a la dinámica de la conferencia de prensa, ¿la considera buena?

A2.- Sí, si tiene que ser así

E.- leer el boletín y luego la sesión de preguntas y respuestas, ¿tiene que ser así?

A2.- Si.

E.- ¿En cuanto a la extensión del boletín?

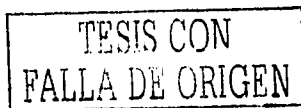
A2.- Quizás sea un poco amplio, pero es precisamente porque lo hacemos descriptivo más que emitiendo juicios de valor o posiciones.

E.- ¿Alguna sugerencia para medios, para manejo de medios, independientemente de la labor que se tiene que hacer con las televisoras?

A2.- Yo creo que hay que hacer labor con las televisoras, también se pueden hacer muchas cosas en programas especializados. En el caso de medios impresos, particularmente en el Reforma, que es un medio dirigido a un sector que al IMEF le interesa mucho, casi no te toman en cuenta, ahí también hay que hacer labor de relaciones públicas.

Luego se ponen a establecer alianzas como Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles con el programa de Cúpula Empresarial, cuando yo tenía la posibilidad de tener medios aquí, estuve tratando de fortalecer eso en el IMEF, de darle un espacio al IMEF una vez a la semana, pero yo veo que otras instituciones lo han logrado con otros medios que tienen más rating que nosotros.

Yo creo que el IMEF puede hacerlo fácilmente, si la AMIB lo puede hacer, con más razón el IMEF.



E.- Si, sólo que ahí estamos sujetos al tiempo de los propios analistas, porque si han habido acercamientos e invitaciones concretas con Eduardo Ruiz Healy, por ejemplo.

A2.- ¿Oscar Mario Beteta?

E.- No, con él no, pero Eduardo Ruiz Healy tiene como dos años insistiendo en que haya un espacio para el IMEF en su programa.

A2.- Pero yo creo que a raíz de que yo le dí ese espacio al IMEF, empezó a generarse esa inquietud, pero el AMIB ya lo concretó y el IMEF no. Creo que es importante la presencia del IMEF en los programas especializados en economía y finanzas.

E.- ¿Tanto en radio y televisión?

A2.- En televisión, no, no hay más que el de Mundo Ejecutivo, donde existe el problema que ven como competencia al IMEF por tener una revista especializada.

E.- Y en general, si se le pidiera una calificación para la relación del IMEF con los medios, ¿usted qué calificación le pondría?

A2.- Si le daría una calificación de un ocho, no siendo estricto, 8.5.

E.- No sé si algo quisiera agregar usted Licenciado, algún comentario o lo que guste.

A2.- No, no seme ocurre nada.

E.- Bueno, pues muchas gracias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevista 3
Presidente del Consejo Directivo Nacional

Código:

D= Directivo IMEF

E= Entrevistador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E.- ¿Cómo considera la cobertura de prensa en el Instituto?

D.- La considero muy adecuada y profesional de acuerdo a la forma en que tradicionalmente el IMEF se ha manejado en los medios. Sin embargo, yo considero que todavía nos falta mucho en ese sentido, en cuanto a lograr tener mayor presencia y lograr tener mayor atracción, sobre todo, atracción hacia los propios periodistas, y que todo lo que podamos vertir dentro del Instituto pueda tener mayor presencia, impacto y mayor opinión dentro de los medios.

E.- Tomando en cuenta de que Usted es el presidente del Instituto, es el vocero, ¿considera que sus declaraciones son respetadas o se alteran?

D.- No al contrario, me ha sorprendido mucho de que en verdad no hemos tenido ningún incidente en ese sentido, al contrario, ha habido muchísima claridad en cuanto al manejo de información por parte de los mismos reporteros y de ninguna manera he visto que se haya alterado, se ha respetado mucho la opinión.

E.- Con respecto a los boletines de prensa, se siente usted satisfecho con los tiempos, la forma y el contenido de los mismos?

D.- Yo creo que los contenidos son favorables, son buenos, sin embargo por los tiempos, que se ha venido manejando en forme tan rápida, es necesario darle mayores oportunidades, primero a los que están participando de que entreguen la información en forma más oportuna y que podamos darle una revisión adecuada en tiempo por parte nuestra, para después tener ya la oportunidad de tener listo ya el boletín y no correr tanto.

Creo que hay algunos asuntos que surgen al final que hay que incluir, que eso es normal, pero hay opiniones en donde pudiéramos tener más tiempo para darle forma, darle revisión más adecuada.

E.- En su momento usted me decía que los sentía un tanto descriptivos, que se veía la necesidad de que el boletín plasmara una postura del Instituto, sobre este punto usted todavía considera que hay una necesidad?

D.- Es buena tu pregunta, y realmente nuestro papel es ser más propositivos, yo sí creo que debemos tener mayor determinación y definición en las posturas del Instituto y deben manejarse con un sentido más de qué deberíamos hacer o qué es lo que recomienda el Instituto a estar a veces haciendo descripciones más históricas sobre los acontecimientos financieros.

Para mí si es importante que IMEF proponga, que IMEF recomiende, que IMEF oriente que IMEF defina o determine cursos de acción sobre sus puntos de vista en algunos aspectos, sobre todo de carácter económico, entonces, yo creo que sí debemos continuar con la idea

de ser más propositivos, que ya lo hemos ido poco a poco manejando para que se pueda llegar a ese objetivo. Sí nos hace falta el que los que participan dentro de los trabajos que preparamos lo perciban ya de esta forma y tengan un poquito más de riesgo en el manejo de nuestras posturas y no tengan tanta preocupación sobre lo que tengamos que hacer, siempre en todo esto habrá reconocimiento positivo y habrá también críticas y para eso estamos, no creo que las propuestas que hagamos en el Instituto tengan que ser tan conservadores que nunca tengamos riesgos de poder manejarnos en forma arriesgada y sobre todo, propositiva.

E.- Como presidente del IMEF, cree que su imagen tiene fuerza en los medios? ¿se siente satisfecho con su imagen en prensa escrita, en radio y televisión?

D.- A mi me gustaría que hubiera más presencia, mayor reconocimiento por parte de los medios a que podamos tener mayor tiempo y mayor espacio dentro de todos los medios... si es conveniente poder mejorar en ese sentido.

E.- Entonces, qué necesidades informativas considera que no hayan sido cubiertas?,

D.- Necesidades informativas?

E.- En cuanto a difusión... se ha percibido que televisión casi no está con nosotros y a veces llega a grabar pero ya no transmite lo que grabo?

D.- En ese sentido yo no tengo conocimiento de cuáles serían las razones, pero cualquiera de las que sean, yo creo que habría que estudiarlas y revisarlas, sabiendo cuál es la necesidad que ellos tienen y sobre lo que podríamos nosotros representar para ellos en espacio y poder conocer las recomendaciones, que si fueran necesarias hacer y tomar, pues lo hagamos.

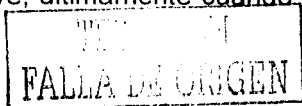
Pero no tenemos hasta ahorita, que yo tenga conocimiento, retroalimentación en ese sentido de por qué no tenemos mayor presencia en los medios televisivos. Habría que hacer un trabajo de acercamiento con ellos, conocer cuál es la percepción sobre nosotros en ese sentido.

E.- Y usted que tiene un continuo acercamiento con los reporteros. Cómo califica el trato de ellos hacia usted.

D.- Muy respetuoso, muy positivo, muy abierto, muy en confianza, se nota que hay una buena relación.

E.- Sondeando con algunos reporteros que tienen más tiempo cubriendo la fuente, me decían que la esencia del IMEF es la credibilidad que tiene en su información, el único punto negativo que ellos mencionan es la falta de tiempo que tienen los directivos para poder responder a la inmediatez de las exigencias informativas. es decir, muchas veces ellos necesitan una entrevista, y por cuestiones de tiempo no es posible. Es natural debido a las funciones que tanto usted como presidente como los analistas, tienen, peor en este sentido proponen tener más voceros, esta sugerencia qué opinión le merece Licenciado?

D.- Yo no tengo ningún inconveniente de que esto pudiera llegar a hacer, lo hemos hecho inclusive, últimamente cuando ha habido solicitudes en ese sentido, hemos estado pidiendo



que otros presidentes de los grupos puedan acudir para no dejar el hueco y no dejar que ellos puedan cubrir en la oportunidad su noticia.

Yo no creo que tengamos limitaciones desde mi punto de vista para delegar y segundo, desde el punto de vista del Instituto.

E.- Pero en este sentido no se correría un riesgo?

D.- Pues mira, si se manda a alguien que no tenga la capacidad y experiencia para hacerlo, sí, pero si delegamos adecuadamente, sobre todo en las dos personas que son los que más participan conmigo (Ernesto O'Farrill y Gerardo Cruz), yo me sentiría tranquilo de poderlo hacer y si siento la necesidad, porque así me lo han hecho saber ellos, cuando me han hablado, cuando les he comentado que si no tienen inconveniente de que vaya otra persona, me han dicho que sí, que si hay ese inconveniente y que normalmente lo que acuda con ellos.

Te voy a dar un ejemplo, acaba de suceder el viernes pasado, querían que estuviera hoy a las 8 de la mañana con Ricardo Rocha, pero tenía un desayuno muy importante con Agustín Humann, Javier González González y otras gentes, para mi era imposible asistir. Porque aparte me hablaron el viernes a medio día.

Ya no era posible hacerlo, y ahí es cuando ellos te dicen, no quiero que vaya otra persona, quiero que vaya usted.

Ahí más bien dependerá de ellos, cuando ellos consideren que deba ir alguien en representación nuestro, no habrá problema para hacerlo, si ellos piden que realmente sea yo quien tenga que ir, atender una entrevista, trataré de hacerlo siempre cubriendo sus necesidades, en la medida de todo lo posible.

E.- Siempre checando la agenda...

D.- Que seas tu quien tenga más relación con ellos y que sean más oportunos en cuanto a solicitar una entrevista y que puedas coordinarte con Gaby para que me localicen donde sea necesario y poder estar presente en estas entrevistas.

E.- Por última, algún comentario que le gustaría externar.

D.- Lo único que me inquietaría a mi, es encontrar ya un plan concreto de mejoramiento de la presencia del Instituto en los medios que permita en una primera etapa un diagnóstico claro de las necesidades que tienen los medios sobre el IMEF y posteriormente entrar en el ámbito del resultado, del poder hacer... o implementar actividades o medidas que nos puedan ayudar a que esto pueda mejorar... Yo creo que esto es indispensable después de estos primeros tres meses en donde he visto esta situación y yo he visto que hace falta el que hagamos algo, que nos quedemos con la propia inercia que nos lleva cada año el estar en los medios de una forma tradicional. Yo creo que habría ya que pensar en algo distinto.

E.- Muchas gracias, licenciado...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevista 4
Reportero de Finanzas, Notimex
Marzo 26, 2003

Código:

Notimex= reportero entrevistado

E= entrevistador

E. ¿Qué te parece la información que emite el IMEF, te aporta algo profesionalmente, capta el interés de tu editor?

Notimex. - Comentábamos hace un rato que cuatro años cubriendo al IMEF, realmente no los había sentido. Yo creo que la información es, en primera, da mucha confianza y precisamente por eso Notimex se ha preocupado por mantener ese espacio, esa fuente.

Obviamente hay interés por que los integrantes dan credibilidad. En la redacción es muy sencillo, simplemente ven alguna fuente que no es creíble y simplemente no mandan al reportero y el hecho es que mes con mes, por lo menos en las conferencias que se hacen con esta cierta periodicidad, este ahí el reportero o esté yo, eso indica que si hay credibilidad hacia el Instituto y que obviamente la noticia que genera también es muy importante para la agencia.

Y habando de la agencia hablamos también de sus clientes, del resto de los medios a los que proveemos de información.

De manera muy particular yo te puedo comentar que el boletín que emiten cada mes y la conferencia de prensa que organizan es muy completo y tratan de abarcar todos los sectores del ámbito económico y financiero, por lo menos los temas del momento y me parece que está elaborado de manera profesional.

Sin embargo y ahí viene el pero, yo noto que muchos temas que se van tratando día con día, simplemente no está la opinión del IMEF, porque no tenemos a la mano a los representantes del organismo.

Nos tenemos que esperar hasta la próxima cita, hasta el próximo evento para hacer nuestros cuestionamientos y bueno, se tocan los del momento, los que en ese momento son coyunturales, pero muchos temas importantes en los que se pudo haber tenido la opinión de los ejecutivos del IMEF, pues simplemente no se tiene.

Sugiero cambiar la periodicidad de las conferencias, que por lo menos se pudieran armar, sino cada semana, por lo menos una cada quince días.

A veces también se tocan tantos temas en la conferencia que se dispersa. A uno como reportero excelente que le dan tantas alternativas, pero a ustedes como Instituto, si tenían el objetivo que se publicara por cierto lado la información, pues resulta que ya no se pudo porque no hay control.

E.- ¿Consideras que le hace falta al IMEF brindarle más tiempo a los medios, más atención?

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

Notimex.- Si, yo creo que sí, no porque no sea buena, o porque el tiempo que nos dan ahorita no sea de calidad, sino por lo mismo que te comento, los requerimientos diarios. Hay muchas fuentes de consultoría y muchas otras a las que podemos acceder, pero el IMEF es importante y te repito, nos tenemos que esperar hasta la siguiente conferencia mensual para tener la oportunidad, yo creo que sí sería más positivo, o por lo menos, digo, tenemos acceso a cuatro o cinco funcionarios del IMEF en ese momento, a lo mejor, no que nos pongan a los cinco, a lo mejor nada más van dos, el presidente y algún directivo, y finalmente tenemos la posición del IMEF, que finalmente es lo que nos interesa a nosotros como reporteros.

A lo mejor no los cinco, pero por lo menos dos o tres y pudieran irle variando, los temas se van diversificando, pero además van tocándose punto muy específicos también, que les interese a ustedes como Instituto y que nos interese a nosotros como medio.

E.- Muchas veces se lanza la convocatoria sobre la presentación de un libro o algún otro evento, y aunque éste no sea de su interés, llega la prensa, entrevistan al directivo y se van, pero eso es esporádicamente, dos, tres veces al año.

Notimex.- Si, porque finalmente uno va por la noticia, pero si en ese momento el evento que se está organizando no es noticia, para nuestro sector, para el ámbito que cubrimos nosotros, pues entonces el personaje sí es noticia y el presidente o el vicepresidente o el directivo del IMEF, con la representatividad que tiene, es evidente que lo vamos a seguir a donde sea, aunque vaya a inaugurar el concurso de belleza y finalmente ahí se le tendrán que hacer preguntas relacionadas con el ámbito económico y financiero porque es, repito, lo que nos interesa.

G.- Con el tiempo que tienes cubriendo el Instituto, sabes que se llevan a cabo eventos nacionales, ya sea el Foro, Simposium y la Convención, cuál de los tres capta más tu interés, como comunicadora.

Notimex.- El interés del editor en este caso, porque uno como reportero únicamente tiene que atender la orden del jefe de información, entonces por el lado de nuestros jefes siempre se le da una mayor difusión, un mayor interés a lo que es la Convención del IMEF, por los invitados que van.

Además siempre buscan que en la Convención sean funcionarios y representantes de la Iniciativa Privada de peso, gente que siempre lo que diga es noticia. Funcionarios del sector público y privado de primer nivel.

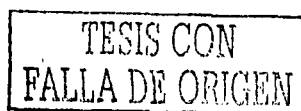
E. ¿El Simposium?

Notimex.- ¿Lo hacen aquí en la Ciudad de México, no, con el IMEF Ciudad de México, no?

E.- Sí.

Notimex.- Si, también es importante, pero no se le da la importancia que se requiere o que debería de tener, porque precisamente porque lo hacen con el IMEF local, baja un poquito la calidad de los ponentes, pero de cualquier manera, Notimex cubre todo.

E.- Si, nos consta.



Notimex.- Tú como reportera cómo te sientes con el IMEF, sientes la confianza de acercarte o te topas con muchas trabas para hacerlo.

E.- Siempre han demostrado apertura. Los comentarios que hacía yo en cuanto a la periodicidad están muy del lado del trato que tenemos, de la disposición que siempre muestran para atender nuestros requerimientos, a veces uno se ve presionado por el tiempo, somos agencia, quieren la noticia de inmediato y el trabajo especial que te piden es para ayer.

Siempre hemos tenido por parte de Notimex una buena atención, siempre hay disposición de sacar el trabajo adelante y finalmente es un trabajo recíproco, porque nosotros sacamos la información que nuestros clientes están pidiendo y en el mismo sentido también damos difusión a las tareas y al pensamiento que tiene el IMEF.

E. Y actualmente cómo ves al IMEF con la información, de las dinámicas de las conferencias de prensa, sientes qué necesita más punch?

Notimex.- A mi me parece que antes eran más puntuales, pero era más fácil dirigir sus apreciaciones hacia otro punto que no era. A mi me ha parecido positivo que se den estos boletines más completos, me parece bien. Lo que te comentaba acerca de los diferentes temas, bueno es que a veces tenemos tantos, que en una nota no podemos meter todo, menos en una nota de agencia, la nota es muy breve en nuestro caso, pero a mi sí me parece bueno que hayan adoptado este nuevo esquema más descriptivo.

Finalmente ahí tienes al funcionario para que te diga bien, bien cuál es su posición, que te defina o aclare los puntos que tienes de duda.

Lo que yo percibo es que es un boletín elaborado por varias personas, no sé si sea así, pero en ciertas ocasiones se ven contradicciones y entonces dices, este boletín no lo consensaron, no hubo el tiempo, no se sentaron para ver y para que no hubiera encuentros de opiniones, entonces en ese momento, cuando tu lo estás leyendo y cuando tienes a los funcionarios, a los directivos del IMEF, tienes que aclarar exactamente cuál es la postura real del Instituto y son cosas que no deberían de suceder, o sea un boletín no tiene por qué presentar ese tipo de divergencias de opiniones.

No me han dicho, ni sé a bien si sea así, pero se nota.

E.- Si, entre más personas estén involucradas, más personas, más personas van a opinar.

Notimex.- Pues sí, pero independientemente de eso, nosotros lo que ponemos es la postura del Instituto como organismo, como gremio. Como asociación, entonces las opiniones si se deben verter hacia un cierto camino, una cierta dirección únicamente, para que no haya divergencias.

E.- De los analistas que acuden a las conferencias de prensa, ¿a quien le darían un mayor voto de credibilidad?

Notimex.- A todos, porque a final de cuentas son parte de un cuerpo directivo de un organismo reconocido a nivel nacional, que están representando a un gremio importante,

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

todos han demostrado disposición, a todos yo percibo que se informan, que dominan los temas y cualquiera de sus declaraciones tiene credibilidad y reconocimiento por parte de la agencia.

Jamás he tenido un problema porque me digan sabes que a esta persona no se le hacen entrevista o de esta persona no pasa la información porque no es creíble lo que dice... nada... evidentemente el presidente siempre será la figura cúpula, no? Y siempre es obvio que sus declaraciones en general siempre van primero que las de un directivo.

E.- ¿Qué tan bueno considerarías les aportara a los medios de comunicación un curso de acercamiento de tecnicismos?... yo quiero que la fuente esté mejor preparada, porque entre mejor preparada esté, los cuestionamientos van a ser más enriquecedores y tanto nos van a enriquecernos a nosotros como ellos mismos se van a enriquecer. ¿Cuál sería tu opinión al respecto?

Notimex.- Generalmente el gremio periodístico siente que todo lo sabe, este es un gran problema, porque ahí chocan cuando se organizan ese tipo de eventos, no siempre tienen buena aceptación o no como se quisiera.

Sin embargo, el Banco de México, por ejemplo, organiza cursos, seminarios, la Bolsa de Valores lo hacía antes, se desanimó porque éramos muy malos alumnos, pero son experiencias muy buenas, te ayudan a la profesionalización, a la capacitación, a que tu reportero que no estudiaste economía y que no sabes nada de finanzas, vayas dominando los temas y tengas menos errores al procesar la información.

Ocurre que a veces cuando estás elaborando la nota informativa, el reportaje o el trabajo especial, te das cuenta que hay tecnicismos que no te quedan claros o que a veces utilizas y utilizas incorrectamente y que tu supones que estás bien, entonces ese tipo de cosas son muy positivas.

De manera personal a mi me parecería excelente.

E.- ¿Aunque sea una vez al año?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Notimex.- Por ejemplo el ITAM organiza, pero pocos reporteros vamos o hemos tenido oportunidad de ir por los altos costos.

Es muy positivo, tanto para la formación profesional de reporteros como para ustedes como fuente, porque tendrán mayores garantía de que la información se va a transmitir a los lectores, televidentes, radioescuchas, de manera más fidedigna, más clara.

E.- Uno de los objetivos del Instituto es difundir la cultura financiera, entonces aprovechar ese capital intelectual que representan los reporteros

Cuando yo estaba en El Nacional y después en el Uno más Uno, cubría información general, empiezo en Notimex y también empiezo en información general y un cierto día me dice mi jefe, te vas a cubrir la Bolsa de Valores y yo si pregunté, ¿me estás castigando o es premio?

Yo era de las lectores que siempre me saltaba deportes y finanzas , no sé si muchos lo hagan, pero yo lo hacía, entonces era evidente que yo no sabía nada de finanzas y tuve que aprender todo sobre la marcha y vaya que sufres y además de que no conoces de las finanzas, tienes la competencia de reporteros y reporteras que sí son economistas, o que por le monos estudiaron contaduría, que tiene una formación académica que les permite entender la información.

E.- Gracias por tus comentarios, no sé si quieras agregar algo...

Notimex.- Finalmente nada más reconocer la labor del IMEF, en estos casi cuatro años que yo llevo de cubrirlo, de cubrir la fuente me parece que ha habido cambios muy ligeritos, pero muy constantes, y eso es muy positivo, porque siempre percibo yo que es en función de darnos más información y de darnos más atención, y finalmente uno como reportero es lo que necesita, la atención para que en el momento en que requieres la información se te de y la información porque se nota, se nota que hay mayor disposición, que hay más apertura, que queden menos dudas.

E.- Ha sido una labor de muchos años. Son muy cuidadosos en ese sentido, quieren que los medios se sientan bien cuando llegan a acercarse.

Notimex.- En general se ha visto más disposición, mayor información, antes eran boletines muy escuetas, que a veces no te decían mucho, tipo Banco de México que te daban tres párrafos y hasta ahí, a uno como reportero, entre más información le des, mejor, tiene la posibilidad de depurar esa información, analizarla.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevista 5
Reportero de Finanzas, Agencia de Noticias Finsat
Viernes 28 de marzo, 2003

Código
Finsat: Reportero entrevistado
E: Entrevistador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E.- ¿cómo ves la información que emite el IMEF? ¿te aporta algo profesionalmente?, en tu sala de redacción el editor si le hace caso o prefiere otra información antes que la del IMEF, tú como la ves?

Finsat- En términos generales creo que es buena, creo que el énfasis estás precisamente en los requerimientos de cada medio, por supuesto que hay medios muchos más especializados, como es el caso de Finsat, en donde requerimos un mayor énfasis en cuestiones de finanzas, de tipo técnico en donde sí se requiere una explicación a veces del por qué se están comportando en alguna forma las variables macroeconómicas, en términos de la afectación que se da al mercado accionario, es el ejemplo.

En muchas ocasiones si tenemos cómo es el comportamiento del tipo de cambio, las tasas de interés, etc, pero desconocemos qué incidencia puede tener en el mercado cambiario, en el mercado de dinero, por ejemplo y si sería oportuno que un comentario de los especialistas del IMEF nos guiara hacia esos horizontes, en donde podemos ver los focos rojos, los focos amarillos, los puntos de alerta, dónde estar poniendo atención en la evolución de estar variables.

En términos generales la información es del interés de mi editor, obviamente, aquí no tengo problema para el espacio, creo que hay un interés por parte de los clientes de Finsat, de ver precisamente los temas los temas que aborda el IMEF: tipo de cambio, tasas de interés, análisis sobre gastos, inversión, siempre serán del interés de todos los clientes de Finsat.

E.- ¿Y tú como reportero, sientes que tu necesidad informativa está completamente cubierta por el Instituto?

Finsat.- Salvo en algunos casos. Como tu sabes los requerimientos como medio electrónico a veces son de forma inmediata... a qué me refiero... hay muchos asuntos que emergen, estos días han sido el ejemplo, hemos tenido una volatilidad enorme, una incertidumbre en los mercados, un escenario de guerra en donde obligadamente las necesidades editoriales de Finsat nos llaman a tener reacciones constantemente sobre estos eventos que están dándose diariamente en nuestro país y en el mercado internacional.

Sobre todo por las consecuencias directas que tienen los mercados financieros, que es precisamente el nicho de negocio a donde estamos dirigidos.

Este es uno de los problemas, donde muchas veces, salvo la conferencia de prensa mensual y salvo algunos casos, debo reconocer, de algunos de los especialistas, como es el presidente de Estudios Económicos, el presidente de mercado bursátil y accionario, salvo esos casos, a veces no tenemos la oportunidad de tener la opinión tan inmediata como lo necesitamos.

Esto sabemos que no es problema de ustedes, pero sí es un problema para nosotros, no?, el tratar de buscar fuentes a nuestro alcance con la inmediatez que requiere, no sólo los clientes de F insat, sino también todos los medios electrónicos, como son las agencias informativas, radio y la televisión.

E.- Si es cierto, entonces podríamos estar pensando en que ante casos coyunturales, acontecimientos de última hora, se necesita pronunciamiento del IMEF?

Finsat.- Sin duda, sin duda... yo creo que algunas instituciones se han dado cuenta de ello, a veces ha sido, incluso, por petición de la propia fuente que cubre, es el caso del CEESP, de algunos otros especialistas en donde sí les recalamos esta necesidad de darles la molestia en el momento de que surgen los problemas, porque hoy sabemos que la necesidad de información es imprescindible a veces en el mismo momento, en el mismo día en que se generan las eventualidades.

Por eso es que sería muy oportuno, en caso de que no hubiera la posibilidad de atender uno a uno, que sé que es problemático, por lo menos presentar la postura del Instituto frente a la eventualidad que se presente, no?, frente al asunto en cuestión.

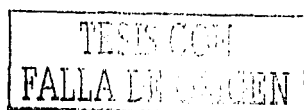
E.- Si, yo creo que esta es una tarea que se tiene que hacer de inmediato, porque al menos en este momento en que el mundo está cambiando día a día, necesito todo un cúmulo de conocimientos y muchas veces no tengo nada, ya sea sacar al analista o al especialista, porque no tiene tiempo o por cuestiones que no vale la pena mencionar, pero que sí afectan el trabajo informativo.

Finsat.- Yo recalco una cosa, Gloria... hay que hacer énfasis... Es cierto que no todos los medios puedan requerirlo y eso entre comillas, pero hay medios como Finsat, el cual es un servicio de información dedicada a analistas, a bancos, a casas de bolsa, a analistas de mercado, a especialistas, etc. E incluso a inversionistas, que están viendo en la pantalla hora tras hora, las noticias y que en un momento dado, la decisión de invertir, de no invertir, de gastar o no, etc, de establecer un punto de vista frente a sus proyecciones de inversión y eso, es indispensable que la tenga en el momento y ahí favorece mucho siempre el punto de vista de instituciones como el IMEF, que siempre obligado a hacer un análisis muy serio y crítico hacia donde puede tener afectación o no determinado evento del día.

E- No, si, si es verdad. Enrique, dándole un giro a las preguntas, tu como reportero, cómo ves la relación que tiene el Instituto con los medios, consideras que si te tratan bien a nivel persona, o necesitarías hacer énfasis en algún tipo de atención que requieras.

Finsat.- En términos generales creo que el trato es adecuado, en los encuentros mensuales que tenemos creo que se da esa atención que requieren los medios y yo creo que sea esto una relación de personas, vemos que es una relación que debe establecerse entre el Instituto y los medios de comunicación y como tal creo yo, debe establecerse la relación, no?, no tiene que ser afectiva, sino institucional.

Que si viene lo otro que bueno, pero lo indispensable y lo mínimo que se debe tener es la claridad de que esta relación debe establecerse como Instituto y como prensa, como medios de comunicación, como representantes de los medios de comunicación que somos.



Hay algunos momentos, veamos creo que al punto anterior, en donde si notamos la ausencia de alguien a quien recurrir, normalmente tu has sido un canal de comunicación, a veces el único y ahí es donde yo siento que hay la ausencia de una dirección de que bueno, no sé incluso, cómo prevengan las cuestiones en donde tu ausencia cómo resolverse si tu no estás en ese momento, entonces creo yo que sí se debería tener prevista... el Instituto en general, no sé, desde la señorita del conmutador, hasta otra gente, que tenga prevista precisamente, estas necesidades de los medios de comunicación, de tener un acercamiento a veces inmediato con el Instituto, con el IMEF.

Si... y con respecto a los eventos... ya tienes un tiempo aquí cubriendo la fuente financiera, sabes que tenemos tres eventos nacionales que son los más importantes para el Instituto, que son el Foro de Monterrey, el Simposium de Ciudad de México y la Convención, tomando como punto de partida estos tres cuál despierta más tu interés?, es decir, cuál es el que sientes que te va a enriquecer informativamente más de los tres.

Realmente la Convención Anual, creo que es donde se da cita presidentes, expresidentes, jefes de sus afiliados, en donde obviamente es el punto de encuentro donde solamente en esas ocasiones podemos platicar con ellos, no?... ahí despertaría mi mayor interés, no solamente para tener la oportunidad de platicar algo en ese momento con la gente del IMEF, la que está atrás, la que es el respaldo, la que forma todo el Instituto y no solamente los especialistas con que platicamos mensualmente.

Sobre todo con la intención de establecer un vínculo mucho más permanente, mucho más sólido, para dar salida precisamente otra vez, de que cuando requerimos de los puntos de vista de especialistas de la talla de los que están afiliados al IMEF.

E.- Y en este punto Enrique, como bien sabes la Convención no se hace en la Ciudad de México, se hace en el interior de la República, aquí nuevamente el factor inmediatez es como un bachecito que no podemos superar y en la mayoría de las veces, la información que se emite en la Convención no les llega a ustedes, aunque luego la cubran con las agencias que están allá con sus correspondientes, pero la mayoría se queda con la información estándar, no se queda con la información de la sesión de preguntas y respuestas.

Finsat.- Claro, sobre todo, que bueno que tocas ese punto... como tu sabes las políticas de los medios de comunicación han variado mucho y como en el caso de Finsat no hemos tenido la oportunidad de asistir, por cuestiones económicas a este tipo de eventos y lamentablemente como tú dices, algunas ocasiones nos llega, o un día después la información que en el caso de Finsat es difícil manejarla después, porque bueno estamos tratando de darle un servicio a nuestros clientes de día a día la información, y entonces el que nos llegue posteriormente la información ya no es de mucha utilidad.

Y segundo, ciertamente como lo mencionas, está acotada al rubro de la información general que se trató y no a todos los temas que se trataron en la sesión de preguntas y respuestas, de entrevistas, de lo que nosotros llamamos en el argot, el chacaleo, no?. Toda esa información se queda en la oscuridad porque no tenemos acceso a ella, no sé si sería oportuno establecer un vínculo vía internet en que pues precisamente por esta vía, que es de gran facilidad de acceso para muchos, sobre todo muy económica, para todos en general, tanto para el Instituto como para nosotros, pudiera establecerse ese vínculo en el cual estuviéramos consultando por lo menos, con el conocimiento de que se va a llevar a cabo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ese día el Congreso o la Convención Anual, estar accedendo a la página y estar viendo qué información se está generando.

E.- Y ver cuál te puede servir y cual no te puede servir.

Finsat.- Claro, sin duda, volvemos a partir que en los diferentes medios de comunicación se manejan secciones de finanzas y economía, pues los requerimientos, vuelvo a repetir, no son los mismos, hay algunos medios especializados que requieren una información mucho más profundo.

E.- Mira, por último, tu ya tienes bastante tiempo en la fuente y te das cuenta que continuamente algunos medios van cambiando de reporteros, qué tan conveniente consideras que el Instituto brinde al año un curso de conocimientos generales en cuestiones financieras para toda la fuente, crees que pueda ser enriquecedor?... desde mi punto de vista creo que es enriquecedor tanto para el Instituto como para los reporteros, pero no sé, algunos son economistas y los mandan precisamente por ser economistas a cubrir la fuente, pero no es lo general, a ti qué opinión te merece esto?

Finsat.- Mira, esto yo creo que no solamente contribuiría en demasía al desarrollo profesional de cada reportero, sino que ya es una necesidad imprescindible, anteriormente, yo creo que hace un par de décadas, el volumen fuerte de la información que acaparaba la atención de todos los medios de comunicación, sin duda era lo político, a veces la nota roja, la policiaca, hoy, con todo este proceso de integración comercial, de apertura comercial que tenemos, en el llamado proceso globalizador, es imprescindible que los reporteros tengamos los conocimientos mínimos necesarios para poder interpretar precisamente, alguna de la información que es muy técnica y que nos hacen favor de dar en el IMEF, pero que en algunas ocasiones, en lo personal al principio me enfrenté a ese tipo de problemas y todavía creo que con todo y que llevo algún tiempo cubriendo ya la fuente, a veces hay cuestiones técnicas financieras que nos resultan difícil de comprender.

Aquí viene el beneficio /daño, es proporcional. Beneficio porque le va a ayudar al IMEF a difundir la información en forma adecuada en la forma idónea. En la medida que cada reportero entienda y comprenda mejor el desarrollo de las variables macroeconómicas, de los datos de finanzas que le están proporcionando, en esa medida va a tener mucho más capacidad para poder desmenuzar la información, dársela en una forma mucho más adecuada a su auditorio.

Cuando no comprendemos la información nos resulta difícil y a veces imposible explicarla y ahí viene el lado negativo no solamente para el reportero, para el medio de comunicación, sino para el propio IMEF, que finalmente el objetivo que perseguía de dar una información precisa, concisa, de amplitud, no se concreta debido a la poca capacidad que tuvo el reportero para poder entenderla y después explicarla.

En ese sentido, establecer seminarios, un programa de capacitación, para los reporteros, sin duda sería de gran interés para una mayor parte de la gente que cubre la fuente de finanzas y de economía, pero también imprescindible para todos, porque ciertamente, esta es una constante, lamentablemente otra de las cuestiones negativas de los medios de comunicación, es que al reportero no se le permite especializarse en un rubro, nada menos estábamos comentando al principio de esta plática, el año pasado yo tenía seis fuentes y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

este año por fortuna ya disminuyeron y puedo poner mucho más atención a todo lo que corresponde a finanzas.

Pero igual sucede que me pueden cambiar en seis meses a otra fuente, esto impide que cada reportero se pueda especializar y que tenga un conocimiento mucho más preciso de lo que son las finanzas y como te digo, si no lo podemos entender, mucho menos podemos explicarlo.

E. Enrique, cómo ves los boletines de prensa que se entregan en las conferencias de prensa, en cuanto a forma y contenido?

Finsat.- Considero que en términos generales, son buenos, vuelvo a repetir, hacer la insistencia, creo que cada medio tiene distintos requerimientos de información y hay algunos medios especializados que van a tener que desarrollar algunos temas, con mucho más detalle, entonces habría la oportunidad de que ojalá y en esta tesitura, tener después de la conferencia de prensa, aliviar estas necesidades... oportunidad de que con los mismos especialistas del IMEF, oye pues a mi me interesa esto, oriéntame, dónde más puedo encontrar mayor información, quién me puede orientar más sobre este tema, en fin, como redundamos un poco más en estos asuntos que son un poco más sobre estos asuntos que son de particular interés.

De otra forma te digo, a veces hay muchos compañeros de radio que no requieren, incluso se les dificulta el que tengan precisiones técnicas, no así otros medios especializados donde sí necesitan dar aspectos mucho más técnicos para sustentar el concepto o declaración que haya dado determinado especialista.

E. Si, si es verdad.

Finsat.- Allí es donde yo creo que la atención tiene que ser un poco más personalizada, por decirlo así.

E. Por último no sé si tuvieras un comentario que quisieras agregar, algo que se te venga a la cabeza, y que digas, ah, esto.

Finsat.- Si, yo creo que hay algo muy importante y que no es exclusivo del IMEF, pero en muchas organizaciones vemos que lamentablemente las direcciones de comunicación son ocupadas por diferentes personalidades, en algunos casos corremos con la suerte de que sean personas avezadas y muy experimentadas en la materia, y esto redundante en que tenemos la información concisa, precisa, oportuna, en la atención inmediata que a veces requieren algunos temas, la respuesta incluso a nuestras solicitudes de entrevista, etc.

Pero no siempre, hay también casos contrarios en donde hay personas, bueno, hay que decirlo, no cuentan con la formación, no tienen la capacidad, desconocen lo que debe ser la relación institución – prensa y pues en este sentido nuestras necesidades de información no son alimentadas.

Entonces, yo creo, en principio no estamos de ninguna manera de intervenir en las decisiones de a quien o no designen, lo que decimos es que si debe haber una política de comunicación, eso ha ayudado a muchas instituciones, a muchas organizaciones y a muchas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresas a alimentar estas ausencias, en donde si no hay experiencia por parte del funcionario que tenga a su cargo la dirección de comunicación, por lo menos hay una política de comunicación que sí le permite conocer de qué forma debe llevar la relación con los medios de prensa, cómo debe de coadyuvar, como contribuir a las necesidades de información que demanda cada medio, el trato que se debe de establecer, la relación, el tipo de relación que se debe establecer, en fin, parámetros generales mínimos necesarios para que haya ese ganar – ganar.

En la medida en que el Instituto tenga una favorable relación con los medios de comunicación, esto se va a reflejar en que la información que ellos difundan en los medios de comunicación va a reflejarse, va a ser mucho más adecuada, se va a difundir mejor en la radio, en la televisión y con el beneficio para todos.

E. ¿Entonces, tú qué le pedirías al Instituto, qué es lo que necesita.

Finsat.- Establecer una política de comunicación en donde no esté determinada por el directivo en turno

E.- Es decir que tenga más voceros

Finsat.- Exactamente

E.- Que si no está el presidente...

Finsat.- Las normas, las regulaciones, las directrices... que independientemente del presidente en turno, del director de comunicación en turno, de quien esté en la gerencia de comunicación, se apliquen esos principios y así todos ganamos, porque tendremos en consideración, si ustedes aplican ese tipo de política de comunicación, después tu sabes, que la costumbre, la relación cotidiana, sabemos que esto es un secreto a voces entre los compañeros, "oye sí pídele esto porque el IMEF te lo va a dar", porque ellos tienen por costumbre esto, aquello y esto otro" o caso contrario, "ni le pidas esto al IMEF porque ni te la va a dar, ya lo conocemos, así son"... se van estableciendo costumbres y algunas son favorables de consolidarse y otras de erradicar.

Si se establece un adecuada política de comunicación, en donde independientemente de la gente que esté a la cabeza del IMEF, pueda siempre mantener esa sana relación IMEF – medios de Comunicación.

E.- ¿A qué dependencia le atribuyes un buen manejo de medios?

Finsat.- ¿Quién ha hecho este ejercicio?... lamentablemente no creo que haya un modelo idóneo en el cual podemos establecer éste es quien sí lo ha logrado... yo creo que han habido esfuerzos en diferentes secretarías, organizaciones empresariales, te comentaba hace un rato el CEESP le hicimos saber esta necesidad de la inmediatez de emitir un comentario en torno a las eventualidades que sucedían cotidianamente, porque no lo teníamos y precisamente era andar buscando reacciones sin eco.

Conforme hemos hecho algunas peticiones el CEESP hizo eso, y bueno veíamos después que Canacindra también lo hizo, pero lamentablemente no podemos establecer un modelo de

institución, porque aquí caemos en la propuesta última que estoy exponiendo ante ustedes, como no hay una política de comunicación, esto se hace y también se destruye conforme llegan las personas.

Unos los mantienen satisfactorio durante esa gestión, se termina ese ciclo y ahí concluyen.. es volver a reconstruir nuevamente una relación, a conocer a gente que está al frente de comunicación social, de alguna institución o de relaciones públicas de alguna empresa, esto es una problemática para privados y para públicos, por eso precisamente hago esta propuesta de establecer una política única de comunicación, que no sea al arbitrio de la gente que llega y diga esto si lo puedo hacer, esto no, que sea como el manual de los castorcitos, que debe de cumplir con esta normatividad en cuestión a la relación de medios – prensa.

Por eso la propuesta, porque el mal que en lo personal yo veo en todas las instituciones, en todas las organizaciones gubernamentales, incluso en las empresas es precisamente eso y a veces, vuelvo hacer énfasis en lo que dije al principio, esto no es una relación entre personas, esto no es una cuestión de que me caigas bien o mal, s una relación sana de verter información y difundir información, por eso hablaba yo que debe tenerse con mucha claridad que aquí no somos personas, que somos representantes de medios de comunicación y de una institución.

Y a veces, yo en personal he gozado de ese privilegio de que me traten bien, bueno que no sea tratado de esa manera porque soy Enrique, porque soy un medio, una persona más que representa un medio de comunicación y en ese sentido, tu criterio de atenderme como director o gerente de comunicación, no sea el que sea Enrique o no. sino el que sea un reportero.

E.- Y que ambos están desde su puesto de trabajo y mínimo que haya un mutuo respeto.

Finsat.- Exactamente, que haya un mutuo respeto, sabemos que hay necesidades de ambos bandos y que también hay beneficios de ambos bandos, por eso yo creo que no hay un modelo muy adecuado al cual apegarse, lamentablemente esto ha sido de personas, no se ha establecido un modelo de políticas de comunicación adecuada.

E.- Enrique te agradezco mucho, no sabes cuanto... me va a ayudar mucho la información que me has dado.

Finsat.- Espero que de verdad te haya sido de alguna utilidad...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevista 6
Reportero Televisa
31 marzo, 2003

Código:

Televisa: Reportero entrevistado

E= Entrevistador

E.- Hola

Televisa.- Hola

E.- Oye pues la primer pregunta sería, ¿la información que emite el IMEF, le interesa a tu medio?

Televisa.- Mmmh, bueno... Si, particularmente la televisión o la televisora para la cual yo trabajo, yo me desempeño, es una televisora que no le da mucho peso a la información financiera, yo con gusto recibo todos los análisis económico y financiera que nos hace llegar el Instituto, los recibimos con mucha atención, los reviso, si encuentro algún párrafo, una línea que me parezca noticia, lo manejo.}

Cuando es información más técnica, cuando vienen análisis un poco más detallados y complicados para el público en general, no los manejo.

Aquí hay como una especie de filosofía o de mecánica de trabajo más bien, en el sentido de que nuestras notas generalmente le dan poco peso a los análisis económico y financieros, y requieran generalmente la entrevista, ya sea con el director del centro de estudios de análisis o con el presidente del Instituto, generalmente pues para darle respaldo y para darle voz a esa información.

La nota de televisión sin las palabras del entrevistado se ve muy plana, es una exigencia, por ello cuando el estudio vale la pena, pues les llamamos pidiendo una entrevista con el presidente o con algún analista de su Instituto, o cuando la coyuntura lo demanda también.

Sabemos que tienen gente de primer nivel... también conocemos que mucha de la gente que trabaja en el Instituto tiene, de muy buena fuente, también con algunas autoridades del sector oficial, del sector gobierno y que sabemos perfectamente que toda la información que ustedes manejan es seria, siempre basada en información oficial y eso a nosotros nos garantiza que es una información segura y confiable.

E.- ¿Que tiene credibilidad?

Televisa.- Si, credibilidad, yo lo sé, conozco los antecedentes del IMEF, sé que es un Instituto muy serio y sé que todas sus fuentes son oficiales, y en general es una buena, buena fuente de información, tanto en análisis crítico, análisis estadístico o de coyuntura.

E.- Ok, y con respecto a los eventos que tiene el Instituto, como bien sabes organiza tres al año de mayor envergadura, está el Foro de Monterrey, Simposium y Convención, partiendo de estos tres, a tu editor cuál de los tres le llama más la atención?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Televisa.- Sin duda el Foro de Monterrey, porque lamentablemente como bien sabes tenemos dos México, el del norte y el del Sur, y generalmente la información más importante en materia de inversiones, de negocios, de intereses particularmente para el sector inversionista y empresarial, pues se da en Monterrey, entonces, por el peso de las autoridades que siempre van, porque aunque yo no he tenido oportunidad de ir a este foro, sí reviso la información e incluso si he metido información de este foro en las cápsulas que tu servidora realiza para el noticiero de Joaquín López Dóriga.

Entonces, sabemos que siempre van funcionarios de alto nivel y por supuesto, representantes del sector privado y del sector financiero también de primer nivel invitados y encabezados por el IMEF.

Yo creo que el Foro más importante es ese. Aunque no le dan un peso muy fuerte a la información económica y financiera, sí les gusta tener tomar el pulso al sector, ver qué están diciendo los financieros, los analistas y qué están diciendo los funcionarios que encabezan esta rama, que son Hacienda, Banco de México, Secretaría de Economía, etc.

E.- Si y creo que hemos notado que por lo menos en los noticiarios de televisión, se van mucho a lo que es la nota fuerte, que impacte y muchas veces el Instituto no emite ese tipo de notas, es más informativo, de análisis y eso le quita presencia en las televisoras.

Con respecto al tiempo que se le brinda a los reporteros, ¿tú consideras que te ha impedido tener una opinión del Instituto de manera inmediata?

Televisa.- No, cuando me he acercado siempre he tenido buena atención, yo sé que a veces las agendas están complicadas y a veces en nuestros medios nos piden entrevistar a alguien del sector financiero sobre un hecho de coyuntura y bueno, que más quisiera tenerlo el mismo día, pero no se puede. En general yo tengo muy buena percepción del IMEF, en todos los sentidos, tanto por la fidelidad de la información como por la atención.

A las ruedas de prensa por lo general no puedo ir por lo que te decía hace rato, que algunas veces nos llegaba a nosotros, a finanzas, pero Información General era quien decidía si se cubría o no y en algunas ocasiones yo notaba que al reportero no mandaban a cubrirlo porque a lo mejor ese día había muchas notas, etc, pero en general, siempre recibimos las invitaciones a la rueda de prensa y aquí en la mesa de redacción es donde deciden.

Eso sí lo quiero dejar claro, que no sé con precisión cuáles son los criterios del por qué no se cubre al IMEF, pero yo tengo entendido es que sí se ha cubierto de manera periódica y en algunas veces se deja de cubrir, yo creo que por la misma saturación de la información.

Ahora, en ocasiones mientras a mi se me invite y yo les transmita la inquietud del por qué es importante cubrirla con precisión, y creo que no hay ningún problema, porque se puede atender.

En general yo he tenido muy buena atención por parte del Instituto.

E.- Oye, por último, tú como reportera que ya tienes un tiempcito en la fuente financiera, qué requerimientos no han sido cubiertos por el Instituto, ¿cómo ves los boletines de prensa?

Televisa.- Yo creo que efectivamente si se busca el análisis de la información financiera, objetiva sí, pero también que se nos ayude un poco a interpretar algunas cifras, algunos indicadores que se puedan prender algunos focos rojos.

Digo esto porque lamentablemente, y lo digo con pena, a algunos reporteros – yo me incluyo-, nos falta un contexto, más preparación en el ramo económico y financiero, entonces necesitamos guía y orientación para leer ciertas cifras y números.

Yo siento que lo que puede faltar, es que cuando requerimos alguna postura en general del IMEF, pues si convocar a una conferencia de prensa un poco más periódica y en ocasiones tener entrevistas con analistas de las áreas más específicas, porque a lo mejor un analista del IMEF te puede hablar de datos macroeconómicos o microeconómicos, lo que hace falta es eso, análisis por sector.

En general, yo creo que a lo mejor eso pudiera hacer falta, porque generalmente el área financiera es enorme, muchas personas confunden inversiones con el sector empresarial y no es lo mismo, el sector inversiones es una cosa, el sector empresarial, otra y se llega a confundir.

Yo demandaría un poco más del IMEF el análisis sectorial, incluso en regiones. Realmente IMEF tiene un chorro de regiones en todo el país, entonces un día que se reunieran los analistas o los representantes del sector sureste, a lo mejor hiciéramos un análisis de cómo anda el empleo allá, cómo andan las empresas, como se están posicionando, o lo mejor no están recibiendo los capitales que requieren, en fin.

Sería un termómetro de esas regiones, qué está requiriendo su sector.

E.- Muchas gracias, quedo a tus órdenes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 2

Hojas de Inspección

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoja de Inspección número 1
Enero 2003

Problema	Periodo	Lunes 20	Martes 21	Miércoles 22	Jueves 23	Viernes 24	Total	Causa	Efecto
Entrevista rechazada por desconocimiento del tema	1	x					1	No maneja cuestiones fiscales	Menor presencia del IMEF en radio
Entrevista rechazada por indisponibilidad de ir al estudio de grabación									
Entrevista rechazada por dificultad de contactar al directivo IMEF a tiempo	1	x					1	Estaba en una junta y no pudo atender la llamada	Menor presencia del IMEF en prensa escrita
Entrevista rechazada por tema comprometedor									

Total general: Dos entrevistas perdidas por cuestiones secundarias.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

[Faint stamp or text]

Hoja de Inspección número 2

Enero 2003

Problema	Periodo	Lunes 27	Martes 28	Miércoles 29	Jueves 30	Viernes 31	Total	Causa	Efecto
Entrevista rechazada por desconocimiento del tema	2	x					0		
Entrevista rechazada por indisponibilidad de ir al estudio de grabación	2						0		
Entrevista rechazada por dificultad de contactar al directivo IMEF a tiempo	2	x					0		
Entrevista rechazada por tema comprometedor	2	X					1	Desconocida	Malestar Del directivo a entrevista y pérdida de presencia en prensa escrita.

Total general: una entrevista perdida por cuestiones ajenas al Instituto.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**Hoja de Inspección número 3
Febrero 2003**

Problema	Periodo	Lunes 01	Martes 02	Miércoles 03	Jueves 04	Viernes 05	Total	Causa	Efecto
Entrevista rechazada por desconocimiento del tema	3	x					0	Momento no coyuntural	Se carece de presencia en medios
Entrevista rechazada por indisponibilidad de ir al estudio de grabación	3						0	Momento no coyuntural	Se carece de presencia en medios
Entrevista rechazada por dificultad de contactar al directivo IMEF a tiempo	3	x					0	Momento no coyuntural	Se carece de presencia en medios
Entrevista rechazada por tema comprometedor	3	X					1	Momento no coyuntural	Se carece de presencia en medios

Observaciones: en este periodo no hubo solicitud alguna de entrevistas o información

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**