



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA. ANÁLISIS DEL
FUNCIONAMIENTO Y LA COMUNICACIÓN DEL ÁREA DE
PROMOCIÓN Y VINCULACIÓN DEL PROGRAMA DE
MICROCRÉDITOS DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A :
CLAUDIA CENTENO GARCÍA

ASESOR: LIC. JAVIER I. ÁVILA GUZMÁN

JUNIO, 2007



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.

Durante mi existencia he transitado por muchas sendas, algunas han sido luminosas y reconfortantes, mientras que otras, oscuras y difíciles de andar. Como hayan sido, nunca lo he hecho sola.

Mis padres, el motor y la fuerza de mi vida, me han guiado y acompañado siempre.

Mis queridísimas hermanas, compañeras de los caminos más reveladores; mis hermosas sobrinas, transparencia y bendiciones; mis amigas, cómplices de emociones y sueños compartidos, me han acompañado hasta llegar a este momento.

Gracias por ser, por estar, por el amor, por las travesías que vienen.

Mi profundo agradecimiento para mis profesores que me han devuelto la pasión por mi profesión y el cariño a mi universidad, por hacerme recordar la importancia de ser conciente de mis actos.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1	10
Contexto, estructura y funcionamiento del Finafim	
1.1 Conociendo al Finafim	11
1.2 Antecedentes	14
1.3 La importancia del contexto externo en la organización	19
1.3.1 Contexto político	20
1.3.2 Contexto social	24
1.3.3 Contexto económico	27
1.3.4 Los líderes de opinión y el tema de las microfinancieras	28
1.3.5 Reflexiones al respecto del entorno	29
1.4 La organización y su estructura	31
1.4.1 Ideario Organizacional	31
1.4.2. Objetivos organizacionales	32
1.4.3 Estructura formal	35
1.4.4 Reclutamiento y selección de personal	37
1.4.5 Miembros y funciones	38
1.5 Organización del trabajo. Estructura funcional	40
1.5.1 Identificación de la problemática	46
1.5.2 Medición de la problemática identificada	47
1.5.2.1 Diagrama de Pareto	50
1.5.2.2 Diagrama de Causa-Efecto	51
1.6. Diagnóstico del problema medido	52
Conclusiones del capítulo 1	53
Capítulo 2	
La comunicación en la estructura y funcionamiento del Finafim	55
2.1 Estructura, funcionamiento y comunicación. ¿Control o consenso?	56
2.2 El costo de ese “pequeño problema”	60
2.2.1. Costo económico	62
2.2.2. Costo temporal	63
2.2.3 Costo energético	63
2.2.4 Costo psicológico	64
2.3 Intervención de miembros y grupos	67
2.4. ¿Quiénes son los consultores del Finafim?	71
2.5 El grupo de Promoción y Vinculación	80
2.6 Diagnóstico de la comunicación formal	84
Conclusiones del capítulo 2	91

Capítulo 3	
Las prácticas comunicativas en el Finafim	94
3.1 Aportaciones a la comunicación	96
3.1.2 Funcionalismo, estructuralismo y marxismo	96
3.1.3 Teorías modernas. Cibernética, Teoría de la Comunicación y Teoría de la mediación	98
3.2 Complejidad organizacional	101
3.3 La comprensión de las representaciones	104
3.4 Importancia de la subjetividad en la metodología cualitativa	107
3.5 El grupo de discusión	109
3.6 Reporte y análisis de resultados	111
Conclusiones del capítulo 3	121
Capítulo 4	
Cultura Organizacional; Nueva organizaciones	125
4.1 Actualidad y proyección de las empresas mexicanas	126
4.2 La Comunicación en las organizaciones. Quiebres, redes conversacionales, modelo HECA	128
4.3 Cultura Organizacional. Origen y desarrollo de la Cultura Organizacional	132
4.3.1 Mapa cultural. Subculturas	135
4.4 Diagnóstico de la cultura organizacional del Finafim	142
4.5 Plataforma Estratégica. Intervención comunicativa	149
4.5.1. Análisis FODA	149
4.5.2. Proyecto Comunicativo para el resguardo y preservación del Finafim	152
4.5.2.1 Estrategia Comunicativa	153
4.5.2.2 Plan Comunicativo	161
4.6 Una mirada diferente en la organización: el Comunicador Organizacional	162
Conclusiones Generales	164
La organización, mi segundo hogar	169
Bibliografía	171
Anexo 1	175

INTRODUCCIÓN

Una de las principales preocupaciones de las organizaciones es la competitividad, lo que se traduce en la mayor cantidad posible de producción. ¿Cómo alcanzar más productividad? ¿Cómo lograr el cumplimiento de metas y objetivos con el mejor rendimiento posible?

Sin duda, la respuesta que en la gran mayoría de los casos se ha dado a tal interrogante, es la continuidad de diseños de control en las organizaciones. De acuerdo a las necesidades de cada empresa se aplican, amplían y perfeccionan mecanismos que traten de garantizar el rendimiento de sus miembros.

Estos diseños provenientes de las escuelas tradicionales de administración, han derivado en una problemática observada en empresas tanto privadas como públicas: el desconocimiento del valor de los recursos humanos.

En este sentido nos enfrentamos a una paradoja; sistemas integrados por seres humanos incapaces de atender y comprender la complejidad humana.

Las organizaciones son unidades sociales, agrupaciones humanas intencionadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Son sistemas constituidos por individuos que interactúan dentro de una estructura, producen información y son capaces de autorregularse. “Se puede considerar a toda organización como un sistema abierto, es decir organizacionalmente cerrado pero informacionalmente abierto”.¹

La complejidad de estos sistemas radica en su unidad esencial: seres humanos, sujetos imprescindibles de múltiples ideas, valores y creencias que divergen entre si, que a su vez pertenecen a un sistema social.

¹ Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, pp. 39.

Resultado de lo anterior, es posible comprender que las organizaciones son capaces de generar o modificar ciertas condiciones sociales.² Justo en este punto, radica la importancia de esta investigación.

Se pretende gatillar los cambios necesarios tanto para mejorar el funcionamiento de la organización; salvar crisis, lograr el crecimiento, desarrollo y permanencia de ésta, así como lograr que sus integrantes interactúen en un espacio habitable capaz de ofrecer el cumplimiento de metas personales y profesionales, con la finalidad de lograr una incidencia social.

Partiendo del principio cuántico “Nada existe si no es observado”, mirar a la organización desde el punto de vista comunicativo, conlleva un cambio de forma. Este cambio implica ser conscientes de la participación de sus miembros en la organización, de cómo el comportamiento individual influye y determina en el colectivo el hacer del sistema.

Al observar, es decir al informarse, es posible dar cuenta de aquello que ha funcionado en la organización para su conservación –reproducción-, así como para la innovación, aquello que es necesario modificar para seguir siendo -producción-. Esto constituye una reflexión que supera al pensamiento de primer orden y provoca acciones concretas. Al reconocer la necesidad de un cambio de comportamiento se reconoce a la innovación como una estrategia viable para modificar lo que ya no es funcional. La innovación se refiere a:

(...) los comportamientos, actividades y transformaciones estructurales completamente nuevos para una organización (...) Una situación innovadora produce aspectos para los que la organización no tiene referencia anterior.³

Involucra además, el reconocimiento del valor y poder de la comunicación dentro de las empresas. Para ello es necesario contar con la intervención de un profesional, de un estratega capaz de modificar las representaciones –estructuras mentales- de sus directivos

² Ibid., pp. 39

³ Ibid., pp. 23

y operantes, así como mediar en las diferencias provocadas por los esquemas de control y facilitar la aplicación de diseños favorecedores al consenso.

Para comprender las relaciones internas en una organización, es necesario distinguir a la comunicación como: una estrategia capaz de intervenir en situaciones críticas; de generar los cambios necesarios en el desarrollo, tanto de individuos como de organizaciones; de lograr la permanencia y desarrollo de la empresa, así como enfrentar los retos que el entorno ofrece, en una constante dialéctica de ajuste y desajuste.

El presente trabajo es el resultado de un estudio organizacional aplicado en la área de Promoción y Vinculación (PyV) del Fideicomiso Nacional de Financiamiento al Microempresario, (Finafim), de la Secretaría de Economía.

A partir de los diagnósticos efectuados y descritos en cada uno de los capítulos que conforman este documento, es posible identificar en PyV una zona de innovación que detone los cambios necesarios para mejorar el funcionamiento del Programa.

En el entendido de la complejidad humana, se requiere una visión con mayor énfasis en la organización humana. La distinción de esta investigación es la convergencia de varias teorías -sistemas, organizacional y comunicativa- que permitieron mirar desde distintas ópticas la complejidad del fenómeno estudiado.

Partir de un enfoque complejo, necesariamente deriva una metodología combinada, es decir una visión que recurre a tres caminos metodológicos básicos:

1. **Metodología cuantitativa:** Conocimiento sistemático, medible, comparable y comprobable.
2. **Metodología cualitativa:** Plantea la comprensión de situaciones sociales, investigación humanista.
3. **Metodología dialéctica:** Conjunción de ambos.

La metodología cuantitativa, hipotética deductiva transita de lo general a lo particular. Se utilizó para identificar problemas operativos provocados por el contexto externo, así como la estructura interna.

Posteriormente se aplicó una de las técnicas de Auditoria Comunicativa –detallada en el capítulo 3- a fin de diagnosticar la comunicación formal de la organización y exponer propuestas de solución a los problemas informativo-comunicativo presentes en las interacciones de actores y grupos de la organización.

La metodología cualitativa deductiva, hace un recorrido de lo particular a lo general. Una vez que se detectaron los problemas operativos y comunicativos con las herramientas cuantitativas, se implementaron técnicas cualitativas –grupo de discusión- a fin de diagnosticar la incidencia comunicativa en los conflictos operativos detectados.

Finalmente se consideró la conjunción de ambos métodos para complementar los resultados en los diferentes diagnósticos y lograr la realización de una propuesta estratégica de intervención comunicativa.

En esta investigación, la presencia del investigador, quien también forma parte de la organización le proporciona un valor adicional, puesto que al realizar una operación de distinción, su comportamiento se modifica de acuerdo a lo observado. Al respecto Etkin hace la siguiente referencia: “La presencia del observador afecta el funcionamiento de la organización y su intervención se convierte en recursiva: operando sobre ella, actúa sobre sí mismo y esta operación modifica su relación con la organización”.⁴

La transformación de la estructura mental de los individuos en sus esquemas conceptuales, referenciales y operativos, ofrece una perspectiva distinta de la realidad favorecedora de cambios en el actuar y hacer.

⁴ Etkin, J.y L. Shvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y Cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989, pp. 4

Este documento consta de 4 capítulos. Los primeros tres apartados refieren los diagnósticos y resultados obtenidos de esta investigación. El último capítulo aborda el tema de la cultura organizacional y se presenta la propuesta comunicativa, resultado de los diagnósticos efectuados.

La primera parte se refiere al diagnóstico realizado en el entorno, estructura y funcionamiento del Finafim. Se resalta la prioridad del contexto económico y social del Fideicomiso. Asimismo, se ubicaron algunos problemas operativos causados por variables externas –entorno- e internas –estructura y funcionamiento-.

El segundo capítulo reporta el análisis efectuado desde una perspectiva comunicativa, así como incidencia de los principales miembros participantes en el problema de la investigación. Este diagnóstico determinó el tipo de escuela administrativa y comunicativa en la cual el Programa se ubica de acuerdo a las características que presenta.

El tercer apartado aborda el desarrollo de las teorías clásicas a las teorías modernas en un afán de explicar la transición del pensamiento mecanicista hasta los nuevos enfoques que consideran la subjetividad humana como base principal de estudio.

Finalmente, la última sección de este documento aborda el tema de la cultura organizacional. Se suma a los diagnósticos anteriores, el análisis de cultura efectuado al Programa, y de esta manera surge una propuesta de intervención comunicativa.

La realización de este estudio desde un punto de vista comunicativo, pretende despertar el interés, en principio de los dirigentes del Finafim, por quienes integran y hacen a la organización, por esos individuos desconocidos para muchos de ellos, y que sin embargo, están presentes cada minuto, cada hora, cada día para hacer lo que hoy es el Fideicomiso Nacional de Financiamiento al Microempresario, un espacio con un bajo nivel de calidad de vida para muchos de ellos.

Pretende además, crear conciencia entre todos sus miembros de la importancia de sus acciones en la organización, “somos lo que hacemos” y como es posible ver desde distintas ópticas y para cada una de ellas existe también la posibilidad de actuar diferente.

CAPÍTULO 1

Contexto, estructura y funcionamiento del Finafim

En este capítulo se presenta al Finafim -objeto de este análisis- mediante una explicación de su origen y antecedentes, descripción de la estructura formal y funcional, así como un análisis de las variables del entorno que pueden afectar el funcionamiento de éste. Este diagnóstico permite identificar la existencia de la problemática ubicada en los tres niveles mencionados.

La metodología utilizada es básicamente documental: revisión de documentos. Se consultaron las reglas de operación de la organización, ideario organizacional, periódicos, estudios y encuestas realizadas por la organización. En algunos casos también se utilizó la entrevista directa para obtener información sobre los antecedentes del Fideicomiso, ya que no existían datos documentados.

Para obtener datos medibles, comparables y comprobables del problema productivo, se realizaron cuestionarios, lluvia de ideas para la construcción del Diagrama de Causa Efecto –técnica cuantitativa-. Partiendo de la comparación del flujograma formal y funcional se detectaron algunos problemas, mismos que se midieron en hojas de inspección para determinar las posibles causas de éstos.

Posteriormente con un Diagrama de Pareto se procedió a priorizar los problemas detectados, para finalmente realizar el diagnóstico cuantitativo pertinente.

1.1 Conociendo al Finafim

Como primer paso es necesario hacer una breve definición de los conceptos de fideicomiso, microcrédito y microfinanciamiento, así como una descripción de las generalidades de los fideicomisos públicos.

Fideicomisos

El fideicomiso público es un contrato por medio del cual, el Gobierno Federal, a través de sus dependencias y en su carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de bienes del dominio público o del dominio privado de la Federación, o afecta fondos públicos, en una institución fiduciaria -generalmente instituciones nacionales de crédito-, para realizar un fin lícito, de interés público.⁵

Con relación al marco jurídico del Fideicomiso Público, la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, otorga facultades al Congreso de la Unión para legislar en materia de comercio y de instituciones de crédito, lo cual involucra la regulación de una institución de carácter mercantil, como el fideicomiso. Esta figura al ser utilizada como instrumento para contribuir entidades auxiliares del Ejecutivo Federal, requerirá la aplicación de la legislación mercantil y bancaria, en conjugación con leyes de orden público.⁶

Villagordoa⁷, señala que a partir de 1976, y de acuerdo con las medidas de austeridad tomada por diversas administraciones ante la presencia de crisis económicas, la política fue bajar el gasto público a través de la disminución de entidades paraestatales. Sin embargo, a pesar de ello se acude al fideicomiso como un instrumento ágil para la solución de problemas económicos y sociales urgentes ya que puede ser empleado por el Estado para realizar actos jurídicos inherentes al manejo de asuntos de interés público.

La magnitud de los recursos destinados a través de estos organismos y la trascendencia que han alcanzado como instrumentos de política económica y social en nuestro país, resaltan la relevancia que adquiere la creación de los fideicomisos.

⁵ Villagordoa Lozano, José M. *Doctrina General del Fideicomiso*. Porrúa, México 1998, pp. 332

⁶ *Ibid.*, pp. 333

⁷ *Ibid.*

Microcréditos y microfinancieras

Los microcréditos son pequeños préstamos realizados a grupos solidarios y beneficiarios individuales en condición de pobreza, con proyectos viables de ser financiados, y a los cuales la banca tradicional no les concede préstamos. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos. El microcrédito es la parte esencial del campo de la microfinanciación, dentro del que se encuentran otros servicios tales como los microseguros, ahorros u otros.⁸

El concepto del microcrédito nació como propuesta del catedrático de economía Muhammad Yunus, quien en 1976 inició una lucha contra la pobreza durante la hambruna que padeció la población de Bangla Desh. En 1976 el profesor Yunus encabezó un proyecto experimental que dio origen al Grameen Bank –Banco de los pobres-, éste se fundó en 1983. Actualmente tiene 3.7 millones de usuarios y cubre el 68% de las aldeas de Bangladesh”.⁹

La raíz del microcrédito reside en abrir oportunidades para una actividad productiva, en pequeña escala, con la intención de que personas con escasos recursos sean capaces de sostenerse, crecer y modificar sus condiciones de vida.

La actividad del microfinanciamiento difiere de la banca tradicional en cuanto a la eliminación de garantías para recibir un crédito y fundar la operación esencialmente en el "crédito a la palabra". Una base del esquema es la confianza mutua en los individuos y el apoyo a grupos solidarios; es el que se está aplicando en México.

Actualmente las microfinanzas ocupan la atención de los gobiernos y de los organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, que otorgan fondos y diseñan programas de apoyo.

⁸ Departamento de Planeación Estratégica, FINAFIM. Planeación 2006. FINAFIM, 2006, pp. 4

⁹ Castellanos Gaytán, Carmen “Crédito a la palabra” La Jornada. México 2004, suplemento semanal, 11 de octubre de 2004. sección Economía, pp. 2

La Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo estima que existen en el mundo 7 mil instituciones dedicadas a las microfinanzas que brindan microcréditos a casi 20 millones de personas. Considera, sin embargo, que la cifra de usuarios potenciales de este tipo de servicios financieros es de unos 500 millones.¹⁰

Identificación del Finafim

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, Pronafim, es un organismo público perteneciente a la Secretaría de Economía del Gobierno Federal, otorga recursos a instituciones de microfinanciamiento y organismos intermediarios, para que estos a su vez, conceden microcréditos a emprendedores con proyectos productivos. Opera a través de dos fideicomisos públicos: el Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales Fommur y el Fideicomiso Nacional de Financiamiento al Microempresario Finafim. Este último objeto de estudio de esta investigación.

De acuerdo a la Ley de la Administración Pública Federal, los fideicomisos son organismos paraestatales.¹¹ (Arts. 1º, 3º, fracción III y 47) No obstante, jurídicamente el Finafim es un fideicomiso que opera sin una estructura orgánica y para su funcionamiento contrata consultores por honorarios.

A pesar de ello, el Finafim, funcionalmente opera con una estructura formal, la cual consta de 80 consultores aproximadamente, conformados en 5 departamentos. En páginas posteriores será descrito el organigrama para conocer la distribución formal de roles y actores.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ **Artículo 47.** - Los fideicomisos públicos a que se refiere el Artículo 3o., fracción III, de esta Ley, son aquellos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos.

En los fideicomisos constituidos por el gobierno federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fungirá como fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada.

Conforme a las Reglas de Operación –disposiciones que deben acatar los programas de gobierno y fideicomisos públicos previstos en el presupuesto del Egresos de la Federación-, publicadas en el Diario Oficial en febrero del 2006; El Pronafim, por medio del Finafim, además de otorgar créditos en condiciones preferenciales, proporciona apoyos crediticios a las instituciones de microfinanciamiento para la adquisición de software, equipo, mobiliario y equipo de cómputo necesario para el mejoramiento de su operación.

Asimismo, otorga apoyos no recuperables para el establecimiento de sucursales de microfinancieras y para capacitación, asistencia técnica, participación en foros, mesas de trabajo y eventos organizados por el Pronafim y/o por organizaciones de los sectores nacionales e internacionales.

Estos servicios están encaminados a la consolidación de instituciones de microfinanciamiento y de esa forma apoyen a la población objetivo: grupos solidarios y beneficiarios individuales.

1. **Grupos solidarios:** Grupos de personas físicas marginada, organizadas con base en la metodología establecida por las instituciones de microfinanciamiento.
2. **Beneficiarios individuales:** Personas físicas de bajos ingresos que habiten en zonas marginadas urbanas o rurales, con proyectos productivos viables.

1.2 Antecedentes

Durante el Gobierno Federal del Presidente Vicente Fox, se implementó *El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*,¹² con el objetivo de asegurar el desarrollo incluyente del país y acrecentar la igualdad de oportunidades, decidió efectuar las siguientes estrategias:

- Apoyar a microempresarios mediante crédito, ahorro y capacitación.
- Ampliar oportunidades para la creación de proyectos productivos que beneficien a grupos excluidos del desarrollo económico.

¹² Reglas de Operación del Pronafim, Sección Tercera, Diario Oficial, 17 de febrero de 2006, pp. 33

- ❑ Establecer un sistema sólido de instituciones que potencie capacidad productiva de población emprendedora de bajos recursos.
- ❑ Permitir la incorporación a la vida productiva.

Para llevar a cabo estas estrategias, el Gobierno de la República instrumentó diversos programas de apoyo a las iniciativas productivas de la población de escasos recursos entre los cuales se encuentra el Pronafim-Finafim. La prioridad de este plan es promover el desarrollo de empresas de dimensión micro y pequeña, así como el fomento del sector de ahorro y crédito popular.

Las políticas públicas de este plan se conforman por el otorgamiento de apoyos del Gobierno Federal, así como la transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía, con ello se pretende incidir socialmente en el combate a la pobreza moderada, a través de la consolidación de estas políticas.

El Pronafim surge de una idea del presidente Vicente Fox. En 1996, el actual presidente, entonces gobernador del estado de Guanajuato, apoyó por medio del Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo a una microfinanciera denominada Santa Fe de Guanajuato A.C. Esta institución ofrecía créditos a mujeres con proyectos productivos.

Durante una de las reuniones del Global Economic Form en Los Ángeles, California, Vicente Fox tiene un encuentro personal con el Profesor Muhammad Yunus, quien le cuenta de un nuevo mecanismo para abatir la pobreza. Después de esta reunión Fox empieza a impulsar esta idea como una política del Gobierno del Estado, a través de lo que ahora es Santa Fe de Guanajuato.¹³

Vicente Fox, al llegar a la presidencia en 2001, anuncia el inicio de tareas encaminadas a atender las necesidades sociales del país, con la intención de que la población de bajos recursos tenga acceso a mejores condiciones de bienestar y mayores oportunidades de incorporarse activamente en el desarrollo económico de México.¹⁴

¹³ Díaz Amador, Ma. del Carmen. Memorias del Finafim (entrevista) México. 18 de febrero, 2006

¹⁴ Departamento de Planeación Estratégica. Manual de Procedimientos 2006, Finafim 2006, pp. 5

Con base en el artículo 71 del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para el ejercicio fiscal 2001, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 31 de diciembre de 2000, y al acuerdo publicado en el DOF el 19 de febrero de 2001, por el que se dan a conocer las reglas de operación del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FMPyME) de la Secretaría de Economía (SE) se integran varios programas de financiamiento que venían operando las Secretarías de Desarrollo Social, Reforma Agraria, Agricultura, Desarrollo Social, y Pesca y Alimentación; Dentro de los que se incluyó el “Programa de Banca Social y Microcréditos”.

Finalmente el 18 de mayo de 2001 se publicó en el Diario Oficial el acuerdo por el que se modifica la denominación del Programa de Banca Social y Microcréditos Probansomi por el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario Pronafim y el Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario Finafim.

El 17 de mayo de 2001 se celebró el contrato constitutivo del Fideicomiso del Finafim y el 14 de marzo de 2002 se publicaron las reglas de operación del Pronafim.

El Pronafim, nace en la presidencia y se implementa a través de la Secretaría de Economía. La persona designada por Vicente Fox para poner en marcha este programa es la Dra. Ma. Del Carmen Díaz Amador, quién hasta la fecha continua como Coordinadora General del Pronafim.

El Programa opera mediante la ejecución y el apego a las reglas de operación, las cuales tienen como objeto principal dar claridad y asegurar la aplicación de los recursos asignados al Programa. Estas disposiciones son emitidas por las dependencias de la Administración Pública Federal, previa autorización de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública y se publican en el Diario Oficial de la Nación.¹⁵

¹⁵ Reglas de operación... op.cit., pp. 34

En esta página se presenta un esquema para mayor claridad de la conformación del Finafim y una breve definición de los conceptos utilizados en éste.

Conformación jurídica del Fideicomiso Nacional de Financiamiento al Microempresario.

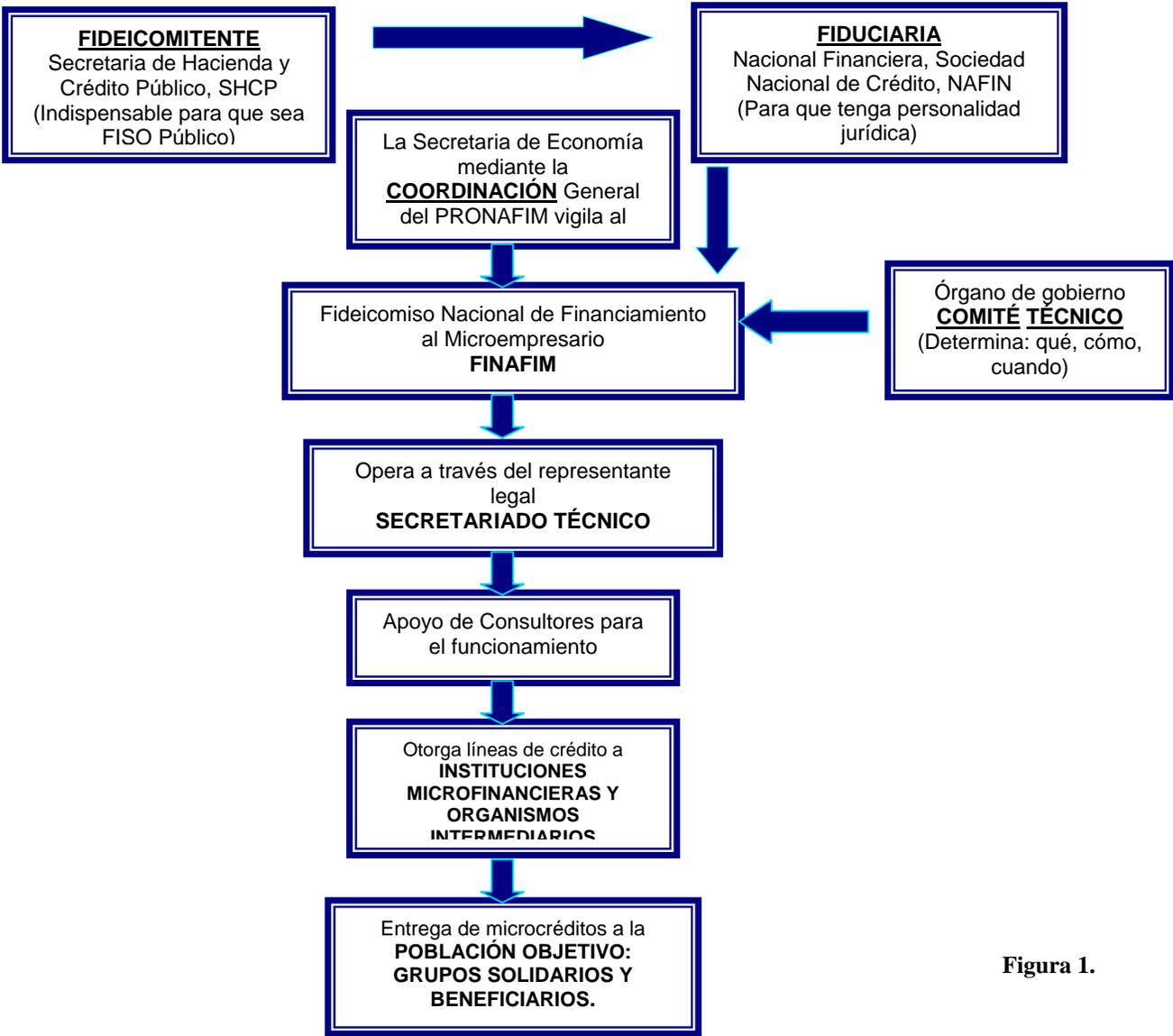


Figura 1.

Las siguientes definiciones corresponden a las Reglas de Operación publicadas el Diario Oficial, el 17 de febrero de 2006¹⁶.

¹⁶ *Ibíd.*

- a) **Finafim:** Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, constituido por el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su carácter de Fideicomitente único de la Administración Pública Federal centralizada.
- b) **Fiduciario:** Nacional Financiera S.N.C. Nafin
- c) **Comité Técnico:** Órgano de Gobierno del Finafim para instruir al Fiduciario sobre el cumplimiento de los fines del mismo.
- d) **SHCP:** La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- e) **SE:** La Secretaría de Economía.
- f) **Institución de Microfinanciamiento:** Persona moral o fideicomiso público privado, elegible conforme a las Reglas de operación, que tenga entre sus objetivos el desarrollo de micronegocios y/o el financiamiento a proyectos productivos, con capacidad técnica operativa para canalizar a la población objetivo los apoyos que contempla el Finafim.
- g) **Intermediario:** Institución, Fondo, Fideicomiso u Organización legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas cuyo objetivo sea la promoción, fondeo y fomento a IMF'S y micronegocios.
- h) **Población Objetivo:** Grupos solidarios y beneficiarios individuales en condición de pobreza, con proyectos viables de ser financiados y en armonía con su entorno.
- i) **Grupos Solidarios:** Grupos de personas físicas de zonas marginadas organizados.
- j) **Beneficiarios individuales:** Personas físicas de bajos ingresos que habiten en zonas marginadas urbanas o rurales, con proyectos productivos viables.
- k) **Coordinación:** La Coordinación General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, unidad administrativa de la SE que tiene a su cargo, coordinar la operación y seguimiento del Pronafim;
- l) **Secretario Técnico:** La persona designada como responsable de la realización de todos los actos jurídicos para la ejecución de las actividades del FINAFIM.

1.3 La importancia del contexto externo en la organización

El entorno o contexto es aquello externo a la organización que la influye y es influido por éste.¹⁷ La importancia del entorno radica en que la organización sea capaz de leer y distinguir los elementos que ofrecen posibilidades de cambio, además de identificar factores que afecten su estabilidad

La importancia del análisis contextual se fundamenta en la siguiente cita de Darío Rodríguez: “Todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno”.¹⁸

Luhmann afirma que el sistema es definido por la diferencia respecto a su entorno y solo puede entenderse a partir de esa diferencia.¹⁹

La relación existente entre entorno y organización radica en los frecuentes cambios externos, en la medida que estos sistemas sean capaces de monitorear, leer el contexto externo y administrar sus variables —tecnología, gobierno, globalización, clientes, etc.- su capacidad de respuesta ante cualquier amenaza que atente contra su permanencia, continuidad y desarrollo será mucho más estratégica.

En las líneas siguientes se presenta el análisis de tres variables relevantes para el Finafim: política, social y económica. El criterio de elección de estas variables obedece a que, en el caso político, el año 2006, significó el término del sexenio foxista —creador del Programa y sus Fideicomisos-, por lo tanto, tiempos electorales en los que cualquier espacio resulta una oportunidad única para fines proselitistas.

A esta situación se suma una práctica normal en el sistema político mexicano: fin de sexenio. Éxodo de nuevos ricos, de servidores públicos favorecidos o desfavorecidos

¹⁷ Serrano, Rafael..., op.cit., pp. 39

¹⁸ Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, pp. 44

¹⁹ *Ibíd.*, pp. 16

según “el hueso” que lograron afianzar; programas que aparecen y desaparecen definidos únicamente por los intereses particulares de quiénes ahora toca el turno en el poder.

Socialmente, la instrumentación del programa como política pública incidente en la pobreza moderada de ciertos sectores de la población, hace necesaria la construcción de un panorama general que determine hasta donde cumple con su cometido social, cómo lo hace y si realmente atiende las demandas por las que fue constituido.

Finalmente, sobre el esquema de los microcréditos en el sector microfinanciero, se hace un breve análisis de la variable económica, la cual sin lugar a dudas, es prioridad para quienes dirigen el Pronafim, debido a que se ha pretendido fortalecer el sistema financiero de las microfinanzas a favor de lo más desfavorecidos, a decir de sus dirigentes.

Además se incluyen algunos de los resultados extraídos de un estudio de opinión pública respecto de la pobreza y el Fideicomiso, efectuado por una Agencia de Investigación.

1.3.1 Contexto político

El Finafim como organización pública, originada además por una propuesta del saliente Presidente Fox, el entorno político resulta una de las principales variables a analizar, debido a que la continuidad y permanencia de éste, puede verse afectada por el cambio de gobierno.

En nuestro país la experiencia habla de aparición, desaparición y/o transformación de entidades públicas al término o inicio de cada sexenio.

No obstante, cabe la posibilidad de su permanencia ya que se ha instrumentado un modelo de institucionalización de las microfinanzas, el cual funciona como política pública en el combate a la pobreza por medio del crédito, situación que no existía hace 6 años, según afirmaciones realizadas por los directivos.²⁰

²⁰ Planeación estratégica 2006, op.cit., pp. 6

Es necesario examinar las etapas por las que ha transitado el Programa desde su creación hasta este momento de la investigación, a fin de determinar el grado de incidencia de esta variable en la estructura, así como la capacidad de la organización para diferenciar las oportunidades de cambio que puedan surgir en su desarrollo.

Durante el sexenio del Presidente Vicente Fox, se nombraron tres secretarios de Economía. El primero, Luis Ernesto Derbez Bautista (enero 2003-septiembre 2005). El segundo, Fernando de Jesús Canales Clariond, suple a Derbez, quien fue designado titular a la Secretaría de Relaciones Exteriores. Finalmente, a partir del 28 de septiembre de 2005, Sergio Alejandro García de Alba Zepeda, hasta entonces subsecretario de la Economía, asume el cargo como titular de Economía, en sustitución de Fernando Canales Clariond, nombrado secretario de Energía.

Estos cambios, aparentemente no repercutieron en el funcionamiento del Pronafim, debido quizá, a la estrecha relación de la Coordinadora del Programa con el presidente y a que éste fue diseñado desde la presidencia.

En una entrevista realizada a la Coordinadora del Pronafim, para las memorias del Programa, Díaz Amador expresa las diferencias que tuvo inicialmente con Luis Ernesto Derbez, debido a que éste consideraba que se soslayaba su figura, en tanto que todo lo relacionado al Programa lo atendía directamente el Presidente.

El inicio del Programa fue apoyado por una fuerte propaganda por parte de Vicente Fox. El presupuesto destinado a este Fideicomiso fue considerable, no obstante, conforme transcurrió el tiempo, hubo una importante reducción.

En la siguiente tabla se presentan los presupuestos anuales autorizados para la operación del Fideicomiso.

Presupuestos anuales autorizados para la operación del Fideicomiso 2007²¹

Ejercicio Fiscal	Monto	Descripción	Secretario de Economía
2001	200,000,000.00	Presupuesto autorizado	Derbez Bautista
2002	221,500,000.00		
2003	104,825,000.00		Canales Clariond
2004	154,689,000.00		
2005	150,465,600.00		
2006	94,668,968.79		García de Alba Zepeda
Suma patrimonio	926,148,568.79		

Cuadro 1

Respecto al presupuesto asignado al inicio del mandato de Fox –2001- y término de éste - 2006- se observa una disminución de \$105,331,031.21.00, lo que en porcentaje representa el 33%.

En 2006, se implementó una importante campaña de medios masivos denominada “El Microcrédito sí da resultados”, con vigencia de abril a noviembre del mismo año. Esta campaña se dividió en 3 etapas, con el siguiente presupuesto:

²¹ Información obtenida en el área de Administración y Finanzas del Finafim.

Etapa	Período	Medios					
		Radio	Prensa	Revista	Cine	Televisión privada	Publicidad móvil
1	Abril-Mayo	X	X	X	X		
2	Agosto-Septiembre			X			
3	Octubre-Noviembre					X	X
Monto erogado				\$2,020,000.00 (Dos millones veinte mil pesos 00/100 MN)			

Cuadro 2

El argumento oficial para la realización de esta campaña justamente en una situación política de cambio de gobierno obedece a que hasta esta fecha el programa alcanzó la madurez suficiente en cuanto a cifras destacables e incidencia en la pobreza moderada.

Es importante mencionar además que la ejecución de esta campaña, careció de los estudios necesarios para llevar a cabo cualquier proceso responsable de difusión masiva. La estrategia creativa no fue sometida a un pre-test, método por el cual se evalúa la pertinencia del mensaje en el target de campaña. Proceso es fundamental para facilitar el éxito de la estrategia.

Adicionalmente, el target de la campaña se dirigió a un nivel socioeconómico A/B y C+, líderes de opinión y población en general, sin otorgar mayor información a la población objetivo –personas de bajos recursos-, beneficiarios del Programa. La elección de medios tales como cine y televisión privada, dirigidos a sectores de la población con nivel social medio y alto, confirman lo anterior.

A esta campaña se destinó una cuarta parte el presupuesto anual autorizado al programa, cuando a finales de sexenio se hablaba de la insuficiencia de fondos para más líneas de crédito por lo cual no era posible cubrir segmentos de la población objetivo.

Finalmente, esta magna difusión en medios masivos no tuvo una evaluación de impacto y penetración que permitiera conocer la efectividad de la campaña. Ante esta situación se infiere que hubo irresponsabilidad en el adecuado manejo del presupuesto otorgado a este rubro.

La información de estos datos se obtuvieron directamente del investigador, quien es responsable de la operación de la campaña (supervisión y ejecución del plan de medios), así como de realizar el reporte correspondiente del ejercicio presupuestal.

Este Programa ha funcionado durante el sexenio foxista, sin embargo, y a pesar de continuar en la presidencia el mismo partido político –Partido de Acción Nacional- con Felipe Calderón como presidente electo, es factible la continuidad de este, por tratarse de la misma tendencia partidista. Aunque, estas circunstancias no ofrecen ninguna certidumbre.

1.3.2 Contexto social

Por otro lado, el Fideicomiso si se ha preocupado por realizar periódicamente evaluaciones relacionadas al impacto del Programa, tanto con las microfinancieras como sus clientes finales.

Una de las investigaciones realizadas por académicas de la Universidad Iberoamericana, en septiembre de 2005, midió con una metodología cualitativa –entrevistas en profundidad- el impacto del microfinanciamiento en la calidad de vida de algunas mujeres de la zona centro del país beneficiadas por el Programa.

El principal resultado se resume en la confirmación de que el microcrédito representó para la mayoría de las mujeres (56%), una oportunidad para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.²²

²² Rodríguez Mata, Sara, et. al. Impacto de Vida. Mujeres y microcrédito. Pakal Ediciones, México 2006, pp. 19

Con respecto a otra evaluación realizada por parte del Colegio Mexiquense, A. C., en diciembre de 2005, se concluyó que:²³

1. El Pronafim es un programa socialmente eficiente. Socialmente, porque posibilita la generación de empleo, ingresos y de empresas, así como la reducción de la pobreza, de forma más barata que el conjunto de la economía (...) Ello ha significado un alto beneficio social y una relación costo-beneficio muy alta. El escenario de prospectiva arroja que la economía mexicana continuará enfrentando problemas de empleo; en este sentido, el Pronafim representa una alternativa eficaz y eficiente de enfrentar estos problemas(...)es probable que la política social siga concentrada en la atención de la pobreza extrema. Esto dimensiona al Programa como un mecanismo de política pública destinado a cubrir ese vacío.
2. Las fallas detectadas en esta evaluación se observan en principal objetivo del Finafim: aliviar la pobreza en los segmentos más desprotegidos de la población. La entrega de microcréditos se concentró en la zona sur del país, mientras que la zona norte –población con alto índice de pobreza- fue desatendida. Asimismo, la cobertura del Programa refleja alto grado de concentración en el Estado de México y Distrito Federal –perfil urbano- durante 2005, lo cual refleja la falta de claridad en los criterios para calificar los niveles de pobreza.
3. Con relación al empleo, pese haber concluido que por cada 100 microcréditos se crean 73 empleos, de los cuales 50 son directos, y 23, autoempleo o empleo directo, se indica que la calidad de estos puestos es deficiente, y en 64% de los casos ni siquiera son remunerados.

²³ El Colegio Mexiquense, A.C. Evaluación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM): Ejercicio fiscal enero-diciembre de 2005, pp. 166.

Por otro lado el Centro de Investigación y Docencia Económica, A. C. CIDE, en la evaluación efectuada en septiembre de 2006 concluye que:²⁴

1. El Programa ha generado un impacto positivo en el bienestar del hogar de los beneficiarios.
2. A pesar de ello, también menciona que actualmente el Pronafim no está dirigido hacia la creación, fomento y consolidación de un sistema auto sustentable de Instituciones Microfinancieras IMF's, sino que está ligado en términos de procedimientos al fortalecimiento individual de algunas IMF's.
3. Se muestra además falta de claridad en el cumplimiento con la generación de autoempleo y mayores ingresos para la población objetivo, aún cuando pueda existir un impacto y se hayan cumplido las metas, ya que en su mayor parte los microcréditos se utilizan para actividades productivas.
4. Derivado de los datos proporcionados es posible concluir que si bien el Pronafim hasta la fecha ha entregado más de dos millones de microcréditos y ha rebasado el plan original que constaba de 1 millón de créditos, éstos no se han entregado necesariamente a quién más lo ha necesitado.
5. Otro de los factores más cuestionados de este programa son las altas tasas de interés que cobran las IMF's a los microempresarios, mientras que el Pronafim ofrece a estos organismos tasas de interés preferencial.

La Coordinadora General del Pronafim, ha pronunciado en medios de comunicación como radio y prensa que los altos intereses que las instituciones microfinancieras cobran, se justifican por los elevados gastos de operación y por el carácter del riesgo que implica otorgar este tipo de créditos. “Las microfinancieras en este momento están cobrando las

²⁴ Centro de Investigaciones y Docencia Económicas, A.C. (CIDE), Evaluación de resultados del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) Correspondientes al Ejercicio Fiscal 2006. Evaluación parcial: Enero-Agosto de 2006, pp. 179.

tasas de interés necesarias para sobrevivir. Los niveles no son comparables con las tasas bancarias porque tienen distintos componentes en cuanto a los costos”.²⁵

Cabe mencionar en este apartado que la prensa califica como un aspecto poco transparente la participación de las microfinancieras las cuales están haciendo negocio con la pobreza. Aluden que no hay elementos para establecer cuál ha sido el beneficio real que ha dejado su participación en la distribución de los créditos. Impera la desconfianza respecto de quién recibe el mayor beneficio: las microfinancieras o los pobres.²⁶

Si bien el Programa ha logrado moderada incidencia en el ámbito social, las cifras oficiales apuntan a mayores logros, en tanto que evaluaciones externas señalan deficiencias significativas y cifras menores. Al parecer no hay acciones concretas para atender estos resultados.

De igual forma tampoco parece reaccionar ante la constante en algunas de las microfinancieras de enriquecimiento, no existe una planeación ni acciones concretas para solucionar esta situación. La justificación sigue siendo el elevado riesgo que para las IMF's significa otorgar créditos a personas que no ofrecen verdadera garantía de pago, aún cuando se ha comprobado por la experiencia, que quienes son sujetos a estos créditos han demostrado de un 70 a 80% en el cumplimiento en los pagos.

1.3.3 Contexto económico

El sistema de mercado de crédito para actividades productivas, no tiene el suficiente desarrollo para ofrecer apoyo a los diversos segmentos del mercado, incluyendo a personas en condiciones de pobreza, en condiciones de riesgo y viabilidad aceptables.

En ese sentido el Programa, satisface una demanda no atendida por la banca tradicional ya que el Sistema de Instituciones del Microfinanciamiento (SIM), incluye en el sector

²⁵ Cortés, Maricarmen, “Plato Principal: Microcréditos para mujeres” (en línea), México, mundoejecutivo.com.mx, mayo 2006,

http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=67 (consulta: 15 de agosto 2006)

²⁶ González Amador, Roberto., “Microfinancieras privadas lucran con recursos públicos” (en línea), México, La Jornada on line, 7 de septiembre, 2006, www.lajornadaonline.com.mx (consulta 7 de septiembre 2006)

financiero a personas de bajos recursos que no habían sido consideradas por sus circunstancias desventajosas.

Al ingresar a esta población en el sistema financiero mediante el impulso de proyectos productivos de individuos se favorece el desarrollo en el ámbito local, y su vez es factible detonar el crecimiento regional y posteriormente el nacional.

Este factor puede considerarse una de las fortalezas más relevantes de la organización, debido a que ha contribuido a la inclusión financiera y económica de un sector vulnerable de la población, que ha sido poco considerado en el otorgamiento de créditos.

1.3.4 Los líderes de opinión y el tema de las microfinancieras

Se considera importante conocer esta información generada por los formadores de opinión, debido a que los líderes de opinión relacionados con el tema de las microfinanzas y medios de comunicación, son un reflejo de la percepción del entorno del sistema social.

En este caso, por tratarse de un programa público puesto en marcha durante el sexenio foxista resulta particularmente interesante conocer la imagen y conocimiento que se tiene de sus acciones, así como la repercusión de éstas, en el desarrollo del país.

Durante el segundo semestre de 2005, la empresa Delfos Market and Opinion Survey, realizó un estudio cualitativo con Líderes de Opinión sobre el combate a la pobreza y el Pronafim.²⁷

En términos generales los líderes de opinión manifestaron desconfianza de las operaciones y políticas de las microfinancieras. Cuestionan que las líneas de crédito otorgadas por el Programa sean a bajo costo y que los dispersores de éstos préstamos cobren intereses mucho más altos, en comparación con la realidad que vive la población “beneficiada”. Se

²⁷ Delfos Market&Opinión Survey, “Estudio cualitativo con líderes de opinión sobre el combate a la pobreza y el Pronafim”, México, octubre 2005, pp. 10-18.

suma además una percepción de la intervención de las microfinancieras poco transparente y asocian a las microfinanzas con el lucro de la pobreza.

La percepción de desconocimiento o falta de información sobre cómo funcionan los microcréditos a través de las microfinancieras está presente en gran parte de los líderes entrevistados. Son pocos los que conocen al Finafim. De acuerdo a la consulta realizada en Internet a través de varios sitios de prensa y revistas especializadas, la información localizada fue mínima.

Independientemente de si están a favor o en contra, en algunos líderes de los ámbitos de enseñanza e investigación en economía, análisis y evaluación de la pobreza, organizaciones no gubernamentales, persiste una posición crítica al microcrédito respecto de las políticas públicas del gobierno federal para combatir la pobreza, -a propósito del Pronafim-Finafim-, les parece un contrasentido que se busque combatir la pobreza que el propio modelo económico genera.

1.3.5 Reflexiones al respecto del entorno

El reto principal del Finafim es demostrar la eficacia del modelo de las microfinanzas en el combate a la pobreza.

Debe desarrollar y consolidar eficazmente este sistema, con la misión en la cual fue concebida: una herramienta funcional para la operación de sectores no considerados por la banca con la oportunidad de desarrollar proyectos productivos.

El contexto político de fin de sexenio y creador del programa, podría ser determinante para la continuidad de éste, lo que constituye una posible amenaza para su permanencia.

Es un hecho innegable que la credibilidad de la información oficial se encuentra gravemente deteriorada. Pese a los esfuerzos realizados por el Finafim a través de su departamento de Promoción, por la implementación de costosas campañas de medios

masivos, la percepción del entorno se desconoce, no hubo una herramienta de medición que transparentara la estrategia de difusión.

Debido al entorno político actual, la campaña de medios de comunicación 2006 del Finafim puede ser confundida como un mero instrumento proselitista. La opulencia mediática del programa no ha sido suficiente para contrarrestar el desconocimiento de las acciones, avances y resultados del programa, situación que lleva a reflexionar sobre la importancia de la búsqueda e implementación de estrategias comunicativas más efectivas.

Por otro lado es necesario identificar, que la tendencia mundial del sistema de microcréditos, representa una oportunidad para el programa, pues permite rescatar la experiencia de países en Centro y Sudamérica, en donde el modelo de las microfinanzas está solidamente implantado y ha dado resultados satisfactorios²⁸, además de aportar elementos nuevos, conformados a partir de las características propias de México..

Una de las fortalezas más importantes, desde el punto de vista financiero es que el Programa no representa carga para el erario público, debido a las altas tasas de recuperación de créditos, no obstante, persiste la fuerte crítica de los intereses impuestos por las microfinancieras a los pequeños empresarios.

La importancia de conservar las experiencias adquiridas hasta este momento es primordial. Pero también resulta relevante, considerar la incidencia del entorno que actualmente se presenta: el fin de sexenio, el desconocimiento y constante cuestionamiento generalizado sobre la operación y efectividad del Finafim.

Es posible decir, a manera de conclusión en este apartado, que el mayor reto que ahora se presenta es que el Fideicomiso sea capaz de observar y leer su entorno para llevar a cabo las acciones necesarias para lograr la continuidad y mejora de este programa.

²⁸ Aguilar Monteverde, Rubén (Conferencia Magistral) 5° Encuentro Nacional de Microfinanzas, Guadalajara, Jal. 30 de mayo de 2006

El análisis siguiente corresponde al estudio de la estructura y funcionamiento del área de PyV. Para resaltar la importancia de ambos factores es oportuno definir los conceptos de organización y destacar la importancia de la organización estructura.

1.4 La organización y su estructura

Darío Rodríguez, en su obra Diagnóstico organizacional, menciona la importancia de la estructura organización frente al embate que implican las variables externas. Afirma que los cambios están determinados en las estructuras de los sistemas y no en los objetos que los gatillaron.

Al ser las organizaciones sistemas determinados estructuralmente, nada puede ocurrirles que no esté posibilitado por su estructura. (...) La determinación estructural no significa, sin embargo, que la estructura de un sistema no sea cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante.²⁹

En este apartado se estudiará la estructura tanto formal como funcional del Finafim, para determinar el estado de ésta, la vinculación existente entre miembros y finalidad del programa.

Para llevar a cabo el cumplimiento de la razón de ser del Finafim, se cuenta con un ideario organizacional el cual será revisado y analizado.

1.4.1 Ideario Organizacional

El ideario organizacional es el conjunto de valores, normas y símbolos que identifican a la organización. Se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.³⁰

²⁹ Rodríguez, M. Darío, op, cit. pp.43.

³⁰ Silva, Irma. Apuntes del módulo 2 del Seminario-Taller extracurricular “Organización, comunicación y cultura”, (no publicados) Octubre, 2006

Enseguida se definen cada uno de estos componentes:

Visión -proyección a futuro de la organización-

La visión del PRONAFIM es la de contribuir a la conformación de un sistema sólido y auto sustentable de INSTITUCIONES DE MICROFINANCIAMIENTO que apoyen a la POBLACION OBJETIVO, ofreciéndole servicios financieros y no financieros de calidad, de forma ágil y oportuna para la materialización de sus proyectos.³¹

Misión –esencia o sentido por la cual fue concebida-

La misión del Pronafim es la de impulsar y fomentar un sistema de Instituciones de microfinanciamiento e intermediarios por medio de servicios financieros y no financieros que permitan a estas instituciones consolidar expandir sus labores de crédito, vincularse con otras instituciones y programas de microfinanzas, consolidar y mejorar su desarrollo organizacional, afianzar aspectos normativos de su trabajo de tal forma que se permita apoyar al mayor número de las iniciativas productivas de la población objetivo.

1.4.2 Objetivos organizacionales

Es factible afirmar que una organización, desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos. La estructura de la organización es, el modelo relativamente estable de la organización; es tan solo un aspecto del todo.³²

Los objetivos de la organización expresan la finalidad de la organización.

“Un objetivo de la organización sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales.”³³

³¹ Reglas de operación... op.cit., pp. 34.

³² Mayntz, Renate, Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, 1990, pag. 101.

³³ Ibid., pp. 66.

Son los miembros de la organización los que ejecutan las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto es básico que exista una vinculación estrecha entre actores y objetivos. El interés o rechazo que sus miembros tengan frente a estos, determinará su forma de actuar en la organización. El compromiso de los miembros se verá más o menos fortalecido según el grado de identificación existente.³⁴

Los fines del Fideicomiso se expresan en las siguientes líneas:³⁵

Objetivos generales

a) Contribuir al establecimiento y consolidación del Sector Microfinanciero para que la población objetivo pueda mejorar sus condiciones de vida, mediante la operación de pequeños proyectos productivos y de negocio.

Crear oportunidades de autoempleo y de generación de ingresos entre la población de bajos ingresos del país que tengan iniciativas productivas.

Objetivos Específicos

1. Promover la consolidación y expansión de Instituciones de Microfinanciamiento IMF's e intermediarios mediante el otorgamiento de apoyos financieros y/o crediticios en condiciones preferenciales y apoyos parciales no recuperables, a fin de que estos organismos amplíen el acceso al crédito y al ahorro para la población objetivo.

2. Promover el desarrollo, la eficiencia y la competitividad de las IMF's e intermediarios mediante servicios institucionales no financieros, como capacitación, asistencia técnica y promoción de vínculos con sectores complementarios;

3. Promover el desarrollo de las IMF's mediante apoyos financieros, para la adquisición de software, así como infraestructura informática y excepcionalmente física, previa autorización del Comité Técnico del FINAFIM.

³⁴ Maintz, op. cit., pp. 83

³⁵ Reglas de Operación... op. cit., pp. 34

4. Promover la difusión de los resultados e impacto del PRONAFIM, la divulgación y el intercambio de conocimiento en materia de microfinanzas y microempresas, la creación y el desarrollo de redes a través de acciones de divulgación y promoción, así como la organización de eventos y encuentros de carácter nacional y/o internacional a solicitud del Comité Técnico, previa propuesta a éste de la Coordinación y/o de las actividades que integran el Fideicomiso.
5. Promover acciones que fortalezcan el marco normativo de las IMF's.
6. Promover acciones coordinadas con los distintos programas de los gobiernos: Federal, del Distrito Federal, Estatales y Municipales, así como del sector privado, para alcanzar estos objetivos de manera eficaz.

Al respecto, la información siguiente se toma de un estudio realizado por el CIDE.³⁶

Los procesos dirigidos a la realización de encuentros nacionales, eventos, foros y seminarios, constituyen un esfuerzo por establecer vínculos entre las instituciones de microfinanciamiento, sin embargo, no están enfocados en su totalidad en la creación de redes de intercambio y divulgación de conocimientos entre estas instituciones.

Aún, reconociendo estos esfuerzos, en términos generales no es claro, (documentalmente), que el Finafim cuente con los instrumentos necesarios y suficientes para el establecimiento de un sistema de instituciones de microfinanciamiento propiamente dicho. Al menos definido en forma inicial como un “mercado” que genere las condiciones suficientes y necesarias para que la población objetivo obtenga oportunidades justas para acceder a dicho mercado.

Estos datos confirman una separación entre la finalidad expresada formalmente tanto en el discurso, como en los manuales de procedimiento, reglas de operación, ideario organizacional y el funcionamiento real.

³⁶ Centro de Investigaciones Económicas... op. cit., pp. 169.

1.4.3 Estructura formal

La estructura formal es la forma de organizar el trabajo, plasmado en un escrito, manual de procedimientos que dicta normas, reglas y políticas para el buen funcionamiento de la organización.

El Finafim determina su estructura formal de la siguiente forma (el cuadro azul identifica el objeto de estudio):

Organigrama general del FINAFIM

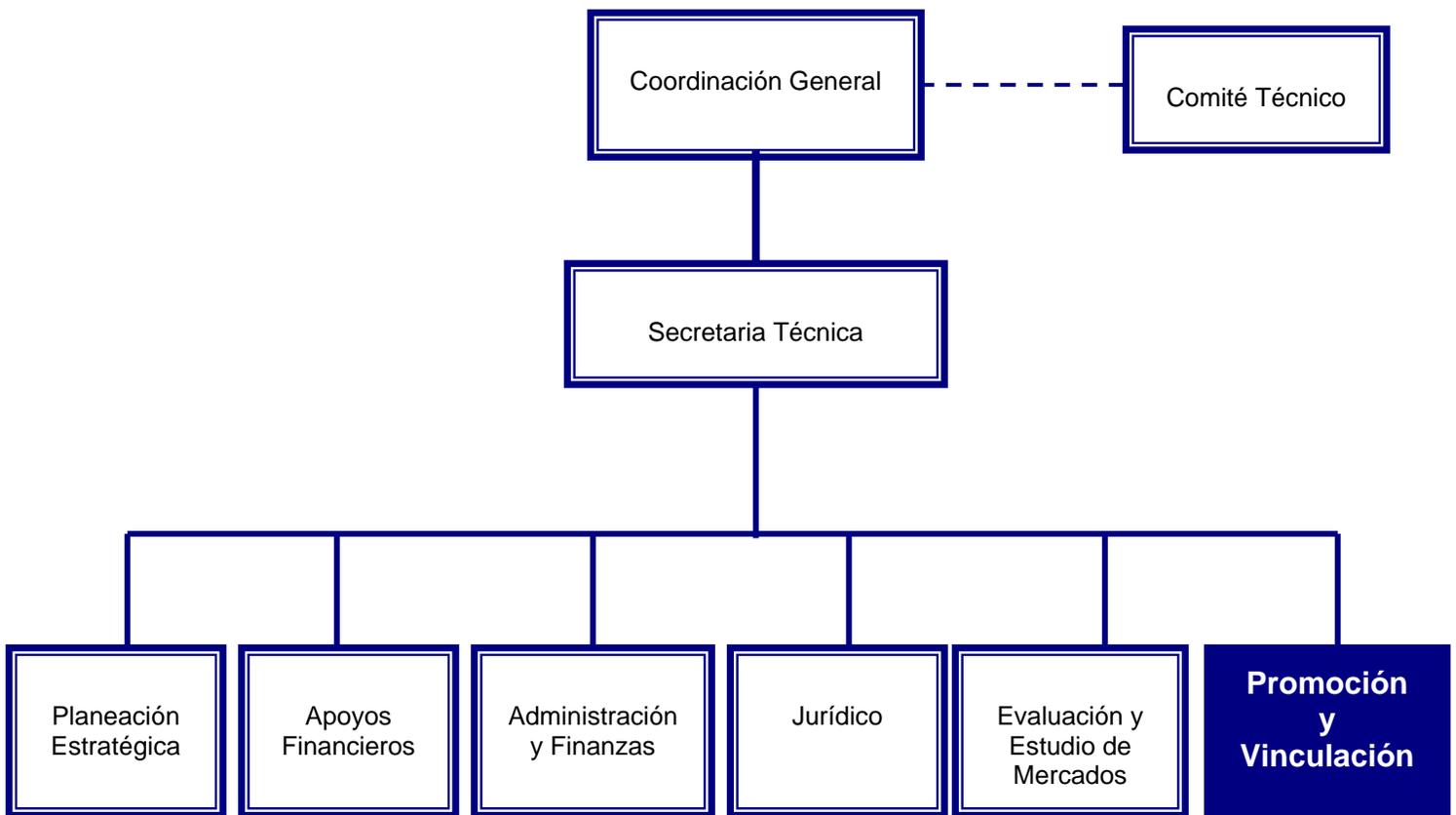


Figura 2.

Es importante mencionar que este organigrama no es oficial, debido a que carece formalmente de estructura, sin embargo, es de esta manera como se hace la división de los departamentos que forman parte del Finafim.

A partir de este momento se realiza el encuadre necesario para la presente investigación, el área de PyV es el objeto de análisis, para ello se muestra el organigrama divisional de tareas en la siguiente página.

Organigrama de Promoción y Vinculación

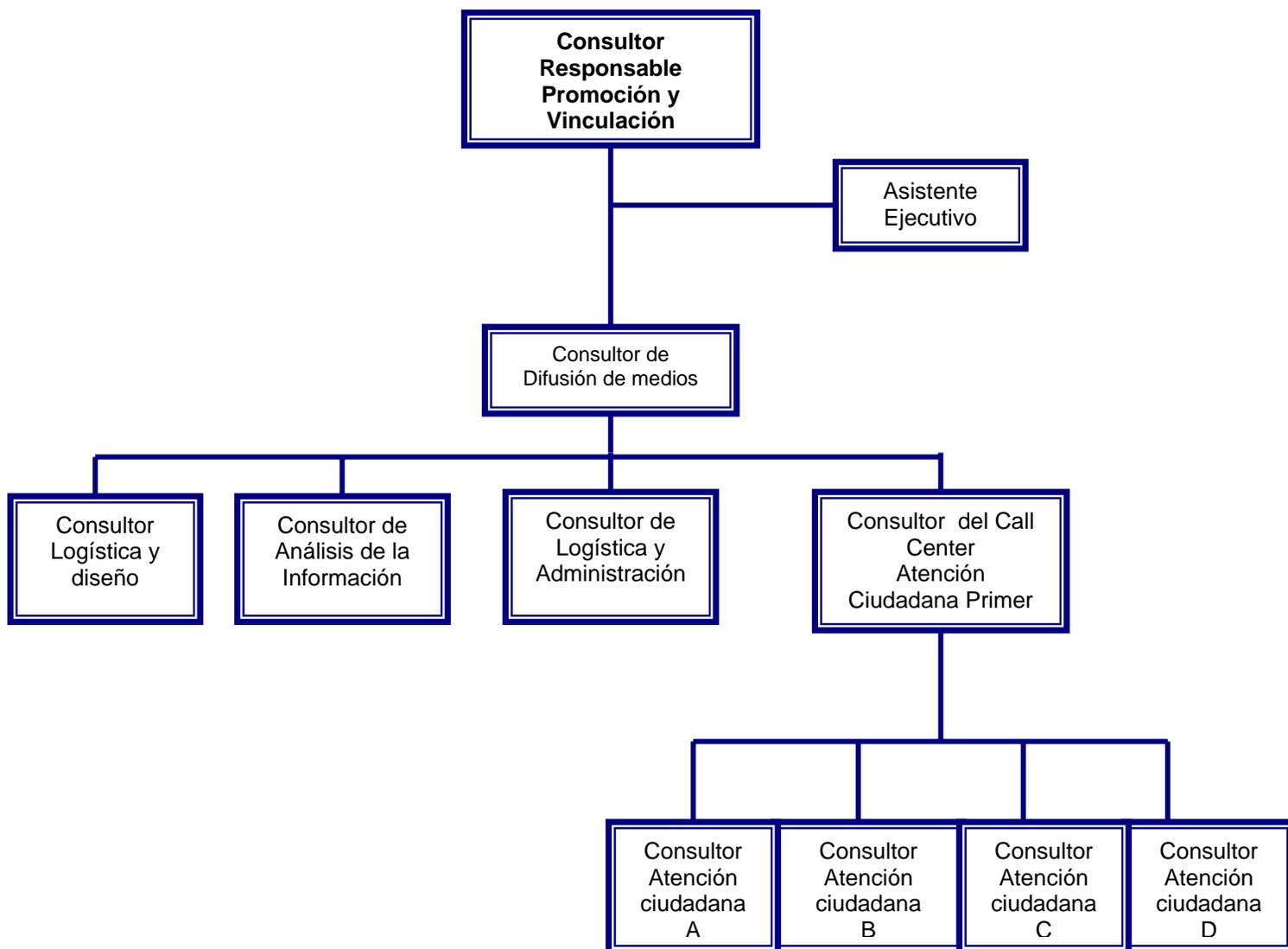


Figura 2

Este organigrama es de configuración funcional: se basa en la división de tareas y requiere de un grado medio de centralización para la toma de decisiones³⁷, mismas que recaen en la Consultora Responsable de Promoción y Vinculación.

A pesar de lo que se puede observar en el organigrama donde existe un jefe de departamento, en el funcionamiento esto no se lleva a cabo. Las consultoras de PyV reportan directamente en la mayoría de los casos a la directora del área.

Prácticamente todas las decisiones deben ser aprobadas por la Consultora Responsable, aunque existe en algunos casos, cierta flexibilidad para tomar decisiones que tienen que ver con la operación.

1.4.4 Reclutamiento y selección de personal

Ya se ha visto que para el logro del cumplimiento de los objetivos de la organización es imprescindible que los miembros de la organización estén estrechamente vinculados, comprometidos y conscientes de su participación, pues de ello depende en gran medida el logro del fin organizacional. Maintz destaca en la cita siguiente la dimensión del reclutamiento de personal en las organizaciones. “Mientras que una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos”,³⁸

El Finafim cuenta con una área de Recursos Humanos. Sin embargo, ésta no opera para reclutamiento de personal, sus funciones se limitan a la elaboración de contratos, nómina y trámites administrativos relacionados con la contratación de personal. No existen procedimientos formales para la selección de personal.

Generalmente esta selección la realizan los directivos de cada departamento de acuerdo a sus necesidades y criterios personales. La recomendación, antiguos compañeros de trabajo,

³⁷ Bartoli, Annie, *Comunicación y organización. La Organización comunicante, la comunicación organizada*, México, 1983, pp.65.

³⁸ .Maintz, op cit. pp. 143.

equipos conformados anteriormente, son prácticas comunes y aceptadas por todos los miembros.

Formalmente, el manual de procedimientos del Finafim, describe puestos y perfiles. No obstante, la falta de un proceso formal en la contratación difícilmente es garantía de que el puesto sea cubierto con el perfil adecuado.

Es importante recordar que jurídicamente –no funcionalmente- el Finafim opera sin una estructura formal. Para su operación únicamente realiza contrataciones de consultores expertos en la modalidad de honorarios. El personal contratado tiene ninguna prestación.

Los contratos de personal tiene vigencia hasta un año, a pesar de esta situación la rotación de personal no es tan frecuente, debido quizá a que en la mayoría la remuneración económica es muy atractiva. La organización gana miembros por alicientes económicos.

El desplazamiento de personal se presenta principalmente con la salida de directivos y el personal de confianza de éstos, para dar paso al nuevo equipo de quién sustituye al anterior. Estos cambios son motivados principalmente por intereses políticos.

1.4.6 Miembros y funciones

La líder de PyV organiza el trabajo con base en la división de tareas, mencionada ya en el organigrama.

En la siguiente tabla se hace una descripción de los puestos, principales funciones y un perfil solicitado.

Es importante mencionar que la construcción de los perfiles aquí descritos se realizó con base en un cuestionario que debió llenar cada uno de los consultores. Los objetivos los redactó cada uno de los consultores.

Sin embargo, la descripción de puestos y funciones se modificaron por la Consultora de MyD, estos cambios no se consultaron con las integrantes del equipo y se desconoce cuales fueron las modificaciones efectuadas.

	Nombre del puesto	Responsabilidad principal	Perfil (estudios, habilidades técnicas y administrativas)
1	Coordinación de PyV	Diseñar y dirigir el funcionamiento del área	Licenciatura o Maestría
2	Difusión y medios	Planear y coordinar las actividades de Promoción y Vinculación	Licenciatura (Ciencias Sociales y afines) Idiomas: Inglés 70%
3	Análisis e Información	Análisis y sistematización de la información, proyectos de investigación.	Licenciatura (Ciencias Sociales y afines) Idiomas: Inglés 50% hablado Habilidades técnicas: Análisis, sistematización e integración de información, habilidades de coordinación en proyectos de vinculación. Habilidades administrativas: Actitud de servicio, colaboración y compromiso, conocimientos de Windows XP, Office e Internet
4	Logística y administración	Atención y contratación de proveedores y medios de comunicación, supervisión de logística de eventos y supervisión de manejo de presupuesto para campañas de medios.	Licenciatura (Ciencias Sociales y afines) Idiomas: Inglés 50% hablado Habilidades técnicas: Capacidad de negociación, buen manejo de relaciones interpersonales y públicas, conocimiento de los medios de comunicación Habilidades administrativas: Conocimiento de Windows
5	Logística y diseño	Responsable de la Web Side	Licenciatura, idioma: 50% Habilidades técnicas: Conocimientos de diseño gráfico, web, manejo de programas de diseño gráfico Habilidades administrativas: Actitud de servicio, conocimientos avanzados de Windows
6	Asistente Ejecutivo	Preparatoria con carrera comercial	Manejo de PC (Windows, Office, Internet), mecanografía, Control de Agenda Gestión de documentos, redacción ejecutiva, manejo de archivo Manejo técnicas: Manejo de impresora, fax, copiadora, Scanner,

La descripción de puestos de los miembros del Call Center no se hace, debido a que no se considera dentro del objeto de estudio.

Cada puesto tiene objetivo general y varios particulares, la gran mayoría de ellos quedan inscritos únicamente en el papel, pues en la tarea diaria difícilmente alguno de los miembros ya sea en el ámbito directivo u operativo, recuerda el objetivo principal del puesto que desempeñan.

La problemática que se vive en PyV, radica en la carencia de un trabajo planeado y organizado. La división de tareas limita en muchas ocasiones el desarrollo y ejercicio de capacidades y habilidades. Esta situación limita la operación de un solo procedimiento, sin la posibilidad de otorgar oportunidades de desarrollo de otras destrezas. Esto genera frustración y desmotivación en el personal.

Aunado a lo anterior el mando medio de PyV no es plenamente reconocido por el grupo. Debido a que fue impuesto sorpresivamente, esta situación genera conflictos comunicativos y operativos entre las integrantes del área. El flujo de información se ve constantemente limitado y la coordinación operativa es ambigua en algunos casos o en otros simplemente es inexistente.

1.5 Organización del trabajo. Estructura funcional

La estructura funcional se refiere a toda forma de trabajo no expresada formalmente, y que sin embargo, en la práctica se realiza de modo distinto al que por definición ha sido documentado.

PyV, es responsable de realizar eventos, talleres, foros de vinculación, promoción, relaciones públicas, así como campañas de difusión masiva. Este departamento absorbe el servicio del área administrativa prácticamente en un 70%, debido principalmente a la contratación de proveedores, entre otros servicios.

Para entender la organización del trabajo, el siguiente flujograma describe el proceso descrito en el manual de procedimientos del Finafim para la contratación de proveedores de medios de comunicación.

El análisis de este flujograma, representa uno de los procedimientos que mayor conflicto genera a PyV: la contratación de medios de comunicación para la campaña de medios. Para ello, es necesario mencionar que dicha responsabilidad recae directamente en una sola persona, la consultora de Administración y Logística. El número de proveedores de este servicio se aproxima a casi 30 empresas.

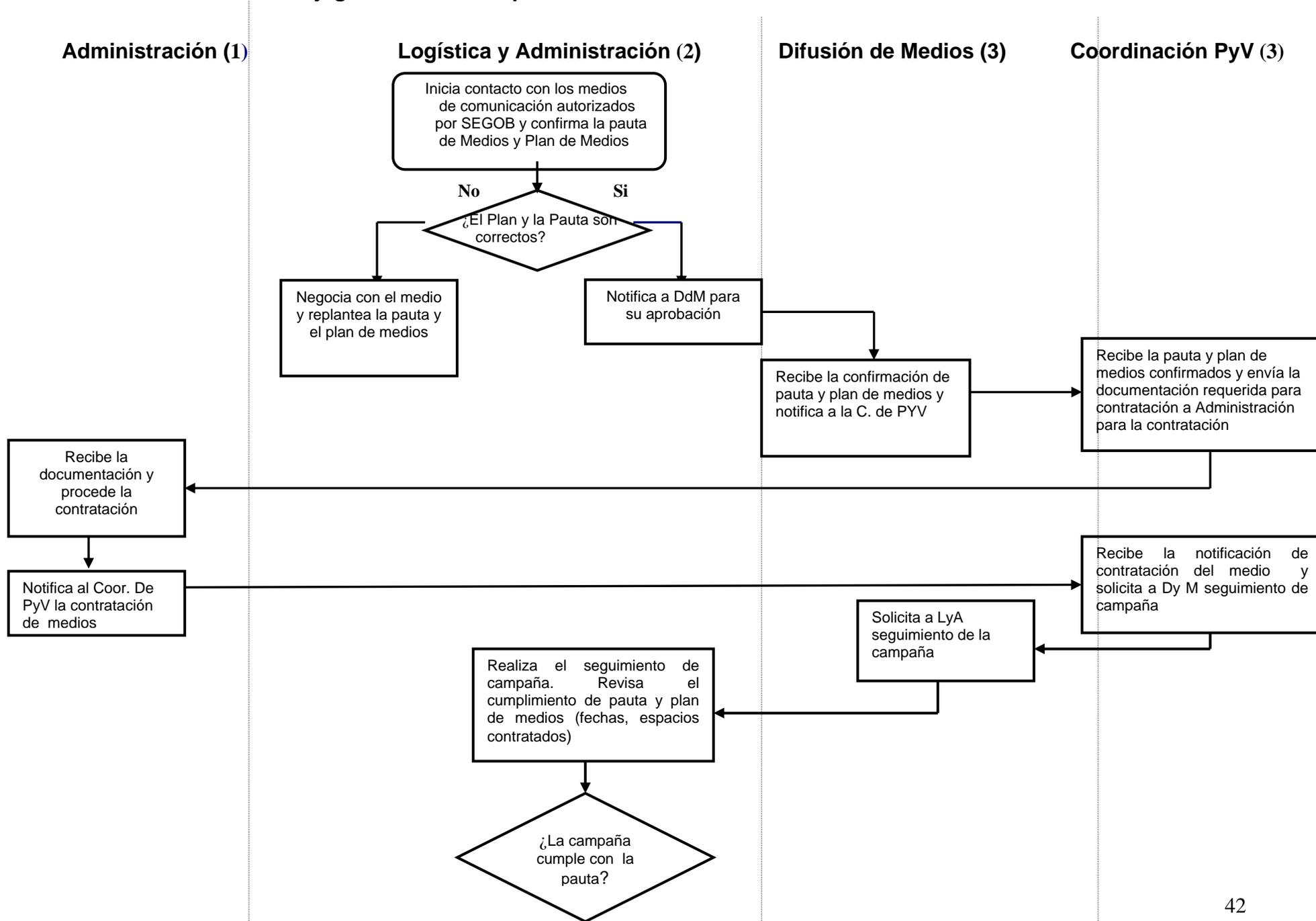
La contratación de los medios de comunicación es responsabilidad de PyV, sin embargo, el área Administrativa debe realizar todos los trámites administrativos apegados a la normatividad gubernamental.

El flujograma formal de este procedimiento resulta ser el ideal para llevar a cabo la contratación de medios de comunicación. En éste se definen las acciones y responsabilidades de los consultores involucrados en el proceso.

En el esquema del flujograma funcional es posible apreciar que muchas de las actividades y responsabilidades definidas para el área Administrativa no se llevan a cabo, éstas son absorbidas por el consultor de Logística y Administración (LyA). Además se observa que mientras en el proceso formal interviene un mando medio, el consultor de Medios y Difusión (MyD), en el procedimiento funcional se dirige directamente a la dirección de PyV.

Por otro lado se observa que el consultor de LyA, realiza varias tareas que formalmente realiza el consultor de Administración. Es fácil observar que la carga de trabajo se concentra en una sola persona, las diferencias se resaltan en los cuadros azules.

Flujograma formal del proceso de contratación de medios de comunicación

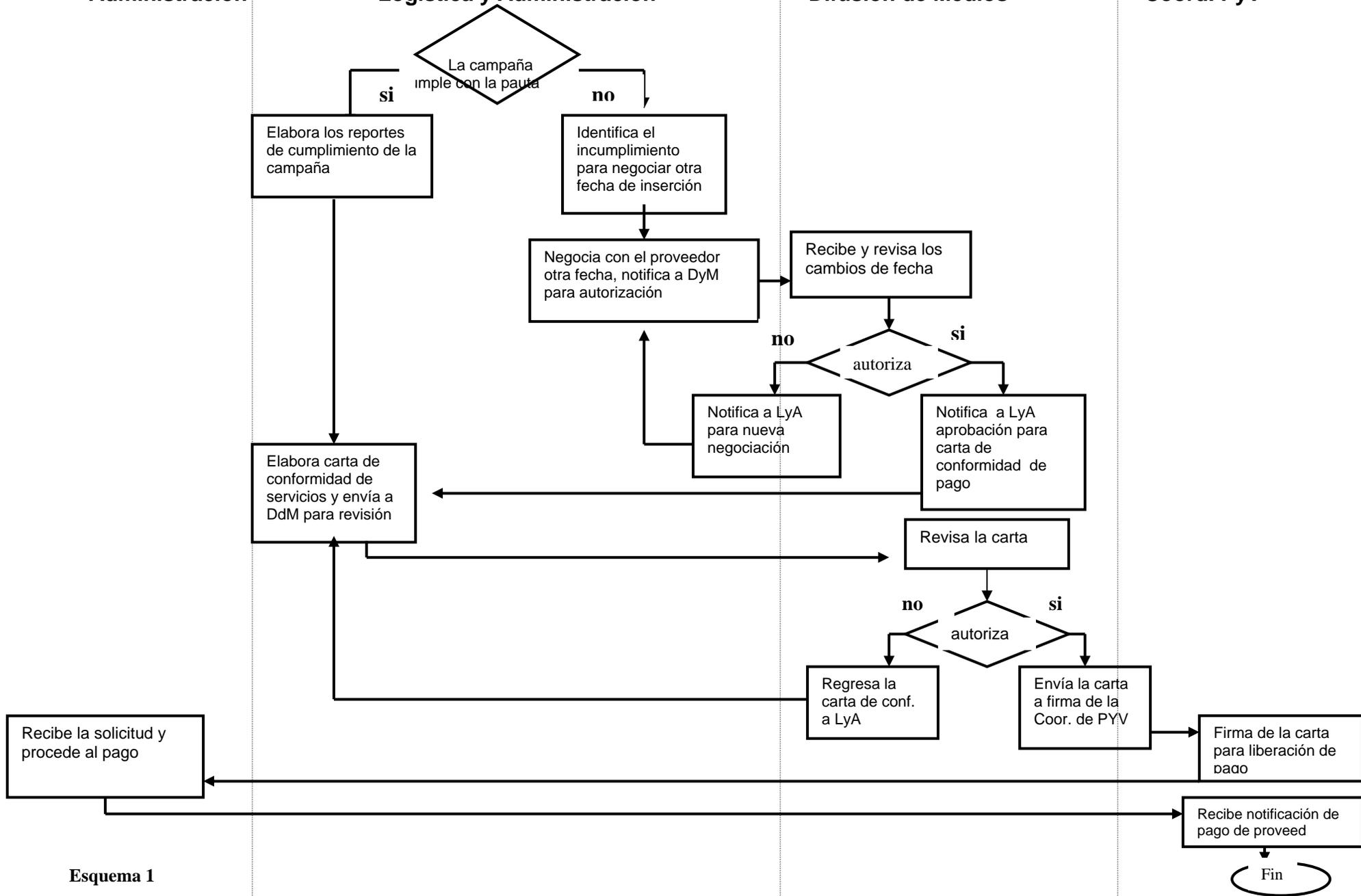


Administración

Logística y Administración

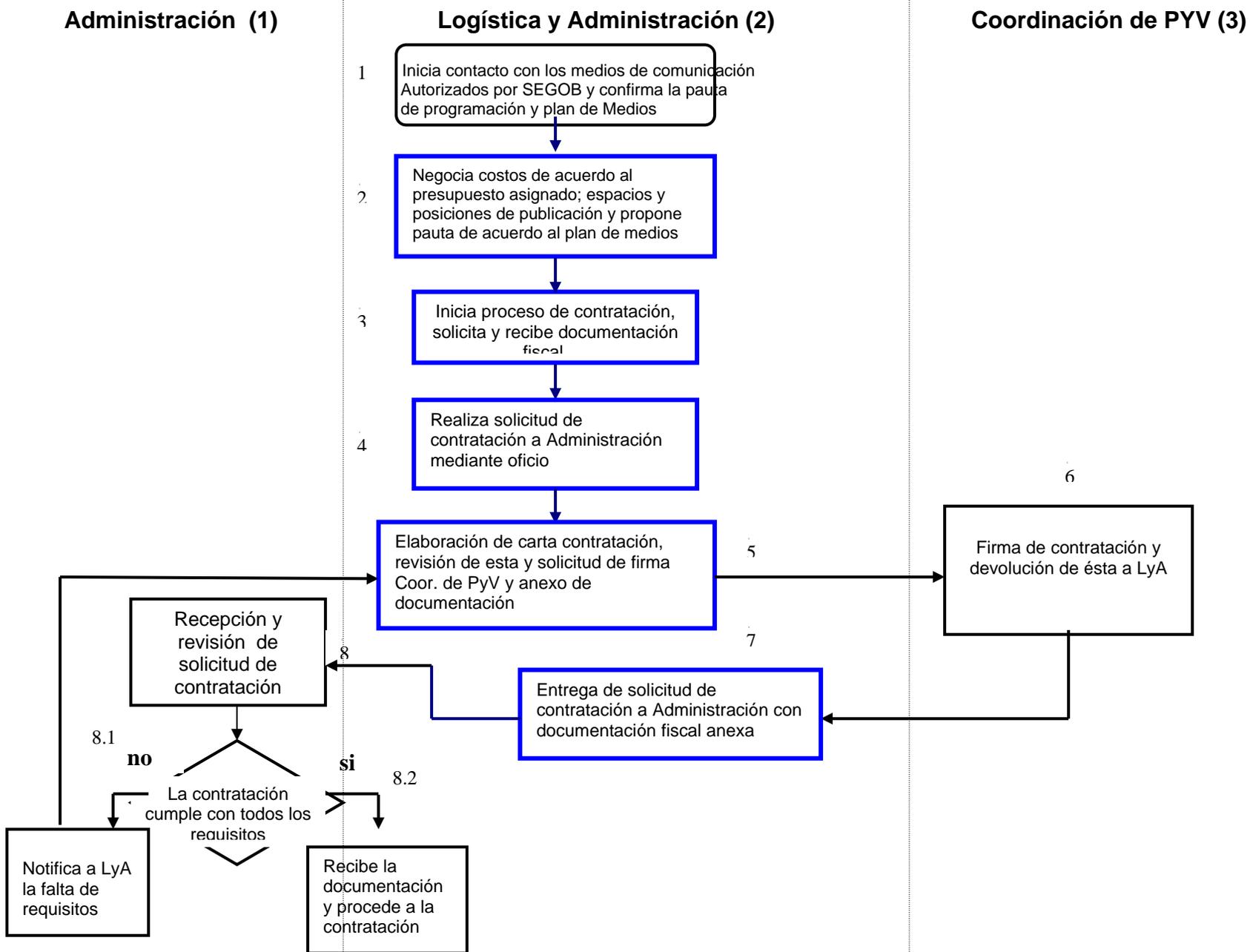
Difusión de Medios

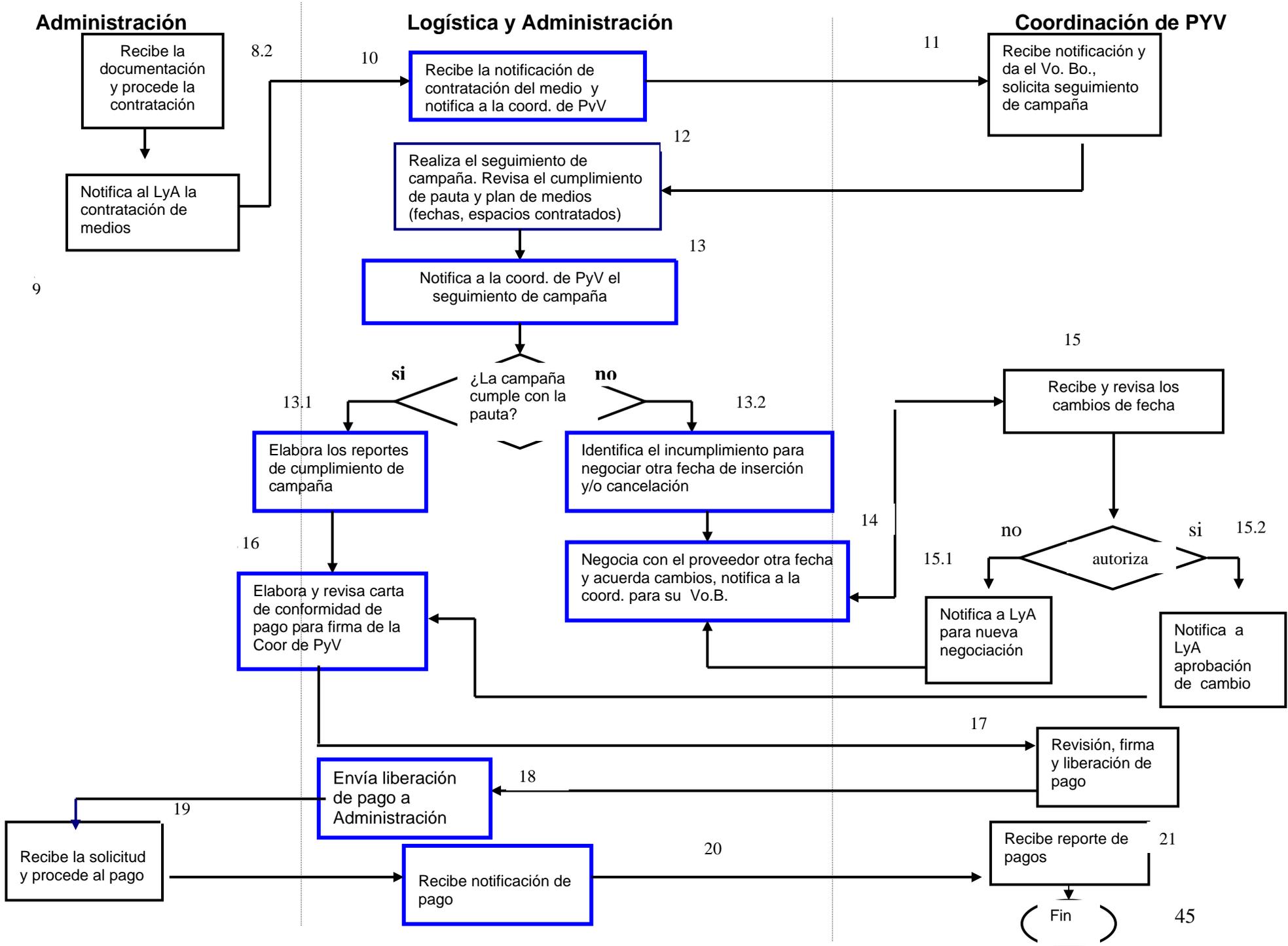
Coord. PyV



Esquema 1

Flujograma funcional del proceso de contratación de medios de comunicación





9

Esquema 2

La elaboración del primer flujograma es copia fiel del manual de procedimientos del Finafim, el segundo, se realizó de acuerdo a los pasos descritos y registrados por la persona que realiza este proceso.

El proceso formal fue realizado por el área de Planeación Estratégica, se construyó con base en la realización de entrevistas a cada uno de los miembros que participaban en determinado procedimiento. Después de las entrevistas, se analizaron e identificaron cuellos de botella y se construyó un flujograma ideal.

La revisión del flujograma ideal la realizaron la Coordinadora de PyV y la consultora de Difusión y Medios, después de esa primera revisión a ninguno de los miembros del área se le informó oficialmente los cambios efectuados.

1.5.1 Identificación de la problemática

Mediante la observación es posible comparar ambos flujogramas –formal y funcional-. Se identifica, en la comparación del proceso formal con el procedimiento real, que el mando medio de Difusión de Medios no aparece en el proceso registrado en el segundo flujograma. Éste solo es un ejemplo ya que en otros procedimientos existen situaciones similares, en los que no se toma en cuenta este mando y la dirección asume esa responsabilidad.

El proceso formal exige mayor cantidad de revisiones y triangulaciones que en la práctica por fines de tiempo la consultora de Logística y Administración (LyA) realiza y supervisa la operación, únicamente se refiere a la coordinación para firmas y autorizaciones.

Al realizar el flujograma funcional se detectó que después de negociar la pauta con tiempos y costos con el proveedor de medios, el consultor de LyA no reporta a ningún superior el resultado final, sino que continua con el procedimiento de contratación y no es sino hasta la firma de documentos que el Coordinador conoce la pauta de medios final, eso constituye un problema operativo a considerar, debido a que esto se repite en otras tareas.

En el flujograma funcional se detecta un cuello de botella importante al realizar la solicitud de contratación, en los pasos del 5 al 7 para llegar al 8.2 y 16 al 18 para concretar el 19, es decir la contratación del proveedor y pago de éste.

Los motivos para detener la contratación de un proveedor van desde la falta de entrega de documentación completa al área administrativa, en muchas ocasiones por desconocimiento de los requisitos administrativos por parte del consultor de LyA, y en otras por la inexistencia de planeación de actividades de PyV para entregar en tiempo y forma las solicitudes de contratación.

Al retrasarse la contratación de un medio de comunicación, se genera un ambiente de incertidumbre, puesto que aún sin formalizarse administrativamente el servicio, éste ya ha comenzado. Además de la incertidumbre, se provocan retrasos que resultan en carga de trabajo a marchas forzadas.

La situación es similar en la liberación de pagos debido a que los administradores tienen retrasos al realizar el pago y no llegan al paso No. 20 del flujograma funcional, el cual tiene que ver con la notificación de pagos. Esto significa carecer de información actualizada del estatus del presupuesto que ha sido erogado.

Por tratarse de medios de comunicación y un programa público, es importante presentar en tiempo y forma los contratos que se realizan, por cuestión de la imagen que pudiera generarse en los medios.

La comparación de ambos procesos revela también, la falta de planeación en las tareas y una falla importante de comunicación entre el mando medio y el consultor que ejecuta la operación de la campaña.

1.5.2 Medición de la problemática identificada

Para lograr un diagnóstico pertinente es necesario realizar mediciones con las técnicas cuantitativas de diagnóstico como hojas de inspección, diagrama Causa efecto entre otros.

Las hojas de inspección se utilizaron para reunir datos basados en la observación directa, para detectar tendencias, y conocer la frecuencia del o los eventos que se requieren para la búsqueda de solución de problemas.³⁹

Asimismo se utilizó el Diagrama de Pareto para mostrar en porcentajes la importancia de cada uno de los problemas para realizar un plan de acciones encaminados a la solución de estos problemas. Esta herramienta guía la atención a los problemas más importantes a resolver por prioridad.

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales el cual ayuda a determinar que problemas resolver, y en que orden. El hecho de hacer un Diagrama de Pareto basado en Hojas de Inspección (...) nos ayuda a dirigir nuestra atención y esfuerzos a los problemas realmente importantes. Obtendremos mejores resultados al analizar los problemas en orden de importancia.⁴⁰

Y la última técnica utilizada es el diagrama Causa-efecto, para indagar y mostrar las posibles causas del problema, identificándolas y relacionándolas entre sí.

Los conflictos detectados y medidos en hojas de inspección son:

1. Retraso en la contratación de proveedores
2. Retraso en el pago a proveedores
3. Falta de reconocimiento de autoridad del mando medio
4. Falta de planeación en las actividades a realizar

La observación de los cuatro puntos mencionadas se llevó a cabo durante cinco días en dos semanas, del 2 al 13 de octubre, durante el todo el horario de oficina de 9 a 18 hrs.

³⁹ Martínez, Emilio. Herramientas Estadísticas Básicas. Gráficas La Prensa, s/a.

⁴⁰ *Ibíd.*

Hoja de inspección
Gráfica para la solución de problemas

Problemas		Período Octubre 2006					Frecuencia	Porcentaje
		02	05	10	12	13		
Ítem								
1	Retraso en el pago a proveedores.	2	2	4	3	4	15	37.5
2	Falta de planeación en las actividades a realizar.	3	4	3	2	2	14	35
3	Retraso en la contratación de proveedores.	3	2	0	2	0	7	17.15
4	Falta de reconocimiento de autoridad del mando medio.	1	0	3	0	0	4	10
TOTAL							40	100

Figura 4.

Las mediciones se realizaron de acuerdo a los siguientes criterios:

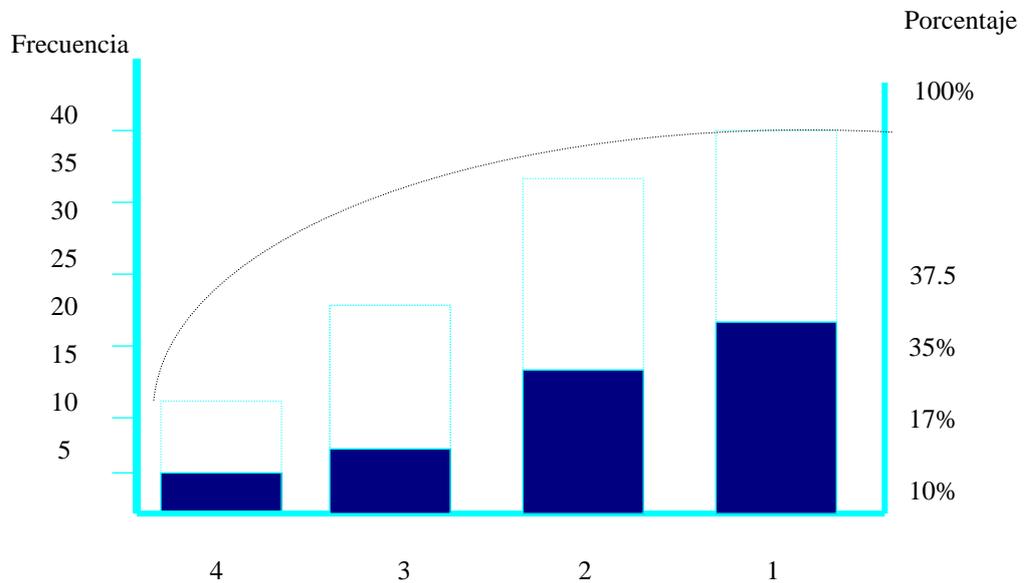
- 1) Las veces que se hicieron oficios de contratación y estos fueron detenidos por falta de documentación. Esta observación tiene baja frecuencia debido a que durante el periodo de observación la mayoría de contrataciones de medios se había realizado en 3 semanas antes a la medición.
- 2) El número de veces que llamaron los proveedores con pagos atrasados. Para las fechas de observación el periodo de pago estaba vigente.
- 3) Las actividades que requerían autorización y se trataron directamente con la coord. de PyV. La frecuencia cero está relacionada con la ausencia de la Coordinadora de

PyV en esos días, por tanto la consultora de MyD –mando medio- asumió la supervisión del cumplimiento de tareas de los consultores.

- 4) La frecuencia con que se realizaron actividades no contempladas en las tareas del día.

1.5.2.1 Diagrama de Pareto

Este diagrama permite observar gráficamente las causas del problema. Al identificarlas se pretende con esto demostrar que atacando el 20% de la problemática medida, está pueda proyectar su solución en un 80%.



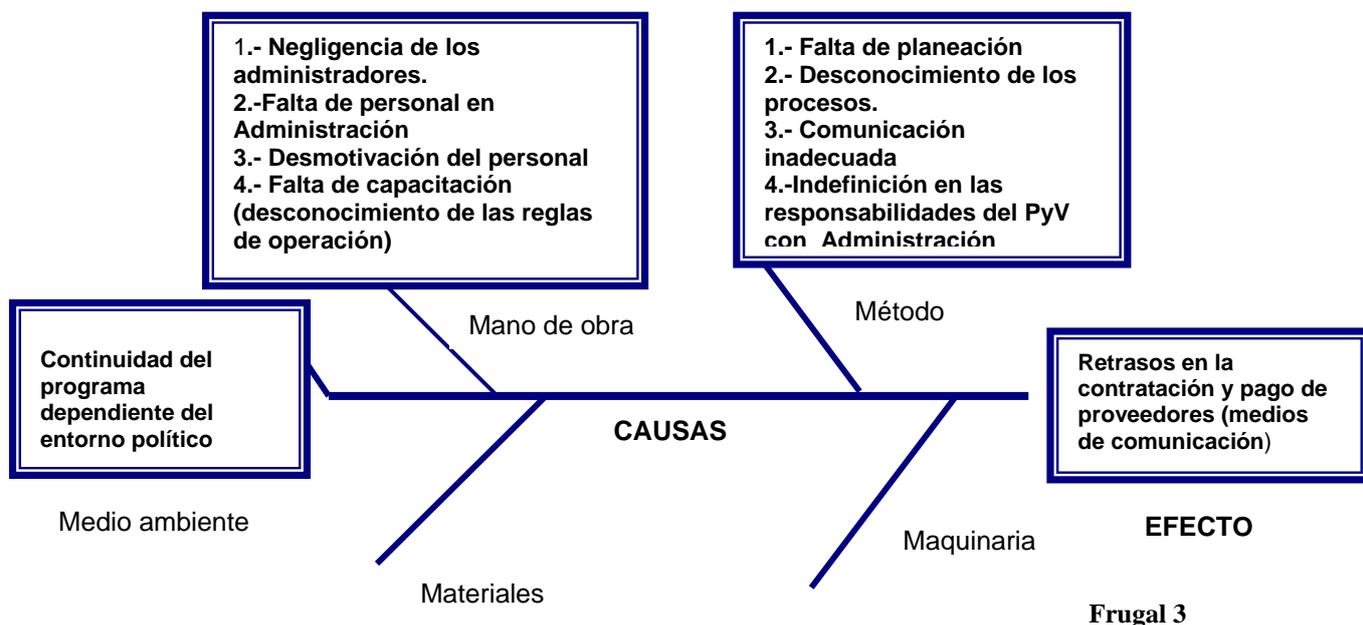
1. Retraso en el pago a proveedores.
2. Falta de planeación en las actividades a realizar.
3. Retraso en la contratación de proveedores.
4. Falta de reconocimiento de autoridad del mando medio.

Es posible observar que el retraso en la contratación de proveedores y la falta de reconocimiento de la autoridad del mando medio representan el 20% de las causas del problema.

1.5.2.2 Diagrama de Causa-Efecto

Este diagrama representa la relación entre el efecto y las posibles causas que lo ocasionan, se utiliza para ilustrar las causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras.⁴¹

En este apartado mediante lluvia de ideas se extraen algunas de las posibles causas por las cuales el problema de los procesos administrativos para la contratación de proveedores de medios de comunicación se ve afectada.



El problema está relacionada con los procedimientos administrativos, el problema ejemplo fue el retraso de pago de los medios de comunicación de la campaña de medios.

La lluvia de ideas incluye además del problema ejemplo, otras situaciones similares a las que las consultoras de PyV enfrentan con los administrativos del programa. Éstas se concentran en la mano de obra y el método.

⁴¹ Ibíd.

1.6 Diagnóstico del problema medido

Toda organización pública en determinado periodo, -cada año, cada fin de sexenio- debe cumplir con un programa establecido, el cual está relacionado con el presupuesto que se otorga de acuerdo a la planeación tanto del organismo en general, como los departamentos y/ áreas que la conforman.

Finafim no es la excepción, cada año se lleva a cabo una planeación para la asignación de recursos, todas y cada una de las áreas debe cumplir y gastar el presupuesto asignado. Este año el presupuesto solicitado y asignado para la campaña de medios 2006 “El microcrédito sí da resultados” corresponde a más de la cuarta parte del monto asignado a PyV, lo cual demuestra la relevancia que adquirió la promoción del Finafim en este último año del sexenio foxista.

Si bien es cierto que hasta la fecha el cumplimiento del programa está prácticamente cubierto, es claro de acuerdo a la medición que se realizó que no existe planeación de actividades para llevar a cabo el cumplimiento de metas. La falta de planeación representó el 35%, solamente 2.5 puntos debajo del retraso en el pago a proveedores el cual se representa con el 37.5%.

El tema del pago de proveedores sobre todo de medios de comunicación cobra importancia debido al manejo cuidadoso que debe darse a los representantes de estos medios informativos para evitar notas indeseables. El costo de no pagar a tiempo y/o descuidar una buena relación con éstos, puede significar para el programa un alto costo de imagen.

Con esta medición es posible precisar que existen cuellos de botella generados con el área administrativa, situación estrechamente relacionada con la inexistencia de planeación por parte de PyV.

En la gran mayoría de los casos se trabaja respondiendo a bomberazos; ideas espontáneas de la coordinadora de PyV –eventos de relaciones públicas-; solicitudes extraordinarias de la Coordinación General. Se actúa atendiendo estas demandas sin tomar en cuenta la normatividad administrativa y después es necesario solucionar esta situación que lleva al caos y exige resoluciones inmediatas sin contar con los elementos necesarios para una respuesta pronta.

Tales circunstancias llevan a la reflexión sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en PyV.

La falta de reconocimiento del mando medio representa el 10% de la problemática, la causa principal de esta situación es la imposición de dicha autoridad, aunado a la falta de liderazgo de este mando medio, situación que también se relaciona con el ejercicio de liderazgo de la coordinadora de PyV.

Conclusiones del capítulo 1

El Finafim es un organismo que depende del actual entorno político, si bien con la continuidad del mismo partido gobernante ofrece mayores posibilidades de continuidad, no deja de generarse cierta incertidumbre frente a este panorama.

Las evaluaciones y estudios profesionales realizados por instituciones académicas de prestigio ajenas al programa reflejan una lectura inadecuada del entorno, por un lado el Finafim ha tenido aciertos importantes en el sector financiero: inclusión de un sector en situación de pobreza moderada al sistema financiero; fortalecimiento del sector microfinanciero.

Sin embargo, el fortalecimiento de las Instituciones Microfinancieras (IMF's) no ha sido congruente con la finalidad del programa: el combate a la pobreza. No se ha logrado equilibrar el sentido financiero con el fin social, la balanza del beneficio se ha inclinado hacia las IMF's.

De 2001 –año de creación del Programa- hasta 2006 el entorno ha sido favorable para el programa, sin embargo, la actual situación comienza a vislumbrar cambios necesarios para permanecer por méritos propios, no basta la opulencia mediática de la que se hizo gala este último semestre, para demostrar la efectividad del modelo microfinanciero.

Existe desconocimiento generalizado del modelo promovido por el Finafim en todos los sectores, tanto población en general, pero sobre todo en los líderes de opinión y actores determinantes para la toma de decisiones. Habría que lograr reducir este disenso y consensar opiniones favorables a través de la demostración fáctica de la incidencia del

microcrédito en la pobreza moderada. Es urgente contrarrestar la idea del lucro con la pobreza.

La misión, visión y objetivos del programa, son prácticamente desconocidos por quienes realizan la operación en el quehacer diario, los miembros no están comprometidos por una labor social, sino por un incentivo financiero.

La rotación de personal en apariencia no constituye un problema visible –por tal motivo no se midió- ni costoso para el Finafim, a pesar de ello, este hecho constituye una variable que no debe dejarse de lado. Al reclutar a sus miembros en la modalidad de honorarios –no tiene derecho a ninguna prestación- no se genera el compromiso mutuo –organización miembro, miembro organización- por tanto la productividad será siempre limitada y condicionada a los intereses de cada persona sin lograr un consenso. Sin un proceso definido de selección de personal los puestos son cubiertos por personas que no cubren el perfil necesario, o que sus capacidades no son adecuadas para la función asignada y son tanto supervalorados como infravalorados en las actividades que desempeñan.

Planear es organizar y organizar es comunicar, una gran deficiencia en los procesos realizados por el área responsable de realizar eventos, talleres y e implementar estrategias de comunicación.

El análisis de estas variables nos lleva al siguiente estudio, en el cual se determinará las características de las practicas administrativas y comunicativas del Finafim a fin de identificar algún problema(s) específico en la estructura. Además de identificar a los principales actores y grupos que conforman el objeto de este estudio.

LA COMUNICACIÓN EN LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL FINAFIM

En el capítulo anterior se analizó la importancia del entorno del Finafim, así como la estructura y el funcionamiento del área de Promoción y Vinculación de este Fideicomiso.

Como organización pública, el Fideicomiso se enfrenta a un momento de gran impacto en su estructura, el contexto político actual: fin de sexenio. El reto de éste radica en demostrar la eficacia del modelo de las microfinanzas promovido y fortalecido por el Finafim en el combate a la pobreza.

Pese a haber subsistido durante casi 6 años, y con la siguiente afirmación el futuro es incierto:

El gobierno que conduzca al país durante el próximo sexenio encontrará un modelo de institucionalización de las microfinanzas, el cual funciona como política de combate a la pobreza por medio del crédito(...) Durante el gobierno de Vicente Fox, se ha consolidado un sector y sistema de oferta y demanda financiera que atiende a las personas más humildes y pobres del país.⁴²

Las evaluaciones realizadas por El Colegio Mexiquense y El CIDE, cuestionan la efectividad del Programa en el sentido de atender a la población más desprotegida; fortalecimiento individual de algunas instituciones microfinancieras, evidencian imprecisiones en el cumplimiento con el compromiso de generar autoempleos y mayores ingresos para la población objetivo.

⁴² Planeación Estratégica, op.cit. pp. 6

Muhammad Yunus, inspirador del programa impulsado por Vicente Fox, recientemente, nombrado premio Nóbel de la Paz, manifestó al ser cuestionado durante una entrevista respecto del programa de microcréditos de Fox, la ausencia de la similitud de este modelo con los microcréditos que él ha impulsado y reprobó que el programa estuviera dirigido por el gobierno.⁴³

En este capítulo se determinará el tipo de organización que representa el Finafim, de acuerdo a las escuelas de administración y comunicación, con el objeto de conocer sus principales rasgos. Se estudiarán detenidamente las características y personalidades de algunos miembros y la líder del PyV, así como los integrantes y el líder del área de Administración y Finanzas –actores del problema productivo detectado- para realizar posteriormente el diagnóstico comunicativo.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta un organismo público es la rigidez de las normas administrativas, mismas que pueden significar un alto costo a la organización cuando la reglamentación se lleva a extremos.

2.1 Estructura, funcionamiento y comunicación. ¿Control o consenso?

Mediante la observación y el análisis basado en el estudio de las características de las escuelas de administración y comunicación, fue posible determinar ciertas características que lo identifican y determinan su funcionamiento.

Existen distintas escuelas de administración las cuales presentan ciertas características, algunas de ellas son:

- ❑ **Escuela Clásica:** Mayor énfasis en la función y la estructura –tarea-
- ❑ **Escuela Humanista:** Prioridad en las relaciones humanas –la relación-
- ❑ **De los Sistemas Sociales:** Importancia en las Relaciones Sistémicas –la tarea y la relación-
- ❑ **De los Sistemas Contingentes:** Pondera las Relaciones Intersistémicas –tarea, relación y entorno-⁴⁴

⁴³ Schettino, Macario. “No es asunto de dinero” El Universal. México. 2006. 29 de octubre.

⁴⁴ Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las organizaciones*. Trillas, Mayo 2006, pp. 20-36

En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las teorías clásicas, así como sus principales representantes y el papel de la comunicación en éstas.⁴⁵

Teoría Clásica de la Organización

Representantes	Características	Comunicación
Marx Weber	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Jerarquía de autoridad bien definida. <input type="checkbox"/> Normas, reglas y estándares de operación precisas. <input type="checkbox"/> Deberes y derechos del personal bien definidos. <input type="checkbox"/> Distancia social entre empleados y directivos –trato impersonal y formal- 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Énfasis en las estructuras institucionales y significativas de los mensajes <input type="checkbox"/> Restricción de interacción entre los miembros <input type="checkbox"/> Formal, oficial y vertical-descendente <input type="checkbox"/> Socialización masiva, no importa el individuo en sí <input type="checkbox"/> Centralización en la toma de decisiones, comunicados oficiales <input type="checkbox"/> Supervisión y control para fines de conservación y reproducción social
Taylor	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Modelo centralista <input type="checkbox"/> División de tareas. <input type="checkbox"/> Métodos científicos, analizar las tareas del trabajador y, en consecuencia especificar el modo preciso de ejecutar una tarea. <input type="checkbox"/> Control de riguroso de los procesos productivos. <input type="checkbox"/> Unidireccional, importan solo las jerarquías <input type="checkbox"/> Poca libertad y administración del trabajo rol/función. 	
Fayol	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> División del trabajo (especialización) <input type="checkbox"/> Autoridad y responsabilidad (poder) <input type="checkbox"/> Disciplina (obediencia) <input type="checkbox"/> Unidad de mando (un jefe) 	

En PyV la forma de organizar el trabajo se basa en un organigrama que determina el rol que cada una de las consultoras desempeña.

De acuerdo a lo descrito en la tabla anterior, estos rasgos que presenta la organización pertenecen a la escuela de administración clásica, la cual pondera la función y ve al hombre como la realización de un rol organizacional. Asimismo desconoce que quiénes realizan el trabajo son seres sociales, culturales y psicológicamente diferentes, que pueden propiciar o limitar cualquier tipo de propuesta.

La jerarquización de puestos, el cumplimiento de tareas con un alto grado de profesionalismo, la toma de decisiones, como se describe en las líneas subsecuentes, es una característica de la concepción Weberiana de la burocracia.

⁴⁵ *Ibíd.*, pp.20-27

Aún cuando se buscan canales de comunicación con los miembros del equipo de PyV, el sentido de la información habitualmente fluye en sentido vertical descendente, conforme al organigrama. Con frecuencia la información se detiene en el mando medio. Es poco usual que la información provenga de la operación, aunque llega a suceder.

En cuanto a la división de tareas, la organización de trabajo corresponde a la escuela de administración científica de Frederick W. Taylor.

Con respecto al modelo de comunicación recae en el estructuralismo, hay más atención en el deber ser, que en el sujeto mismo. Se da prioridad a las estructuras institucionales y como tal se conducen las relaciones personales. Existe en el discurso de la jefa de PyV intención para promover la integración su equipo de trabajo. No obstante, la forma de organizar el trabajo, el manejo restrictivo de información, la limitada comunicación y las marcadas diferencias jerárquicas provocan conflictos en la ejecución de las tareas.

Esta situación que ha generado la desintegración del equipo y ha mermado el compromiso del equipo para con su líder y por ende para la organización.

El organigrama está definido funcionalmente (ver figura 2 Pág. 35). La dirección de PyV, se caracteriza por la jerarquización de puestos y división de tareas. Las consultoras cumplen con roles específicos. A pesar de que la supervisión es moderada, el conflicto se centra mayoritariamente en la falta de información para la ejecución de tareas.

No existen mecanismos de comunicación entre los miembros del equipo, de tal suerte que a pesar de ser un grupo pequeño, sus integrantes desconocen lo que hacen sus compañeros dentro de la misma área.

El nivel jerárquico es determinante para la inclusión o participación de tareas de planeación y diseño. La exclusión de los consultores que poseen la experiencia en la tarea y operación, en la planeación, toma de decisiones o desarrollo de un proceso desde su concepción, limita la creatividad y el esfuerzo de sus integrantes. La participación se reduce a la ejecución de una tarea por mandato.

La comunicación de la líder aparentemente es abierta, sin embargo, ésta se da en situaciones informales y no se tratan problemas o conflictos del área, o de ser así, únicamente se aborda la generalidad del problema o conflicto de fondo, sin mostrar interés en una posible resolución. Prevalece la inequidad en las oportunidades de desarrollo, el nivel jerárquico es determinante para acceder a éstas.

Las instrucciones se generan desde la dirección, comúnmente en forma verbal. Es frecuente que la líder ejerza una comunicación personal, en algunos otros casos lo hace por conducto de la jefa de departamento, quien transmite la petición y en otras por correo electrónico. El reporte de resultados generalmente se hace a la dirección, en ocasiones se notifica a la jefatura de departamento el estatus de la ejecución y/o su cumplimiento.

La dinámica de trabajo entre el mando superior y medio es estrecha. La toma de decisiones es centralizada y excluyente. Cuando es necesario delegar por la saturación de trabajo a nivel dirección, se ejecuta una orden, que frecuentemente carece del contexto en que surge, lo que provoca malestar e imprecisión en el cumplimiento de la tarea.

Con frecuencia, las responsabilidades rebasan la capacidad productiva por la carga de trabajo –generalmente recae en una o dos personas- y la presión del tiempo de cumplimiento –bomberazos frecuentes- de objetivos o metas. Esta inercia provoca que la labor sea mecánica, ausente de sensibilización del alcance e importancia del papel que desempeñan sus actores.

Ante tal situación, es importante resaltar la problemática que genera esta forma de organizar el trabajo, según Bartoli:

La organización comunicante no puede ser ni taylorista ni burocrática. Supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa.⁴⁶

La organización no puede limitarse a estas formas clásicas de organización, debido a los conflictos que genera entre sus integrantes. PyV permanece aún en una etapa de control,

⁴⁶ Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Buenos Aires, Paidós, 1992, pp. 121.

ligada a la dinámica que prevalece en toda la organización: toma de decisiones centralizadas y unilaterales.

Pese al discurso para establecer un modelo de comunicación horizontal por parte la dirección. La inercia del trabajo, la forma de organizar el trabajo, la división de trabajo y la comunicación y por supuesto el estilo de liderazgo, son factores que no facilitan la interacción comunicativa adecuada.

“... nada es más ineficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada y obstaculizada por procedimientos ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital”.⁴⁷

El Finafim es una organización que pondera la información antes que la comunicación, el diálogo no una práctica usual entre dirigentes y dirigidos.

Estos conflictos significan a la organización un costo generalizado que aparentemente no interfiere en forma en la organización, sin embargo, el análisis de este costo demuestra lo contrario.

2.2 El costo de ese “pequeño problema”

En una organización pública como el Finafim, el cumplimiento de los programas establecidos es la principal preocupación. La consecución de metas y el ejercicio de los presupuestos asignados deben realizarse en apego a la ley y normatividad administrativa. A pesar de contar con una planeación estratégica anual para todo el programa, en PyV no se planean las acciones necesarias para el cumplimiento de metas.

El problema productivo detectado en el capítulo anterior se refiere al procedimiento de contratación de proveedores para campaña de medios, el cuello de botella con el área administrativa y el reproceso que significan los trámites de contratación y pago de servicios de proveedores. Este escenario constituye un foco de atención inmediata por el alto costo generalizado que implica y que más adelante se detalla.

⁴⁷ *Ibíd.*, pp. 124.

Moles dice que el costo de un objeto está ligado no solo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo. El costo generalizado considera el precio energético, económico, temporal y psicológico.⁴⁸

Para efectos de esta investigación se consideró el procedimiento de campaña de medios por ser la partida con mayor presupuesto. No obstante, el procedimiento de contratación presenta la misma dinámica con otros proveedores de servicios implicados en los encuentros nacionales, foros, talleres, seminarios, página Web, etc. Lo cual significa la réplica del problema en la realización de todos los eventos que PyV coordina.

Pese a la existencia de manual de procedimientos y políticas, así como las reglas de operación que rigen al programa, estas acciones que significan comunicación en sí mismas generalmente son casi desconocidas. Aunado a ello, debe considerarse que en estos documentos está plasmado el “deber ser”, no así el funcionamiento real.

Joan Costa, afirma que:

“Lo que las empresas deciden, planifican y realizan, sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican. Comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma.”⁴⁹

Esta aseveración nos lleva a considerar y reflexionar la potencia de la comunicación dentro de las organizaciones como generadora de acciones: pequeñas causas, grandes efectos.

En el Finafim, los manuales de procedimientos, políticas, etc. permanecen en el olvido o resguardo para ser utilizados como herramientas claves en decisiones estratégicas de los directivos para reestructuraciones de áreas, promociones o recortes de personal. En este sentido es necesario recordar que los procedimientos plasmados en manuales no son los que se llevan en la práctica.

⁴⁸ Moles, Abraham y Rohmer, Elizabeth, *Teoría de los actos*, México, Trillas, 1973, pp.48.

⁴⁹ Costa, Joan. *La comunicación en acción*. España, Paidós, 1999, pp. 128

Ya se ha mencionado que PyV absorbe gran parte de los servicios administrativo y a pesar de contar con procedimientos formalizados, el funcionamiento presenta indefinición en: ¿que área debe hacer qué y hasta dónde?

Se realizó el análisis del costo generalizado del proceso de contratación de la campaña de medios 2006 del Finafim. En cuanto al factor económico se hizo una lista minuciosa de todas las tareas que implica realizar la contratación de un servicio hasta la conformidad de este. En esta lista se incluyó el tiempo que se invierte y el número de veces que se realiza, considerando también el reproceso que ello significa.

A cada tarea se le asignó un tiempo y después el costo económico determinado por el sueldo que percibe el consultor que realiza ese proceso, así como el gasto de insumos y materiales, energía eléctrica, la suma de todo esto arrojó el costo económico, temporal y energético.

2.2.1. Costo económico

Económico –precio convencional-

Concepto: “El que se traduce en valor fiduciario, en moneda”.⁵⁰

El costo temporal traducido en horas-hombre en un periodo de 9 meses. Lo que implica un costo en número de horas invertidas (112.5 hrs.) por el costo de hora-hombre (61.25) con un resultado de = \$ **6,890.62**

El precio financiero únicamente representa las horas hombre invertidas en un solo evento. PyV coordina además los Encuentros Nacionales de Microfinancieras; foros y talleres, así como el desarrollo de página Web y cada uno de estos involucra la misma problemática.

Es necesario puntualizar que la campaña de medios se llevó a cabo por adjudicación directa. Esto que implicó un costo menor respecto a otros casos, en los que por ley deben realizarse licitación públicas o invitaciones a cuando menos tres proveedores, según el gasto erogado, lo cual significa un costo generalizado adicional de un 60% aproximadamente.

⁵⁰ Moles, op.cit., pp. 48

2.2.2. Costo temporal

▪ **Temporal –tiempo de espera y oportunidad-**

Concepto: “Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto”.⁵¹

Las horas invertidas en reprocesos y funciones no especificadas para el puesto durante la duración de la campaña -9 meses- fueron:

(1.25 hrs.) por medio de comunicación contratado (90 empresas) = **112.5 hrs.**

Se implica un importante retardo en la contratación de servicios, por procedimientos administrativos. El pago incluso puede llegar a demorarse hasta 60 días por la misma razón.

Esto puede provocar una imagen pública de la organización desgastada y altamente burocratizada.

Las horas invertidas consideradas se efectuaron por medio del conteo de minutos que cada tarea implica en reprocesos y actividades no correspondientes al puesto.

El tiempo que lleva este proceso –ver esquema 1, Pág. 42 - es de aproximadamente 3.5 hrs. Es decir, de esas 3.5 hrs. cubiertas 1.25 hrs. podrían ahorrarse si la definición de tareas se aplicara a los puestos correspondientes, y la planeación de actividades ayudaría significativamente en la disminución de reprocesos.

2.2.3 Costo energético

▪ **Energético –energía individual o social-⁵²**

Concepto:

- a) Acciones de alta intensidad energética: Recoger la impresión, enviarla a firma, sacar copias, entrega de documentos.
- b) Acciones de baja intensidad energética. Reuniones con proveedores para negociación de precios; procesos administrativos para contratación y pago de proveedores (al menos 2 veces el mismo documento por proveedor); envío de e-mails; llamadas

⁵¹ *Ibíd.*, pp. 49.

⁵² *Ibíd.*, pp. 52.

telefónicas; supervisión del cumplimiento del servicio; reuniones con otras áreas para solicitar status de pedidos y pagos y proporcionar información al proveedor.

2.2.4 Costo psicológico

▪ Psicológico –energía psíquica y emocional-

Concepto: “Costo intrínseco, una disipación efectiva de los recursos del ser o del organismo que realiza la acción. La movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y su cumplimiento”.⁵³

Las implicaciones de este costo se concentra en: la disminución de la productividad. El desconocimiento del valor de la tarea y la falta de reconocimiento genera desmotivación, angustia e incertidumbre. La tensión provoca que los conflictos laborales puedan convertirse en conflictos personales, por los desacuerdos con la forma de organizar el trabajo que no permite que la información y la comunicación se den de manera adecuada.

El costo psicológico que ha implicado la forma de organizar el trabajo ha sido alto. En un año, tiempo de permanencia de los consultores de PyV, la desmotivación y la apatía han provocado descontento en las labores desempeñadas. El compromiso con la organización se ha desgastado provocando poca iniciativa en el cumplimiento y/o desempeño de algunas tareas.

Para las organizaciones el costo psicológico, no constituye un factor relevante, sin embargo, es pertinente dirigir la mirada hacia este costo, tan importante como el económico. Este constituye la fuente de energía para realizar cualquier acción. Al no considerar el valor y la incidencia que implica en los actores se descuida al valor esencial de la empresa, el factor humano.

En la ejecución de la campaña de medios, los procedimientos no corresponden a los procesos formalizados, esto debido a que generalmente el consultor de Recursos Materiales responsable de este trámite no realiza determinados procedimientos por asegurar que no son de su competencia. Lo anterior implica que el consultor de Logística y Administración asuma esas tareas para no ver afectado el cumplimiento del servicio.

⁵³ Ibid., pp. 53.

El desconocimiento de los procesos formales y las responsabilidades de tareas de PyV y Administración descritos en el manual de procedimientos, genera discusión en la definición de funciones, inclinándose la mayor parte de trabajo hacia PyV.

En el aspecto comunicativo, los directivos de ambas áreas demuestran buena relación, adecuada negociación y flexibilidad para la contratación de proveedores, sin embargo, estos acuerdos no son comunicados a los consultores responsables de la operación y constantemente se presentan confusiones o reproceso de trabajo.

Es frecuente que los consultores responsables no tengan la información necesaria y hasta a veces indispensable la ejecución de sus tareas. Ejemplo de ello, fue que al iniciar la contratación de los medios de comunicación, el consultor responsable de esta tarea desconocía la estrategia, el target, los spots promocionales, incluso el mismo nombre de la campaña. Estas acciones ejecutivas –mayor inversión de energía para el logro de una acción- alcanzaron eficacia: se cumplió con realización de la campaña de medios. No obstante, el costo energético, temporal y psicológico fue muy alto, no se logró eficientemente –acciones expresivas excluidas-.

En este sentido, la comunicación adquiere relevancia en el quehacer diario de la organización, si los miembros desconocen lo que esta quiere de ellos, lo que espera, ¿cómo lograr mayor productividad o mejor desempeño? ¿Cómo realizar una labor sin los elementos suficientes para hacerlo? ¿Cómo comprometerse con un trabajo automatizado, carente del mínimo sentido del valor de éste?

Al respecto Joan Costa menciona que: “Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquieren sentido, significación y valores cuando lo comunican”.⁵⁴

Quizá, con la reserva de energía proveniente de la formación académica, la ética y el compromiso profesional -en este caso de los miembros de PyV-, sin embargo, no es suficiente pues la voluntad se agota sino se complementa con los elementos que debe

⁵⁴ Costa, Joan, op.cit. pp. 128.

aportar la organización y quienes la dirigen. “Nadie realiza ninguna acción cuyo resultado sea menor al costo de la acción” Principio racional de la acción.⁵⁵

Este fundamento teórico refuerza la idea de que mientras exista algún beneficio al realizar determinada acción, ésta seguirá llevándose a cabo, por lo tanto es importante descubrir que es lo que motiva a los individuos a actuar, para con ello reforzar su desempeño.

De la misma forma PyV al no llevar a cabo una planeación y programación adecuada, segundo problema productivo detectado, los miembros del área desconocen la reglamentación mínima para la contratación de proveedores -Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público LAASP-. Por consecuencia se incurre en contrataciones a destiempo y falta de apego a los lineamientos establecidos por la ley.

Esta situación genera a los consultores de ambas áreas: duplicación de tareas; la calidad de trabajo disminuye, los errores se multiplican debido a la presión del tiempo; bomberazos, conflictos, etc.

La descripción anterior esboza que la forma de organizar y realizar el trabajo en PyV no funciona apropiadamente, hay un problema estructural. ¿Por qué no se tuvo a tiempo la información? La información llegó hasta el mando medio. Únicamente se consideró útil proporcionar el plan de medios realizado en conjunto con Comunicación Social de la SE. La consultora que realizó la contratación, la supervisión del cumplimiento de la pauta de programación, la supervisión del ejercicio presupuestal no fue informada del perfil de los medios contratados.

Se ejecutó y se cumplió una orden. ¿Por qué no se comunicó a los actores involucrados en el proceso, la importancia del trabajo que estaba por realizarse, por qué no se comunicó el motivo y razón de la campaña?

De acuerdo a los reportes generados por el departamento de Planeación Estratégica, las metas y programas anuales de Promoción y Vinculación se cumplieron en un 90%. Al hacer la comparación frente a los costos que implica este procedimiento y a lo descrito

⁵⁵ Moles, op.cit. pp. 44.

anteriormente es posible afirmar que el costo temporal y psicológico es más alto que el beneficio que se obtiene.

Este beneficio se obtiene a costa del desgaste motivacional del personal, del quebranto de compromiso con la organización, de la gran inversión de tiempo en la solución de problemas. Dificultades que podrían evitarse con una planeación adecuada y una comunicación multidireccional –descendente, ascendente y horizontal- de manera que todos los actores implicados en el procedimiento sean incluidos, que tengan una idea general de la tarea, lo cual aportará el valor del desempeño laboral.

De acuerdo a la teoría de los actos de Moles se puntualiza lo siguiente: “El actor actúa motivado por la percepción que tiene de su mundo”⁵⁶

Este sostén teórico nos dirige al estudio de las personalidades los individuos a fin de lograr un mayor acercamiento en la comprensión entre actos y actores.

2.3 Intervención de miembros y grupos

Como se describió en el capítulo anterior, en el Finafim, no existen procedimientos formales para el reclutamiento del personal. Estas contrataciones, se dan por recomendaciones, o por relaciones personales. De ello deriva que el gente contratada para ocupar determinada plaza no necesariamente cubre el perfil requerido para el puesto asignado.

Adicionalmente a este situación se agregan otros sustentos teóricos de autores como Bartoli, Ulloa, Robbins y Holland, que aportan la consideración de elementos subjetivos para el análisis de actores y su relación con la organización.

Bartoli afirma que la personalidad, sexo y edad constituyen factores que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de los miembros del sistema, en ese sentido es necesario reconocer la diversidad de quienes laboran en un mismo espacio, pues de esa diferenciación surgen los procesos de organización y comunicación. Los roles que culturalmente desempeñan hombres y mujeres, así como el reflejo del pensamiento y

⁵⁶ Moles, pp. 61

comportamiento dependen de diversas generaciones y edades, intervienen en las formas de organización personal y colectiva.⁵⁷

Asimismo menciona que en la actualidad la importancia de la dimensión socioprofesional en las que se agrupan los conocimientos, actitudes, comportamientos: naturaleza, educación medio social, formación permanente, son capaces de influir en la personalidad de los individuos.

Por otro lado, Adriana Ulloa Hernández expresa que el funcionamiento de una organización depende de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal. El nivel de cooperación y la asertividad benefician o dificultan el trabajo en equipo (Gerald Goldhaber, 1987), sin omitir la influencia del carácter, la experiencia e historia laborales.⁵⁸

Bajo estas premisas se concluye que las características biográficas, la personalidad, las percepciones, las experiencias propias de cada individuo, determinan las acciones que realizan dentro de un sistema social, conocerlas ayudará a entender y comprender el comportamiento de los actores inmersos en un constructo social.

Ulloa aprecia cinco fórmulas diferentes de participación en las dinámicas del trabajo en grupo y agrega que encontrar motivaciones e intereses compartidos, favorecen dinámicas que propician actitudes de compromiso mutuo.

□ **Evitación** (no asertivo + no cooperativo: trabajo marginado)

Observada cuando no se exteriorizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo, mostrándose indiferentes o “delimitando” territorios de control o poder. Las repercusiones manifiestas de esa actitud se revelan en la calidad y eficacia del trabajo, provocan: duplicidad de tareas en distintas áreas; aislamiento y/o autoexclusión del trabajo colectivo.

□ **Adecuación** (cooperativo + no asertivo: trabajo subordinado)

Cuando se ponen los intereses de otros por encima de los propios para “calmar los ánimos” o mantener en paz una relación; cuando se sacrifican las propias aportaciones

⁵⁷ Bartoli, op.cit., pp. 117

⁵⁸ Ulloa, Hernández Ma. Adriana, *La Comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación., Número 1, Volumen 1, Año 1, 1997. pp. 34

en aras del trabajo mismo. En apariencia asumir este papel provoca: desatender las propias necesidades por ayudar o depender de los otros.

□ **Competencia** (asertivo + no cooperativo: trabajo personal o centralizado)

Creencia de que ganar significa no conceder, esto lleva a competir incluso apoyado de bases de poder o en un superior para tener ventajas sobre los otros: no compartir o centralizar responsabilidades; negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones que exige el equipo.

□ **Colaboración** (cooperativo + asertivo: búsqueda y obtención de beneficios mutuos)

La búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventajas al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir; actuar con honestidad, claridad, confianza, sinceridad; permite proporcionar y/o solicitar el trabajo e integrarlo al colectivo de manera equitativa, confiando en los propios recursos, dejando que otros jueguen con las piezas mientras se contribuye o retribuye el trabajo o proyecto en común.

□ **Compromiso** (asertivo + cooperativo: realización de acuerdos y negociaciones justas)

Ser flexibles, disposición a renunciar a algo para lograr negociaciones; compartir, intercambiar beneficios, llegar a acuerdos, respetar reglas, facilita valorar y resolver carencias en un plan de trabajo, así como generar confianza para sacar adelante con el equipo y los recursos con los que se cuenta.

“Crear que si es posible sacar adelante un proyecto con las personas y recursos que nos han tocado trabajar, no depende tanto de que participen los sujetos necesarios, como de la seguridad que depositamos en los resultados del trabajo colectivo”⁵⁹

Robins define la personalidad de un individuo como “la combinación de atributos psicológicos que empleamos para clasificar a las personas”, resultado de temperamento – sanguíneo, colérico, flemático y melancólico- y carácter –introvertido o extrovertido-, la interpretación de este prueba se basa en el resultados de las dos habilidades predominantes identificadas, a partir de los roles característicos mismos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del los individuos.

⁵⁹ *Ibíd.*, pp. 39.

Extrovertido	Sanguíneo Tenso, excitable, inestable, sociable, dependiente y protagónico	Flemático El más racional, sereno, confiado, adaptable, sociable e independiente
	Colérico Tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las ideas de los demás	Melancólico Seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido
Introvertido	+	-

Grado de ansiedad

Ulloa propone una agrupación y definición de personalidad según el tipo de habilidad con base en la propuesta de un grupo de psicólogos sociales de Chicago, quienes a su vez se basan en los estudios de personalidades como par de oposiciones - extraversión/introversión- que Carl Jung definió: “todo individuo posee ambos mecanismos, el de la introversión y el de la extroversión y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo de personalidad”.

En el cuadro que se presenta en el siguiente esquema, se utilizó en combinación con la prueba de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades que Stephen Robbins definió⁶⁰. Mediante la aplicación de este test se procederá a realizar una interpretación de los miembros que intervienen en la problemática detectada con respecto a las características del puesto desempeñado. A fin de determinar la congruencia entre la personalidad de los actores y con el perfil de puestos y lograr un mayor acercamiento a estos actores en aras de conocer y comprender mejor el comportamiento de directivos y empleados.

⁶⁰ *Ibíd.*, pp. 36.

Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad

Personalidades Habilidades	Introverso	Extroverso	Introverso	Extroverso
	Organizador /sensible	Controlador /Lider	Analítico /visionario	Persuasivo /clown
Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo Auto disciplinado Toma las responsabilidades a su cargo	Cautos Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección	Toma decisiones rápidas
Para planear 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 y oportunidad 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	Responsable (sensible, que responde) Amigable. Evita la confrontación. Abierto	Controla sus emociones. Demandante la gusta negociar	Controla sus emociones. Formal	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extroverso y expresivo. Entusiasmo e involucra a los otros

2.4. ¿Quiénes son los consultores del Finafim?

Se consideraron las personalidades de los puestos directivos de Promoción y Vinculación, y de Administración responsables de los diseños y decisiones de sus áreas. Posteriormente se analizó a los actores involucrados directamente en la operación para finalizar con una comparación de los perfiles de puesto según Holland.

Con base en el conocimiento y observación del investigador, así como los datos obtenidos en una breve entrevista personal se realizó una descripción de las personalidades de estos actores. Esto se logro mediante la comparación de la experiencia personal del observador con las características descritas en el cuadro de estilos de comportamiento (Esquema 6).

A cada uno de los actores involucrados se les aplicó el siguiente test:

El test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades⁶¹

Nombre _____ Fecha _____

Habilidades prevaletientes _____

Instrucciones: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda a tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	<input type="checkbox"/>	OBEDIENTE	<input type="checkbox"/>
METICULOSO, DETALLISTA	<input type="checkbox"/>	CAPRICHOSO	<input type="checkbox"/>
DE OPINIONES FUERTES	<input type="checkbox"/>	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	<input type="checkbox"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
ESTABLE, TEMPLADO	<input type="checkbox"/>	CONVINCENTE	<input type="checkbox"/>
PRECISO	<input type="checkbox"/>	GENTIL	<input type="checkbox"/>
NERVIOSO	<input type="checkbox"/>	HUMILDE, MODESTO	<input type="checkbox"/>
ESPONTÁNEO	<input type="checkbox"/>	ORIGINAL	<input type="checkbox"/>
VALIENTE	<input type="checkbox"/>	SEGURO DE MI MISMO	<input type="checkbox"/>
CREATIVO, CON INVENTIVA	<input type="checkbox"/>	SIMPÁTICO	<input type="checkbox"/>
ENTREGADO	<input type="checkbox"/>	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	<input type="checkbox"/>
INTROVERTIDO	<input type="checkbox"/>	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input type="checkbox"/>
COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>	DE TRATO FÁCIL	<input type="checkbox"/>
JOVIAL, GOZOSO	<input type="checkbox"/>	ORGANIZADO, METÓDICO	<input type="checkbox"/>
CONSIDERADO	<input type="checkbox"/>	ENÉRGICO	<input type="checkbox"/>
CONCILIADOR	<input type="checkbox"/>	"CAMPECHANO" SOBRELLEVO LAS COSAS	<input type="checkbox"/>
RESPETUOSO	<input type="checkbox"/>	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/>
EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/>	GENEROSO	<input type="checkbox"/>
OPTIMISTA	<input type="checkbox"/>	VIVAZ, LLAMATIVO	<input type="checkbox"/>
SERVICIAL	<input type="checkbox"/>	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input type="checkbox"/>
ARRIESGADO, TEMERARIO	<input type="checkbox"/>	CAUTELOSO	<input type="checkbox"/>
DISPUESTO A AYUDAR	<input type="checkbox"/>	DETERMINADO	<input type="checkbox"/>
CÁLIDO Y SINCERO	<input type="checkbox"/>	ELOCUENTE	<input type="checkbox"/>
CENTRADO, NO EXTREMO	<input type="checkbox"/>	BONDADOSO	<input type="checkbox"/>
AGRESIVO	<input type="checkbox"/>	INQUIETO	<input type="checkbox"/>
INFLUENCIABLE	<input type="checkbox"/>	POPULAR	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input type="checkbox"/>
IMPULSIVO	<input type="checkbox"/>	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOS	<input type="checkbox"/>

⁶¹ *Ibíd.*, pp. 37

COMUNICATIVO	P	DIPLOMÁTICO	A
CONTROLADO	O	ATREVIDO, AUDAZ	C
DECISIVO, FIRME	C	SATISFECHO	O
SISTEMÁTICO	A	EXPRESIVO	P
CONTENTO	O	ANSIOSO	C
CONFIADO	P	IMPACIENTE	O
PACÍFICO	A	DISPUESTO	A
POSITIVO	C	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	P
APEGADO A PROPIAS DESIC. A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	C	ADAPTABLE	A
LISTO PARA HACER FAVORES	P	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESAC	C
SOCIABLE, AMIGABLE	A	PREOCUPADO, INTERESADO POR OTROS	O
	O	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	P
ANALÍTICO	A	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	P
LLANO, DIRECTO	C	PACIENTE	O
ENCANTADOR	P	FACILIDAD PARA HABLAR	A
LEAL	O	INDEPENDIENTE	C
DETERMINANTE PARA APOYAR A OTROS MORALMENTE	O	CARISMÁTICO, ADMIRADO	P
EVITO LA CONFRONTACIÓN	A	AMABLE, TRATABLE	O
OBSTINADO, NECIO	C	VULNERABLE, SENSIBLE	A
SOCIABLE, AMIGABLE	P	SEGURO Y FUERTE	C

Resultados _____

Controlador

C	0 1 2	3 4 5 6	7 8 9 10 11	12 14 16 18
----------	-------	---------	-------------	-------------

Organizador

O	0 1	2 3 4	5 6 7 8 9	10 12 14 16
----------	-----	-------	-----------	-------------

Analítico

A	0 1	2 3 4	5 6 7 8	9 10 12 14
----------	-----	-------	---------	------------

Persuasivo

P	0 1 2	3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 14 16
----------	-------	-------	------------	-------------

Suma de puntos:

Los resultados de esta prueba se presentan a continuación:

Departamento: Promoción y Vinculación

Puesto: Directora

Perfil del puesto: Estudios de Licenciatura o Maestría. Habilidades técnicas: Excelente manejo de Relaciones Públicas e interpersonales, experiencia en organización, planeación y logística de eventos. Experiencia en puestos directivos y sector público. Idioma inglés 90%.

Características biográficas

a) **Género:** Femenino

b) **Edad:** 53 años

- c) Con respecto a la edad el mito de “A mayor edad, menor rendimiento” se desvanece frente a esta personalidad, que conjunta dinamismo, rendimiento, experiencia, juicio y compromiso. Se muestra abierta a las ventajas de la modernidad.
- d) **Estado civil:** Divorciada
- e) En el estudio realizado por Robbins, destaca que las personas casadas tienen mayor satisfacción laboral, son más responsables y muestran menor ausentismo y rotación de personal. Todas estas características también son aplicadas en este caso a una persona divorciada.
- f) **Antigüedad:** 1 año 4 meses
- g) A pesar de tener poco tiempo en el lugar de trabajo, existe productividad y satisfacción, prácticamente no hay ausentismo evitable.

Características de personalidad -resultado de la aplicación del Test de Ulloa-

- a) **Clown-Organizador:** personalidad extravertida sanguínea, emplea los cinco sentidos, actúa desde el sentimiento y se basa en juicios.
Muestra caridad y empatía por la gente. Ve lo bueno en todos e invierte tiempo considerable en la consecución de relaciones estrechas y en ayudar a los otros a resolver sus problemas. Mantener a la gente feliz y satisfecha es un medio para cumplir sus propias metas. El grado de ansiedad es alto en el cumplimiento de metas u objetivos por lo que centra su confianza en pocas personas.
- b) **Habilidades:** Para tomar decisiones lo hace rápidamente; al planear metas le interesa más obtener ventajas, utilidad y oportunidad, que los procedimientos; para comunicarse lo hace de manera informal, habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales; en el manejo de emociones es responsivo, impulsivo, entretenido y expresivo. Entusiasma e involucra a los otros.

Interpretación: Las principales características de la personalidad de la directora se inclinan hacia una naturaleza persuasiva. Su personalidad está orientada más a la relación que a la tarea. Por esta razón dedica la mayor parte del tiempo a las relaciones públicas y las tareas de planeación y diseño de funcionamiento del área no son atendidas directamente por ella.

Al interesarse más por las ventajas y utilidad que por los procedimientos administrativos se crean confusiones en su equipo, quien debe dar soluciones emergentes. Procura

mantener a la gente feliz y lo menos supervisada posible para el cumplimiento de una tarea, aunque no necesariamente lo logre.

Mantiene una buena relación con los directivos de todas las áreas, especialmente con Administración y Finanzas –departamento con el cual existe una relación laboral constante- con quien logra acuerdos prácticos encaminados a la flexibilidad de la normatividad administrativa para el cumplimiento de tareas que por la complicación de trámites suelen llevarse mucho más tiempo. Y que sin embargo, debido a la falta de comunicación multidireccional, se generan algunos de los costos ya mencionados.

En gran medida cumple con el perfil del puesto, su personalidad favorecedora a la relación, le facilita las labores de relaciones públicas. Sin embargo, el diseño y planeación de metas no le son significativos, y para un puesto directivo es un factor indispensable y determinante. Aunado a ello la experiencia en el sector público es mínima, por tanto se incrementa la resistencia a la normatividad administrativa. Le caracteriza un alto grado de ansiedad y se apega a la delegación de tareas por un organigrama funcional. El ideal de para este puesto sería un líder que comunique y confíe en las capacidades de su equipo sin importar el grado de jerarquía que ocupen.

Departamento: Administración y Finanzas

Puesto: Director

Perfil del puesto: Licenciatura en Administración y Finanzas; experiencia en puestos directivos; conocimientos de las leyes y regulaciones del sector público

Características biográficas

Género: Masculino

Edad: 36 años

Estado civil: Separado

Presenta las mismas características presentes en personas casadas mencionadas anteriormente

Antigüedad: 1 año 6 meses

Mantiene un nivel alto de compromiso con la organización.

Características de personalidad

c) **Sensible persuasivo:** personalidad introvertida, que usa los cinco sentidos, actúa desde el sentimiento y se basa en juicios.

Es estas personalidades son característicos la calidez, afectividad, entendimiento y amigabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización. Aunque los vínculos afectivos son importantes también se preocupan por cumplir con las metas. Consideran el aprecio y la calidez como motivantes.

Uno de sus mayores recursos es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta.

- d) **Habilidades:** Para tomar decisiones organiza a la gente; para plantear metas le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados; para comunicarse hace preguntas, modera opiniones. De trato fácil, personal, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad; en el manejo de emociones es responsable (sensible, que responde), amigable, evita la confrontación y es abierto.

Interpretación: Un director joven, lo que indica que el reflejo de su pensamiento y comportamiento no interfiere con las diferencias generacionales de la directora de PyV. Mantiene una buena relación laboral y personal con ella. Su personalidad organizadora en la planeación de metas provoca que oriente con frecuencia a quien no lo hace.

Se muestra flexible ante el cumplimiento de la normatividad administrativa, quizá en algunos casos excede esta flexibilidad, con la finalidad de otorgar el servicio solicitado a su área. Sin embargo, posee únicamente los conocimientos básicos de las leyes que regulan a los organismos públicos, este desconocimiento genera irregularidades y conflictos en los procesos administrativos.

Es necesario agregar que este puesto es su primera experiencia como directivo. Para un área tan importante como Administración y Finanzas se requiere de gran experiencia, habilidad y vasto conocimiento de las organizaciones públicas, reglamentos, leyes. Así como experiencia en manejo de grupos numerosos. No cumple con todos las características requeridas para el puesto y algunos rasgos de su personalidad son percibidas como debilidades frente a su equipo. A pesar de ser organizado y metódico con el cumplimiento de metas, requiere de más experiencia directiva. El perfil ideal requiere de la personalidad de un líder decisivo y auto disciplinado.

Departamento: PyV

Puesto: Consultor de Logística y Administración.

Perfil del puesto: Estudios: Licenciatura (Ciencias Sociales y afines), Idiomas: Inglés 50% hablado, Habilidades técnicas: Capacidad de negociación, buen manejo de relaciones interpersonales y públicas, conocimiento de los medios de comunicación, Habilidades administrativas: Conocimiento de Windows.

Características biográficas

Género: Femenino

Edad: 35 años

Estado civil: Soltera

Presenta las mismas características mencionadas en las personas casadas

Antigüedad: 1 año 2 meses

Características de personalidad

a) **Sensible organizador:** personalidad introvertida sanguínea, utiliza los cinco sentidos, actúa desde el sentimiento, basado en percepciones.

La lealtad, la dependencia y el servicio a los otros pueden caracterizarlos. Tienen un alto nivel de interés en los otros, son buenos amigos, escuchas atentos y considerados. Siempre están dispuestos a ayudar y como resultado invierten su tiempo haciendo cosas por los otros. No necesariamente son personas organizadas, pero tienen la habilidad de motivar sentimientos de cohesión, especialmente cara a cara o en pequeños grupos. Prefieren que las cosas sean predecibles, estables y seguras. Una de sus fuerzas significativas es la habilidad de tomar una tarea desde el inicio hasta su culminación. Necesitan desarrollar la habilidad de incrementar su asertividad cuando tienen un conflicto o cuando es necesario tomar decisiones

b) **Habilidades:** Para tomar decisiones es cauto y quiere conocer los hechos y detalles necesarios; para plantearse metas es sistemático le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea que las ventajas resultantes; para comunicarse hace preguntas, modera opiniones, de trato fácil, personal, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad; para manejar sus emociones es responsivo, amigable, evita la confrontación y es abierto.

Interpretación: La exigencia de este puesto es de un alto grado de organización y planeación, situación que no es cubierta del todo por este perfil.

El trato amable y fácil procura buenas relaciones interpersonales, cualidad requerida en el trato con proveedores.

La indefinición de tareas y nivel de responsabilidad entre las áreas de PyV, y Administración, aunado a su personalidad provoca que constantemente subsidie el trabajo que no le corresponde con la intención de mantener una buena imagen externa. Sin embargo, está situación le genera estrés y una sobrecarga de trabajo que le impide concentrarse en otras tareas de mayor interés para ella.

El manejo de emociones no está controlado, por lo tanto puede no ser asertiva al comunicar desacuerdos o conflictos.

Se requiere de mayor firmeza en la delimitación de tareas y responsabilidades. También son necesarios los conocimientos generales de la normatividad administrativa.

Departamento: Administración y Finanzas

Puesto: Consultor de Recursos Materiales –mando medio-

Perfil del puesto: Estudios: Licenciatura (Administración) Habilidades técnicas: Capacidad de negociación, buen manejo de relaciones interpersonales; vasto conocimiento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento del Sector Público, así como de las leyes regulatorias de los organismos públicos, experiencia en licitaciones públicas, tramites administrativos. Habilidades administrativas: Conocimiento de Windows.

Características biográficas

Género: Masculino

Edad: 53 años

Estado civil: Casado

Antigüedad: 1 año 4 meses

Características de personalidad

El resultado del test tuvo como resultado una personalidad: Organizador analítico, sin embargo, la observación y cercanía laboral del investigador con el sujeto de análisis no es congruente con los resultados obtenidos, por tanto se presentan las siguientes características basadas en la experiencia personal del observador.

- a) **Clown controlador:** Personalidad extrovertida, utiliza los cinco sentidos, actúa desde el pensamiento y se basa en juicios.
- b) Usan su confianza, entusiasmo y optimismo para trabajar con otros. Sus objetivos se cumplen a través de la gente. Están motivados por los cambios. Son amigables y abiertos. Sus cualidades más significativas es que venden ideas y delegan trabajo. Trabajar solos en una estación y ejecutar tareas rutinarias y repetitivas puede crearles tensión. Tienden a ser impulsivos para tomar decisiones.
- c) **Habilidades:** Para tomar decisiones: organiza a la gente y toma decisiones rápidas; para plantear metas se enfoca a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos; para comunicarse es de opiniones fuertes y directo; en el manejo de emociones es responsivo, impulsivo, entretenido, entusiasmo e involucra a los otros.

Interpretación: Su puesto exige amplios conocimientos de las leyes y regulaciones que rigen a los organismos públicos descentralizados, así como un nivel de organización firme. Este puesto demanda tareas administrativas que implican actividades rutinarias y repetitivas, justamente lo contrario a la personalidad de quién ocupa ese puesto. Por la falta de personal en su área no es posible delegar tareas en el personal de su área, por tanto evita los procedimientos formales y evade labores que son de su competencia, cumpliendo así objetivos a través de otros que no necesariamente pertenecen a su departamento. El conocimiento que tiene de las leyes y regulaciones es superado por el perfil que demanda su puesto.

Comprender la diversidad de personalidades y entender el comportamiento de cada uno de los individuos que conforman un equipo encauzado hacia el logro de metas u objetivos no es tarea fácil. Para delimitar, deslindar, delegar, supervisar y evaluar las tareas y funciones laborales de forma equitativa y eficaz es imprescindible conocer las habilidades que cada uno de los miembros posee, así como entender la personalidad que en cada uno de ellos confluye para desempeñar el rol asignado en la organización.⁶²

Es posible observar en este análisis que a pesar de no contar en los cuatro casos presentados con el cumplimiento al 100% de los perfiles requeridos para el puesto, la

⁶² *Ibíd.*, pp. 43.

diferencia que se presenta es mínima y los perfiles coinciden con los puestos desempeñados, coexiste un nivel bajo de incongruencia.

Identificar estas características para la asignación de tareas o puestos donde sea posible desarrollar o aplicar conocimientos y experiencias, implica un elevado nivel de responsabilidad que recae en gran medida en la líder de Promoción y Vinculación, quien enfrenta el gran reto de guiar a un equipo conformado y enriquecido por la diversidad hacia una meta compartida. Un equipo integrado por mujeres con edades, formación académica, intereses y motivaciones diferentes.

Sin embargo, este desafío no solo se limita al logro de objetivos y metas, sino también en la medida de lo posible a la construcción de un espacio habitable que proyecte la realización personal de los miembros para en consecuencia lograr así la realización y permanencia de una organización.

En el siguiente punto analizaremos los grupos formales que conforman el área de Promoción y Vinculación.

2.5 El grupo de Promoción y Vinculación

Para una comprensión clara de los conceptos aquí manejados se presentan las principales definiciones de grupo.

Grupo : “Conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos”.⁶³

Tipos de grupos (según Olmsted)⁶⁴

1. **Grupos primarios:** Son primarios en el sentido que son fundamentales en la socialización y los ideales de los individuos. Ejemplo: La familia
2. **Grupos secundarios:** Suelen ser grandes y sus miembros sólo tienen contacto intermitente entre sí. La comunicación es indirecta y las relaciones entre

⁶³ Collado, op.cit. pp. 69

⁶⁴ Olmsted, Michael, S. El pequeño Grupo. Buenos Aires, Paidós 1963, pp. 12

miembros son formales, impersonales y socialmente distintas. Ejemplo: Grupos formales de trabajo, organizaciones burocráticas, etc.

Principales características según Olmsted: poseen objetivos externos al grupo provenientes de la división de trabajo, atienden al cumplimiento de funciones y cumplen con resolver necesidades laborales.

3. **Grupos pequeños:** Un grupo pequeño es conformado de 2 a 20 miembros, el tamaño del grupo es importante pues a menor número de miembros la efectividad aumenta.
4. **Grupos formales:** Son los que poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo.

El estudio de grupos es valioso debido a la importancia que estos cobran en la sociedad y por ende en las organizaciones.

Según la clasificación de Olmsted, los grupos formales se dividen de la siguiente forma:

1. Para resolver problemas: Enfocados a la tarea
2. Autodirigidos: Autónomos, responsables, plantean soluciones y deciden objetivos, tiempos, rotación, recompensas, etc.
3. Multifuncionales: Horizontales, generan ideas y resuelven problemas, coordinan proyectos complejos, diversidad y confianza.

De igual forma hace una descripción de las estrategias de grupo, comportamientos que afectan directamente a la organización y cobran relevancia por el nivel de incidencia que pueden llegar a tener en la organización.

1. Aquella que va de acuerdo a los intereses del grupo.
2. Consiente e inconstiente
3. Formal e informal
4. Afecta el funcionamiento de la organización

Este se constituye por individuos y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos, está compuesto de roles sociales, un conjunto de

expectaciones y funciones articuladas que deben ser concebidas tanto sociológicamente como psicológicamente”⁶⁵

Según Olmsted es viable entender la situación actual del estudio de los grupos pequeños con base en la tradición externa o sociológica y la interna o psicológica. La tradición externa pertenece a la vieja histórica del pensamiento social y ve al grupo como fenómeno. La tradición interna analiza el comportamiento al interior del grupo y lo mira a cada grupo como una sociedad, estudio sus conductas y relaciones como actores.

Este apartado se concentra en la identificación de grupos formales, características, tipo de liderazgo y el nivel de comunicación en el grupo. La identificación se logró mediante la observación y conocimiento adquirido en la organización, por parte del investigador.

El grupo formal está integrado por un mando medio, tres consultoras a su cargo y la asistente de la directora. A su vez este mando medio coordina a otro grupo conformado por el Call Center –un coordinador y cuatro consultores-. Para efectos de esta investigación, se concentra la atención del primer grupo formal.

La conformación de este equipo de trabajo tiene un periodo máximo de 1 año y 4 meses, con excepción de la actual jefa de departamento, quien lleva 4 años en la organización. Todos los miembros poseen una formación académica profesional en distintas disciplinas –Relaciones Internacionales, Comunicación, Diseño- La composición de este grupo es heterogénea y la pluralidad de ideas está presente. Está conformado además por mujeres jóvenes y solteras.

Al ser un grupo pequeño la comunicación debería ser efectiva, sin embargo esto no sucede, si bien se procura una comunicación efectiva en los grupos informales, no sucede lo mismo con el grupo formal.

Existen diferencias marcadas por el estatus que se ocupa en el organigrama lo que provoca desequilibrios y desintegración entre las integrantes del grupo. A pesar de ello la cohesión encaminada al cumplimiento de una tarea es una fortaleza del equipo. En términos

⁶⁵ Ibid., pp. 80

prácticos el liderazgo es ejercido por la directora del área, la consultora que ocupa la jefatura de departamento, no es reconocida por el grupo como una autoridad y con frecuencia debe ser respaldada por la directora para lograr su reconocimiento.

Al inicio de su formación la relación interpersonal en el grupo era fuerte y unida, sin embargo, esta se ha desgastado al grado de generar dos grupos informales conformados por tres personas integrantes de la misma área, una consultora más quien forma parte de un grupo informal con miembros de otras áreas y otro grupo más formado por la directora y el mando medio.

Los problemas de tipo informativo comunicativo abundan y esto repercute directamente en la productividad de los miembros en quienes han disminuido el nivel de compromiso en la ejecución de las tareas e incluso existe desacuerdos manifiestos en las funciones y procedimientos.

De acuerdo a los cuatro niveles de desarrollo de grupos: formación, conflicto, regulación y desempeño, registrados por Fernández Collado se equipara la fase de desarrollo del grupo formal.

El grupo ha pasado ya por la etapa de formación en la cual la interacción es cautelosa y se caracteriza por la conformación de acuerdos. Es en este momento cuando los miembros se cohesionan más y logran una base común de funcionamiento.

Conforme a las características observadas por el investigador, es viable afirmar que en este momento se está viviendo una etapa del conflicto –normal en el proceso de desarrollo-. La solidaridad no es característica preponderante, en cambio la individualidad, las reacciones emocionales de los integrantes están presentes. Hay discusiones en torno a la competencia e incompetencia de la líder. La comunicación falla recurrentemente y las discusiones se inclinan hacia las emociones y las percepciones de críticas y ataques personales.

La regulación corresponde a la respuesta del conflicto, al equilibrio entre la individualidad y la grupalidad, entre los objetivos personales y colectivos, definición del papel del líder y su autoridad. En esta fase donde surge la cohesión grupal y mejora el funcionamiento de grupo como unidad.

Finalmente se describe la etapa de desempeño, en la cual a consecuencia de la estructura interpersonal formada en la fase anterior facilita el cumplimiento de las metas grupales. El consenso y la productividad están presentes, existe el deseo del éxito grupal.

Con relación al liderazgo, Olmsted reconoce tres clases de grupo:⁶⁶

- **Autoritario:** Cuenta con un liderazgo fuerte y un sistema de roles bien definido, donde todos aceptan lo que el líder dice.
- **Democrático:** Liderazgo cimentado en el consenso de sus miembros, todo se hace por voluntad popular.
- **Grupo Laissez-Faire:** Liderazgo laxo, flexible, débil. Para que este tipo de liderazgo tenga éxito el grupo debe ser muy maduro.

A pesar de la personalidad del líder abierta y dispuesta el liderazgo que se ejerce en el equipo es autoritario, se apega al organigrama, a la división de tareas y las decisiones únicamente son informadas al grupo para ser ejecutadas.

La riqueza y la diversidad del equipo no han sido potenciada, las habilidades y capacidades se limitan debido al encasillamiento de tareas y a las fallas comunicativas. Después de haber analizado a los integrantes y grupos involucrados en el problema productivo, es preciso identificar el tipo de comunicación que se da entre estos actores.

2.6 Diagnóstico de la comunicación formal

Mediante la aplicación una técnica de auditoria comunicativa se identificó los procesos comunicativos generados en este nivel.

La selección de estas técnicas se baso en el criterio del investigador con base en la observación y participación directa en el objeto de estudio, así como los sucesos que acontecieron durante la investigación.

⁶⁶ Ibid., pp. 167.

La técnica optadas para el diagnóstico de procesos comunicativos fue la efectividad de juntas o conferencias. La primera de ellas se refiere a la aplicación de cuestionarios que miden satisfacción y aptitud para el trabajo. Como procedimiento usual para precisar los instrumentos y las mediaciones utilizadas, emplea la escala de “Liker-tape”: un enunciado es seguido por una escala de 7 puntos que comprenden del total acuerdo al total desacuerdo.

La segunda: medición de discrepancia distingue diferencias entre lo que el emisor del mensaje comunica y lo que los receptores perciben.⁶⁷

En un inicio se consideró aplicar clima comunicacional en sus dos formas de acercamiento: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medidas de discrepancia. No obstante, una reunión imprevista, convocada por la directora de PyV, previa a la aplicación de la auditoría comunicativa, repercutió en el estudio de clima comunicativo. En la reunión referida se abordaron dos temas: evaluación del servicio del área administrativa y la percepción de inconformidad del equipo de trabajo, problemática medida por esta investigación.

Por la esencia y contenido de la reunión, tal acontecimiento, fue considerado factor determinante para el análisis y posterior diagnóstico. Aunado a ello el ambiente que prevaleció después de esta reunión fue tenso y no permitió la aplicación en su totalidad de clima por consiguiente los resultados obtenidos no han sido considerados.

La técnica de efectividad de juntas y conferencias, evalúa la calidad de éstas por conducto de la aplicación de un cuestionario a los actores participantes. Cabe recordar que únicamente se evaluó una junta, por la importancia y repercusión que ésta tuvo en el grupo, soportada además por la observación del investigador.

El tiempo de esta investigación, limitó evaluar más eventos, aunado a ello, las reuniones en este equipo de trabajo son poco usuales. Éstas se dan únicamente en caso de que surjan labores que impliquen tareas numerosas que deban ejecutarse en un periodo muy limitado y se haga necesaria la colaboración extraordinaria de todas las integrantes del equipo.

⁶⁷ Tim, Paul, Management Communication. The finger on the pulse, Prentice Hall 1986, Capítulo XXII. Trad. Jaime y Javier Ávila G. Documento inédito, pp. 12.

Es necesario ubicar a los actores considerados para la realización de las técnicas de auditoría comunicativa, por tanto es oportuno presentar nuevamente el organigrama de Promoción y Vinculación, así como la clasificación que se asigna a los consultores en este diagnóstico.

La clasificación que se hace en este organigrama corresponde al tipo de acciones que se realizan y están íntimamente ligadas con las jerarquías que el organigrama define, estas clasificaciones serán consideradas para identificar a los actores involucrados en la Auditoría Comunicativa.

- **Acciones de dirección: Nivel A**
- **Acciones de coordinación: Nivel B y C1**
- **Acciones de ejecución: Nivel C, A1 y D**

Organigrama de Promoción y Vinculación

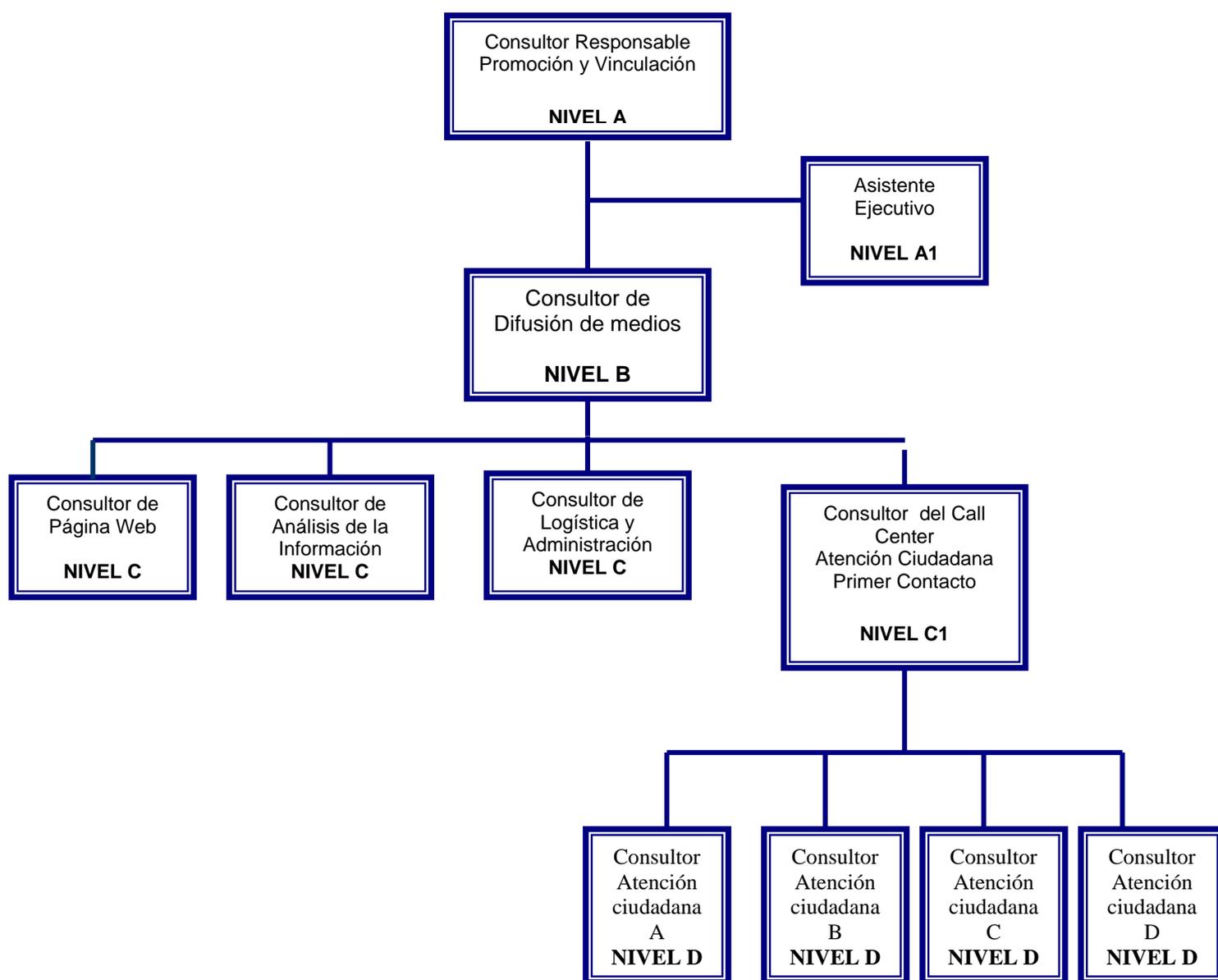


Figura 4

La técnica de efectividad de juntas y conferencias, funciona para evaluar la efectividad de un líder designado para tal evento, el cuestionario que se aplicó fue el siguiente: ⁶⁸

⁶⁸ *Ibíd.*

Votación Post-Junta

1.- Si fueras llamado a participar en el manejo de un Comité con un tema que acaba de realizar en el trabajo, ¿a quién designarías para ser líder oficial de la conferencia?

2- ¿Por qué sientes que el líder fue efectivo o ineficaz?

Forma de actuación del grupo

En la lista siguiente hay 7 enunciados acerca del desarrollo del grupo. Por favor marca en la escala el número que mejor describa la actuación del grupo con el que acabas de participar.

1.- Hubo un alto grado de participación entre todos los integrantes.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	parcial acuerdo	totalmente de acuerdo

2.- El compromiso de la mayoría con las decisiones del grupo fue:

1	2	3	4	5
muy bajo	bajo	regular	alto	muy alto

3.- Liderazgo (responsabilidad en la actuación del grupo hacia el cumplimiento de tareas), interacción persona a persona durante la junta.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	parcial acuerdo	totalmente de acuerdo

4.- Las inquietudes fueron seria y abiertamente tratadas.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	parcial acuerdo	totalmente de acuerdo

5. Para aclarar problemas se usó un acercamiento sistemático y establecieron criterios antes de considerar las soluciones.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	parcial acuerdo	totalmente de acuerdo

6.- Las ideas conflictivas y las confrontaciones se usaron para mejorar la calidad de las decisiones del grupo.

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	parcial acuerdo	totalmente de acuerdo

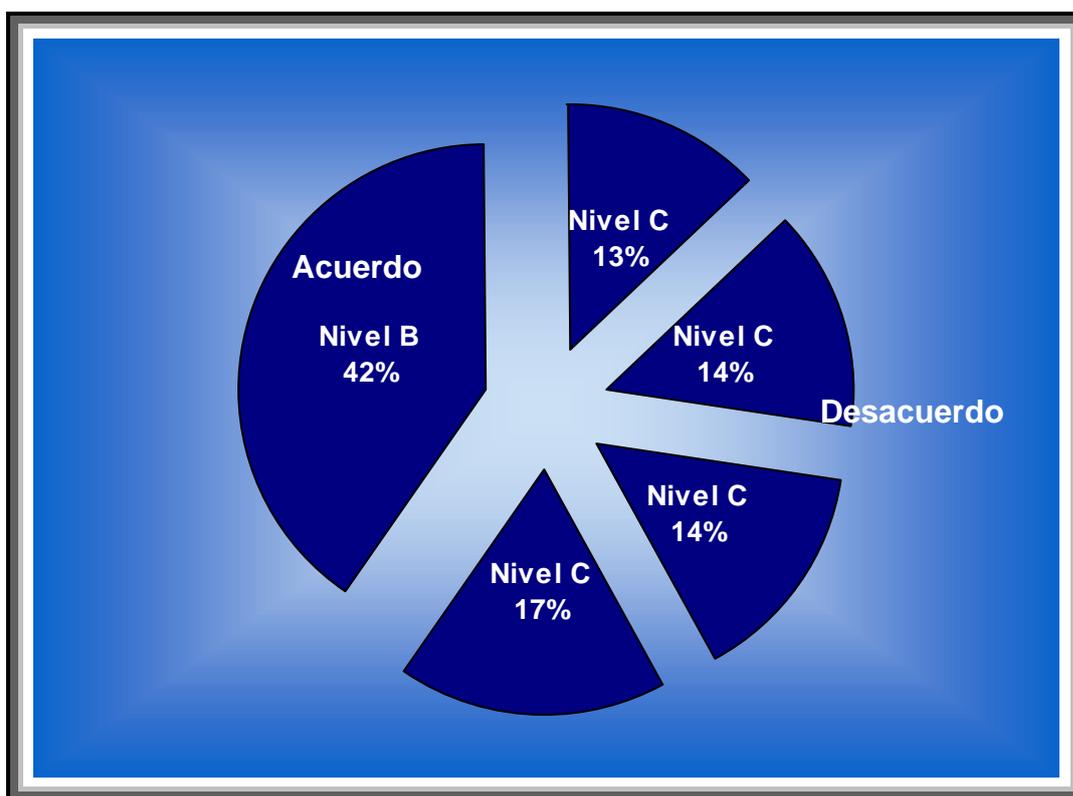
7.- El completo éxito de la actuación del grupo debería ser evaluado como:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	Parcial desacuerdo	Sin opinión	parcial acuerdo	totalmente de acuerdo

La auditoría se aplicó a los consultores del nivel A1, B y C, participantes en la junta, los datos obtenidos son:

Puesto	Puntaje obtenido
NIVEL C	20
NIVEL C	14
NIVEL C	17
NIVEL C	14
NIVEL B	35

En la gráfica se observa que las participantes consideraron que la calidad y efectividad de la junta no fueron adecuadas



Los niveles C mostraron un claro desacuerdo en el desempeño efectivo de la junta, mientras que el mando medio manifiesta acuerdo en cuanto al desempeño de la reunión.

La reunión cumplió dos temáticas:

1. Evaluación del servicio administrativo. Este fue argumento para la convocatoria de la reunión. Debido al fin de sexenio, en el FINAFIM comienzan los cambios de dirección, una de estos fue la inclusión de una nueva dirección adjunta a la Coordinadora General, este nuevo miembro –también mujer- solicitó mediante un formato específico una valoración general del servicio administrativo. Se solicitó la descripción de procedimientos formalizados y no formalizados, así como detección de áreas de mejora.

La dinámica consistió en la participación individual de cada uno de los miembros y se redactó un solo documento con las aportaciones mayoritarias. El observador de esta investigación, aportó algunos de los datos encontrados en la medición del problema productivo descubierto en la medición realizada en el capítulo anterior. Propuestas como la revisión de procedimientos formalizados en comparación con los procesos no formalizados para la detección de incongruencias, conocimiento de los manuales de procedimientos, se tomaron en cuenta para dicha evaluación.

2. Manifestación de inconformidades. Esta segunda parte fue un tema inesperado, la directora del área lo abordó sorpresivamente y propició la participación de todas y cada una de las consultoras.

Las respuestas del cuestionario están relacionadas con la segunda parte de la junta. La líder del grupo determinó la dinámica de la reunión: escucho la participación individual de todas y cada una de las integrantes y al término expuso su posición al respecto.

Los temas variaron de acuerdo a la situación que cada cual experimenta: mayor participación de todos los integrantes en las tareas que implican desarrollo profesional; falta de reconocimiento por la tareas realizadas; incongruencias con los procesos funcionales y los formalizados; inexactitud de la información necesaria para el cumplimiento de un labor; exclusión de las decisiones que afectan directamente al involucrado, etc.

La directora declaró que las funciones estaban determinadas por el organigrama y el perfil y puesto que cada miembro del grupo desempeñaba, que no habría grandes cambios al

respecto. Finalizó con la determinación de que a quien no se le cumplieran sus expectativas laborales, debería pensarlo y buscar otros espacios para laborar.

Con relación a la votación post-junta, el nivel C coincidió –a diferencia del nivel B- en que en la primera parte de la reunión fue efectiva, tomó en cuenta las aportaciones de todo el grupo y lo unificó para llegar a un acuerdo. Pero en la segunda parte de la reunión su eficacia se percibió nulificada, las consultoras consideran que no fueron escuchadas y que se malinterpretaron muchos comentarios.

En cambio la consultora nivel B, considera que hubo apertura y dialogo por parte de la líder, en todo momento.

La discrepancia reflejada entre los consultores que ejecutan acciones, con quienes coordinan esas acciones corresponde a 21 puntos de diferencia, respecto al grado de menor acuerdo –14 puntos- con relación a la opinión expresada por quien realiza tareas de coordinación –35- y que está estrechamente ligada a la postura directiva del área y a su vez de toda la organización.

Después de los cuestionamientos recibidos por parte de las consultoras, la líder del grupo fijo un postura de control, situación que ha prevalecido en los siguientes días posteriores a la reunión.

Conclusiones del capítulo 2

El Finafim como organismo público es regulado por la normatividad administrativa. Las jerarquías de autoridad se definen por un organigrama de configuración funcional. Se insiste en la especialización de trabajo, la disciplina y el centralismo en la toma de decisiones, aspectos meramente estructurales.

Por otro lado los procedimientos, aunque formalizados –reflejados en manuales de procedimientos, políticas, etc.- tienen una prerrogativa relativa, ya que no es prioridad de la organización hacer del conocimiento de todos sus miembros, estas herramientas que como lo menciona Joan Costa, en si mismos son comunicación.

Estos rasgos de tipo tayloriano y weberista favorecen problemas comunicativos debido al control que la estructura ofrece. Las fallas en la comunicación redundan en la inversión que un actor realiza al llevar a cabo una acción, misma que es disminuida por el costo generalizado que implica consumirla en comparación con el beneficio que ofrece. Esta forma de organizar el trabajo ha reducido en un año la satisfacción laboral de un grupo de trabajo joven, como lo demuestra la auditoria realizada, y que inicialmente comenzó con altas expectativas desarrollo profesional y un firme compromiso para con la organización.

Las integrantes del grupo son gente joven, con formación académica profesional, con personalidades diversas, que sin embargo, convergen en un común denominador, la creatividad y pro-actividad. Cualidades limitadas en el ejercicio de su libertad, por el control que implica el rol asignado, el cual restringe la ejecución de otras tareas.

Aún cuando la líder del grupo pretenda e incluso manifieste una comunicación aparentemente abierta, ejerce un liderazgo autoritario: deposita poca confianza en la delegación de tareas y responsabilidades y según se aprecia en la votación post junta, el cual difiere en 21 puntos de diferencia entre el acuerdo y desacuerdo de sus integrantes.

El cuestionamiento abierto sobre la organización de trabajo y su repercusión creó un ambiente tenso y represivo.

Es conveniente para la organización y sus integrantes, con una planeación adecuada, lograr la rotación de puestos para evitar circunscribir a cualquier miembro en una sola tarea y así ejercitar con el desarrollo de diferentes tareas, capacidades y habilidades que proyecten y motiven a sus miembros al cumplimiento, ya no solo eficiente sino eficaz de las labores que realiza en la organización.

La esencia del Finafim y el liderazgo ejercido en la dirección de éste, se refleja y reproduce en las áreas que conforman el fideicomiso, claro ejemplo de ello es PyV, quien paradójicamente tiene como esencia comunicar al exterior, al entorno la esencia del programa, manifiesta problemas internos de tipo informativo-comunicativo.

Ante esta panorama se presume indispensable unir esfuerzos en todos los aspectos, con las respectivas diferencias de cada grupo, de cada individuo, de cada líder para lograr el fin

común y encontrar los caminos hacia una administración ordenada, equitativa y congruente para evitar la dilapidación de recursos humanos y materiales.

Para comprender las relaciones internas en una organización, es necesario distinguir a la comunicación como una estrategia capaz de intervenir en situaciones críticas y/o generar cambios necesarios, el diseño estructural de PyV no considera el poder de una comunicación estratégica, la capacidad de la comunicación, desencadenante: pequeñas causas grandes efectos.⁶⁹

Existen problemas de tipo informativo y comunicativo, esto significa que no se cuenta con los datos necesarios para la ejecución de una tarea determinada, a pesar de las instrucciones generadas, estas carecen del contexto necesario para comprender el porque de determinada operación.

En la estructura fue posible detectar un conflicto entre el mando medio y la operación, este análisis refuerza que hay un cuello de botella en el mando medio, el cual limita la fluidez de la información.

La comunicación entre la dirección y operación es limitada, únicamente se da en situaciones informales. El resultado de la junta que se evaluó para este análisis tuvo repercusiones poco favorecedoras en la comunicación con quienes manifestaron desacuerdo y cuestionamientos a la forma de organizar el trabajo.

La postura de la líder fue contundente al cerrar el diálogo y mostrar una actitud autoritaria frente a las expresiones de desacuerdo.

Esta situación demanda un análisis de las interacciones entre individuos y grupos en la organización, existe un problemática de tipo comunicativo que será necesario analizar desde el punto de vista de la complejidad organizacional.

El siguiente apartado aborda este tema.

⁶⁹ Costa, Joan, op.cit., pp. 130.

LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS EN EL FINAFIM

En el capítulo anterior, mediante la aplicación de la auditoria comunicativa se concluyó con la presencia de problemas de tipo informativo-comunicativos en la estructura y superestructura, determinada por rasgos weberianos y taylorianos reflejados en prácticas de comunicación verticales descendentes, clara división y especialización de tareas, etc. Estas características coinciden con las posturas clásicas de administración y comunicación.⁷⁰

Se describieron con detalle los problemas comunicativos existentes en el departamento de PyV del Finafim. Las conclusiones revelaron una organización que privilegia el control y las jerarquías de autoridad, situación que genera un alto costo generalizado que considera los factores económico, energético, temporal y psicológico.⁷¹

En el apartado anterior se enfatizó la importancia del factor económico, debido a que este genera un gran interés en la organización, por el costo financiero en el que se traducen los problemas de tipo comunicativo-informativo. Asimismo, se resaltó la escasa notabilidad que la organización otorga al factor psicológico, fuente de energía de cualquier acción, en el cual el actor es el implicado directo. Al no otorgar la debida atención a este costo, por ende tampoco se le concede relevancia al individuo que desarrolla la acción.

Dicho de otro modo, las organizaciones pese a estar conformadas por seres humanos, paradójicamente desmerecen al ser humano –no es la excepción el Finafim-, en el diseño de las estructuras que conforman las organizaciones. En este discernimiento habrá que discurrir sobre la complejidad del hombre, quién implícitamente trae consigo una

⁷⁰ Fernández Collado, op.cit., pp. 20.

⁷¹ Moles, op.cit., pp. 48.

importante carga de capitales diversos de: valores, experiencias personales y laborales, culturales, etc., y que innegablemente permean a la organización en su diario acontecer, ello mediante las relaciones humanas que se establecen en el colectivo.

Hasta este momento de la investigación, el análisis realizado se había basado en datos duros, resultados de técnicas de corte cuantitativo tales como cuestionarios, encuestas, mediciones, auditorías comunicativas, etc. En este capítulo se emprende un análisis basado en la metodología cualitativa, técnica que rescata del sujeto, su interioridad.⁷²

Debido a la complejidad de esta investigación, que deposita especial énfasis en la organización humana, es necesaria la convergencia de un enfoque complejo que permite mirar desde posturas diversas.

Las organizaciones son capaces de generar o modificar ciertas condiciones sociales.⁷³ De esta premisa proviene la idea de dimensionar la complicación que exigen las interacciones entre seres humanos, quienes con sus actos y la consecuencia de ellos participan en la formación de las organizaciones.

Para comprender las relaciones internas en una organización, concretamente en el Finafim, es necesario distinguir a la comunicación como una estrategia capaz de intervenir en situaciones críticas y/o generar cambios necesarios para el desarrollo tanto de individuos como de organizaciones, así como su permanencia y la capacidad de enfrentar los retos que el entorno ofrece.

La comunicación, (...), más allá de los números, hay que indagar las redes informales, las percepciones subjetivas, el valor y el sentido que cada miembro o grupos de miembros le dan a la organización y a su propio papel en ella.⁷⁴

En las siguientes líneas se describe el sustento teórico que fundamenta la importancia del actor y su relación con el sistema.

⁷² FES-Acatlán. Análisis de la AUTOHETEROIMAGEN del docente de la carrera de Comunicación de la FES-Acatlán. Coordinador Jorge Pérez Gómez, publicación inédita. pp. 9

⁷³ Serrano, Rafael, op.cit., pp. 34

⁷⁴ Ávila Guzmán Xavier I, La Comunicación organizacional en México: Situación, retos y perspectivas. En Alter-Ego Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, 2da época, año 1, No. Cero, México 2004, pp. 17

3.1 Aportaciones a la comunicación

Para comprender la importancia de la metodología cualitativa es prudente realizar una breve revisión del desarrollo que los estudios de comunicación han ocupado en las teorías clásicas así como la aportación e influencia que han ofrecido para las teorías modernas.

Como primer paso se habrá de considerar las diferencias entre las ciencias clásicas y no clásicas mencionadas por Xavier Ávila en su *Guía para la aplicación de técnicas cualitativas*:⁷⁵

Las ciencias clásicas pretenden realidades absolutas; son autosuficientes; independientes del sujeto; poseen modelos simples demostrables; ortodoxas y duras. Mientras que las no clásicas consideran realidades relativas; dependientes de la situación y del sujeto; aplican modelos complejos relativamente demostrables; son heterodoxas y blandas.

Estas diferencias provienen del planteamiento que hace Descartes, quién afirma que el objeto de la ciencia se reduce a la realidad material y el pensamiento y la razón se consideran como instrumentos de entendimiento y creación del conocimiento.⁷⁶ Con esta afirmación la ciencia excluye el estudio de la construcción racional.

3.1.2 Funcionalismo, estructuralismo y marxismo

La cimentación del conocimiento en las ciencias clásicas –funcionalismo, estructuralismo y marxismo- presuponen al sujeto desde una perspectiva mecanicista, ausente del reconocimiento del individuo como ser humano y la complejidad que este conlleva.

Es así como Lasswell –enfoque funcionalista-, comienza a conformar los primeros estudios sobre la comunicación, plantea un paradigma con el cual pretende explicarla. Sus estudios ponderaron los contenidos del mensaje –estímulo- y los efectos en el receptor –respuesta-. Su preocupación se centró en los efectos generados por la propaganda producida por los medios audiovisuales de la época –radio y cine-. En síntesis, es posible afirma que el pensamiento funcionalista la medición del mundo social es posible, y a éste

⁷⁵ Ávila Guzmán, Xavier. *Guía para la aplicación de Técnicas Cualitativas*, Inédito, 2007, s/a.

⁷⁶ *Ibíd.*

se le considera estable, ordenado y sujeto a leyes generales, con ello se define al conflicto o contradicción como una anomalía.⁷⁷

Posteriormente Saussure impulsor de la perspectiva estructuralista, estudia la producción del significado. Propone un sistema de oposiciones binarias excluyentes entre sí que se estructuran mediante legalidades objetivables: tal es el sistema de la lengua, concepto abstracto.

Bajo esta mirada es posible decir que su aportación consiste en entender lo que el otro dice –discurso- mediante el lenguaje como creación social. Sin embargo, este pensamiento estructuralista propone la eficacia de la comunicación dependiente de la estructuración del mensaje, centra su análisis en el discurso como producción social y no como actividad individual.⁷⁸

Nuevamente el eje de atención difiere al sujeto y se enfoca en los mensajes y textos, privilegia al significado y significante. La principal crítica a esta corriente.

Ahora bien, la visión marxista concentra su visión en el cambio de las estructuras sociales, si bien analiza y critica las corrientes funcionalistas y estructuralistas, no aterriza propuestas concretas.

Estas teorías al reconocer al sujeto independiente de la ciencia, marcan una clara diferenciación entre sujeto y objeto, al conjeturar una preexistencia de ambos, supone la una realidad que desea ser conocida por el sujeto. Sin embargo, las ciencias modernas postulan una realidad dependiente del sujeto, esto significa que toda realidad es definida por un ser.

⁷⁷ Papalini, Vania A. La cuestión de la subjetividad en el campo de la comunicación. Una reflexión epistemológica, Noviembre de 2006, pp. 5

⁷⁸ Ibid.

3.1.3 Teorías modernas. Cibernética, Teoría de la Comunicación y Teoría de la mediación

Ante la situación que se vislumbra posterior al planteamiento de Descartes, el interés por la naturaleza humana y la subjetividad, es evacuada de las ciencias clásicas. Por tal motivo el estudio del ser humano debió ser sirrema de estas corrientes, para llegar nuevamente a la unión de la ciencia con el principio filosófico.

El nuevo planteamiento epistemológico se base en que el ser es producto del mundo y que ese mundo es producto del actor, para comprender esta reconstrucción de la ciencia es necesario presentar los antecedentes de este pensamiento.

Emanuel Kant explica que la realidad está condicionada por el pensamiento, la razón y sus categorías, con este antecedente sienta las bases de la moderna fenomenología puesto que señala la diferencia entre noúmeno –realidad en sí misma- y fenómeno –expresión sensible percibida y configurada por la mente. Rescata la subjetividad como posibilidad absoluta de conocimiento.⁷⁹

Al hablar de subjetividad, finalmente se considera al ser humano como un ente complejo. A decir de Husserl –fundador de la fenomenología moderna-, el hombre tiene como labor esencial otorgar sentido a su propia vida y después al mundo u otros seres con los que convive. Para tal efecto, dispone de la razón y la comunicación.

A diferencia de Husserl quién suspende el juicio en una descripción, éste lo convierte en el centro de atención, para Martín Heidegger el sentido se construye en lo individual, pero colectivamente, otorgándole a la comunicación un lugar preponderante. Al igual que el interaccionismo señala la importancia del individuo en el colectivo y viceversa.⁸⁰

Otra aportación relevante a la comunicación, proviene de propuesta cibernética postulada por el ingeniero Norbert Wiener. “La originalidad de la propuesta cibernética consiste en considerar a la comunicación en términos organizacionales –en la organización de

⁷⁹ Ávila Guzmán, op.cit., pp. 4

⁸⁰ *Ibíd.*

máquinas-. En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa por el intercambio de señales”.⁸¹

La Cibernética considera a la comunicación como un intercambio de información en una constante dinámica de ajuste, una interacción de baja energía que coordina acciones equilibrantes en una organización.⁸²

Pese a estas contribuciones, Xavier Ávila, analiza el conflicto presentado por esta propuesta, al sojuzgar a la comunicación al mandato, es decir someterla al poder de otro: “...el poder que maquina a la máquina, ordena al ordenador, programa el programa, manda el mandato”.⁸³

Al considerar a la comunicación bajo el mando de, se menoscaba la potencia ésta como desencadenante de acciones.

La Teoría de la Acción Comunicativa, postulada por Jurgen Habermas en los 80's, devela una basta reflexión basada en las aportaciones realizadas por disciplinas como la filosofía, sociología, fenomenología, antropología, sicología genética etc.

Mario Revilla desglosa esta teoría en 3 líneas de reflexión designadas como contexto; propósitos y estructura, mismas que se abordarán en las siguientes líneas:

Contexto. La acción comunicativa solo puede realizarse en un contexto que cumpla dos condiciones: la comprensión racional del mundo y una comunidad lingüística. La primera consiste en la descentralización entre sujeto cognoscente y el mundo, misma que surge del racionalismo. La segunda implica la pertinencia a una comunidad, en la que se comparte un estilo de designar el mundo –lenguaje- y una forma de interpretarlo

Propósitos. Parte de un concepto general de acción que se divide en:

⁸¹ Ávila, Guzmán Xavier, De la cibernética a la organización comunicante, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, número 1, volumen 1, 1997. pp. 2

⁸² Revilla Basurto, Mario A. Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde caso Telmex. Tesis de Maestría en Comunicación Institucional, 2001, pp. 49.

⁸³ Ávila, op.cit., pp. 3.

- ❑ **Acción teleológica.** Se desarrolla en el mundo objetivo y produce bienes y servicios.
- ❑ **Acción regida por normas.** Se desarrolla en el mundo de las relaciones y produce valores, normas y roles.
- ❑ **Acción dramática.** Se desarrolla en el mundo íntimo y produce ligar al yo con la otredad.
- ❑ **Acción comunicativa.** Se desarrolla en los tres mundos, produce expresiones y propicia la realización de las acciones anteriores.

Estructura. Los actos comunicativos deben cumplir ciertas condiciones para ser validas: uso correcto de la lengua en que se producen; deben ser verificables, apegadas a las normas y valores aceptados; y honestas, deben manifestar el sentir subjetivo con fidelidad.

“La Teoría de la Acción Comunicativa concibe la sociedad, sus mundos y sus acciones, como una compleja red de relaciones... La comunicación es representada como un acto de entendimiento –conciencia- compartido, que soporta el orden negociado y que permite aumentar la capacidad para actuar –comportamiento- en un entorno –realidad-”.⁸⁴

Finalmente toca el turno a la Teoría de la confirmar esta información

Revilla refiere a la mediación como un conjunto de operaciones que permiten articular con orden aspectos heterogéneos de la realidad, en síntesis la Teoría de la Mediación revisa las distintas formas en que la realidad es conocida lógicamente. El proceso de la mediación es realizado por la comunicación como una institución enculturizadora/mediadora. La Mediación es capaz de diseñar intervenciones que ayuden a articular el conocer con el hacer.

Revilla concluye que la Comunicación es un proceso interactivo, intencionado, que articula la realidad con la conciencia y el comportamiento.

Es así, que en este espacio se brindó una sintetizada revisión de la influencia y desarrollo que se ha tenido a lo largo del tiempo respecto de la comunicación en la ciencia. La

⁸⁴ Revilla Basurto, op.cit., pp. 57.

conclusión recae en la valoración de ésta por el sujeto. Por ende se comprende la importancia del pensamiento del ser humano, la subjetividad consubstancial a este, su forma de entender al mundo, de comportarse, de interactuar en el colectivo, lo que nos lleva a subsiguiente consideración: ¿Quiénes hacen a la organización, quiénes participan del sistema? ¿Cómo es la construcción de las redes de relaciones?

3.2 Complejidad organizacional

Para mirar y entender a la organización es necesario considerar a toda organización como un sistema abierto: organizacionalmente cerrado -estructura y dinámica funcional interna- e informacionalmente abierta -entorno, ambiente social-, con capacidades diversas de selección de acuerdo a lo que observa y la presencia de la realidad actual que vive.⁸⁵

Una organización es un sistema, inscrito en otro sistema mayor, la sociedad.⁸⁶ Entre ambos sistemas –organización y sociedad- existe una interacción, la materia de esas interacciones es la comunicación. Como tal, es factible afirmar que las organizaciones facilitan el mejoramiento o el deterioro de la sociedad.

He aquí, una justificación absoluta de la importancia de la comunicación en las organizaciones. De igual forma que este sistema menor –la organización- configurada por diversos individuos, que a su vez son agrupados formalmente para el cumplimiento del objetivo de la empresa y a su vez se agrupan informalmente de acuerdo a sus afinidades y los intereses personales que mueven a cada uno de ellos y al grupo mismo

Entre miembros y grupos se promueve una infinidad de interacciones comunicativas que no solo buscan desempeñar el rol asignado en la búsqueda de un objetivo asignado, sino además, la cristalización de sus expectativas personales. Estas interacciones producidas, por tratarse de sujetos implícitos de subjetividad, valores, prejuicios, ideas, conceptos, etc., reconocen una vasta complejidad que generalmente las organizaciones no reconocen

⁸⁵ Serrano, op.cit., pp. 39.

⁸⁶ *Ibíd.*

La conformación de individuos diversos y distintos implica ajuste/desajuste de orden/desorden, en tanto se conciba la importancia de estas relaciones y sus conflictos habrá mayor comprensión del paradigma de la complejidad.

En una organización, la comunicación es inicial y funcionalmente entre roles, está pautada por el organigrama, la estructura formal que impone una visión (...) En las organizaciones la comunicación está condicionada, es necesariamente asimétrica porque se desenvuelve a partir del rol y de la función en el espacio organigrama-sociograma.⁸⁷

Ante este planteamiento, Xavier Ávila menciona lo siguiente:

(...) más allá de lidiar con organigramas, modelos y objetivos, entienda que las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y que juntos conforman una realidad compleja, que traducida en acciones, funciones y actitudes en el ámbito práctico, son capaces, a pesar de la diversidad de sus pretensiones e intereses, de crear los objetivos colectivos de la organización.⁸⁸

Concretamente, el grupo formal de Promoción y Vinculación PyV, está conformado por mujeres profesionistas de edades que van de los 27 a los 38 años, este equipo también es liderado por una mujer. Cada una de estas mujeres expresan intereses, motivaciones y aspiraciones distintas, dependiendo tanto de cuestiones personales, como de situaciones laborales –posición jerárquica-.

El ejercicio de liderazgo no ha reconocido la diversidad que se presenta en su equipo de trabajo, aún siendo un grupo pequeño. Las tareas son definidas en función de los roles y perfiles de puesto, no así de los intereses de desarrollo profesional. Las funciones de puesto fueron determinadas por un perfil basado en un prejuicio de aptitudes descrito en un currículo.

De la misma forma en que el pensamiento funcionalista consideraba al conflicto como una anomalía, la líder de Promoción y Vinculación, no concibe la existencia de problemas entre las integrantes del grupo. Si los conflictos no son considerados per se, es evidente que la comunicación se verá limitada.

⁸⁷ *Ibíd.*

⁸⁸ Ávila, La comunicación organizacional... op.cit., pp. 16

Las organizaciones son diversos constructos humanos, que propician interacciones comunicativas a partir de intercambio de energía y como parte de ello, la distorsión comunicativa esta siempre presente. Esta desviación emana de la dicotomía entre discurso y acción, Habermas lo llama isomorfismo. Existe una falta de congruencia entre el decir y el hacer, esto genera confusión en quiénes escucha el discurso.

Generalmente las organizaciones y sus líderes emiten discursos que difieren franca y abiertamente con sus haceres, pero también lo hacen los actores integrantes de la empresa.

El discurso del Finafim expresado en el ideario organizacional y en las campañas de medios de comunicación esta basado en que la esencia del programa constituye una política pública encaminada al sector social. Nada más incongruente con sus acciones, las cuales se han proyectado –quizá por descontrol- al fortalecimiento de los intermediarios dispersadores de crédito.

La incongruencia entre lo que se hace –informativo- con lo que se dice –comunicativo-dice-, provoca una comunicación ineficaz, ausente de credibilidad. Que al mismo tiempo bosqueja en un sentido agudo e interpretativo para el investigador, la connotación del mensaje.

La relevancia del funcionamiento de los grupos formales de trabajo reside en que estos determinan la vida organizacional, por ello la importancia de conocer la subjetividad del ser humano y la construcción su mundo interior para entender las interacciones comunicativas, y así comprender la motivación tanto individual como colectiva.

“La organización como sistema social-cultural que posibilita la constante mejora social; la organización como sistema humano que permite la capacitación, el aprendizaje y la mejora del hombre y sus condiciones de vida; la organización como un sistema de orden y desorden que postula la preservación y continuidad de la organización humana; del tipo que sea.”⁸⁹

⁸⁹ *Ibíd.*, pp. 9-10

3.3 La comprensión de las representaciones

De acuerdo a un estudio basado en investigaciones aplicadas a organizaciones mexicanas existen ciertos rasgos organizacionales característicos de ciertas empresas e instituciones mexicanas. Por ejemplo: el centralismo; liderazgo autoritario; sobre valoración de lo profesional; comunicación descendente; cuellos de botella en mandos medios; carencia del desarrollo de recursos humanos, organigramas jerarquizados, etc.⁹⁰

Esto habla de la insistencia organizacional de ignorar la importancia implícita del individuo en el sistema. Diego Juárez define a este sistema así: “La organización es un sistema vivo lleno de momentos memorables pero también de estallidos de violencia simbólica e incluso física. Se gasta y desgasta en producir y reproducirse”.

Mairolys Flores describe a la complejidad como una cantidad extrema de interacciones o interferencias entre un número muy grande de unidades.

“La perspectiva transdisciplinaria estará siempre presente en los sistemas y estructuras organizativas como sistemas abiertos que son, básicamente por el carácter radical y poli dimensional de la información. La idea de unidades complejas está dada por un pensamiento analítico reduccionista y por un pensamiento global”.⁹¹

Comprender la complejidad organizacional, implica penetrar en la subjetividad del hombre, entender las heterogéneas lógicas de los sujetos que forman a la organización.

La propuesta de Diego Juárez para abordar dicha complejidad consiste en la alianza estratégica de recuperación de vida para las organizaciones, mediante una relación armónica con el entorno y bajo una incorporación en la configuración del capital humano.

Juárez distingue dos condiciones generales: pensar a la comunicación como parte del complejo organizacional que le permite apoderarse de identidad; hacerse y rehacerse; dotar de significado, provocar trascendencia y generación de existencia a partir de dar sentido en

⁹⁰ Pérez Dávila, Jaime. 13 Rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, México, inédito, 2000, pp. 16.

⁹¹ Flores, Mairolys, “La complejidad organizacional”, 2007 Revista Entorno Empresarial.com. <http://www.entorno-empresarial.com/?pag=articulos&id=732> (consulta: marzo 2006).

el entorno. La otra consiste en aceptar que a la comunicación como un sistema viviente del complejo organizacional.

Destaca además la importancia de la conversión de los bienes culturales de los trabajadores en capital de la organización. Esto significa:

- ❑ Interpretar intuiciones y experiencias de los trabajadores;
- ❑ Abrir espacios para el juego de sus conocimientos y sensibilidades;
- ❑ Aceptar y dotar de condiciones de realización a los proyectos personales y grupales;
- ❑ Aprender de las posturas de resistencia al sacrificio por la violencia simbólica y la política neoliberal de concentración económica e
- ❑ Integrar sus estrategias grupales y personales a las empresariales en un esquema de ganancia “de y para todos”

¿Cómo hacer para lograrlo? Constituye el reto que el comunicador organizacional debe lograr por conducto de la Comunicación, en el sentido de la creación de estrategias que rompan los añejados paradigmas organizacionales, comenzado por concebir al comunicador con un simple operador de medios.

Distinguir la diferencia, aceptar y reunir la diversidad para lograr el bienestar y crecimiento individual, colectivo, organizacional y social, no es tarea fácil. Cambiar para permanecer y permanecer para cambiar.

El pensamiento complejo, requiere recordar constantemente que la realidad es cambiante y que esa realidad está basada en las representaciones que los sujetos tienen del mundo.

Martín Serrano define a las representaciones como: “Un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para los usuarios.”⁹²

⁹² Serrano Manuel, et. al. Teoría de la comunicación. ENEP Acatlán, México 1982, pp. 167.

Explica el fenómeno comunicativo con un modelo dialéctico conformado por cuatro elementos indispensables: actores, expresiones, representaciones e instrumentos. El sistema comunicativo es autónomo e interdepende del sistema social, se encuentran en un plano dialéctico por sus diferencias y el constante ajuste al que están inmersos. Este modelo resume que todo lo que puede ser representado, puede ser expresado y todo lo que puede ser expresado puede ser comunicado.

Por otro lado Revilla define a las representaciones como ideas formadas acerca del mundo, formadas en el sentido de la noción de orden, es decir un ordenador de la sociedad. Para que se pueda cumplir la función de orden, estas ideas deben ser comunicadas y de esta manera regulan las interacciones entre los sujetos sociales.

“... el comportamiento propiamente humano ha desarrollado una complejidad y capacidad superiores que exigen producir muchas más representaciones y aprender nuevas, pero sobre todo, permite modificar los elementos de las representaciones y de asimilar representaciones a situaciones distintas de aquellas en las que surgieron”.⁹³

¿En que radica la importancia de las representaciones? Son las representaciones las que encuadran y guían la experiencia y las intenciones de los sujetos. Estas descienden en la experiencia individual que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive.⁹⁴

La realidad es una construcción de representaciones. Éstas están determinadas por el bagaje cultural; el capital de valores, de cultura, de experiencias vividas tanto personales, como laborales –representaciones personales e ideológicas-; la educación, etc. de cada uno de los individuos.

El carácter ideológico de las representaciones, desempeñan una tarea importante en la organización: inciden directamente en los procesos de enlace y actúan en niveles cognitivos y valorativos.

⁹³ Revilla Basurto, op.cit., pp. 10

⁹⁴ Ibid.

“Nacen de y actualizan las interpretaciones que el grupo social valora, y desde ahí encauzan las prácticas que otorgan calidad de realidad al modelo representacional, a la vez que lo mantiene vigente”.⁹⁵

Es fundamental entender que las representaciones personales –aprendidas en la infancia- determinan la forma de interacción social de los individuos, este presupuesto refuerza la idea de la complejidad organizacional.

Se debe considerar además que la percepción del individuo, está asociada al estatus que ocupa el individuo o grupo dentro de la organización, situación que complica a aún más el entendimiento del comportamiento organizacional.

En síntesis toda realidad es construida, depende del concepto que se tenga del mundo – representaciones-. Así en función de la construcción de la realidad se produce la acción individual y colectiva.

3.4 Importancia de la subjetividad en la metodología cualitativa

Para entrar en materia de la subjetividad, es pertinente hacer hincapié en la relevancia que el investigador adquiere en el enfoque cualitativo. El papel de observador y al mismo tiempo perteneciente al objeto observado, determina la construcción del análisis e interpretación de los resultados cualitativos.

La investigación cualitativa aparece como una forma necesaria de acercamiento cuando lo que se busca es conocer el punto de vista de los actores –perspectiva de la realidad, subjetividad-, la interpretación desde la experiencia vivida. Se privilegia la profundidad sobre la extensión numérica de los fenómenos, la comprensión en lugar de la descripción, la ubicación dentro de un contexto en vez de la representatividad estadística.⁹⁶

Al privilegiar la profundidad sobre la extensión numérica, el enfoque cualitativo le otorga al sujeto voz e identidad, lo rescata de la estadística para conocerlo y comprenderlo.

⁹⁵ Ibid., pp. 13.

⁹⁶ Szasz Ivonne, Lerner Susana. Para comprender la subjetividad en salud reproductiva y sexualidad, Colegio de México, 1999, pp. 34.

“La metodología cualitativa, plantea la comprensión de las situaciones sociales. Critica la representación conservadora de los sujetos estereotipados a través de encuestas; el modelo cualitativo hace una investigación de capta blanda humanista, fenomenológica y comprensiva. Este paradigma, además se constituye como inductivo, estructuralista y subjetivo”.⁹⁷

Comprender al hombre, significa entender la subjetividad y esto implica cambiar el enfoque teórico, para colocar al ser humano en el centro de la reflexión .

Alfonso Ortí refiere que el análisis de la realidad social, no solo supone hechos, sino también discursos - individuales y grupales. Estos hechos y discursos subyacen en dimensiones diferentes. Mientras que los hechos conforman la dimensión o esfera de los hechos externos, los discursos contienen la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivo o lenguaje, atravesada por el sentido subjetivo ya sea consciente o no consciente del actor hablante.⁹⁸

El reconocimiento de la importancia del discurso determina el uso de una técnica dirigida a la identificación de las distintas posiciones implícitas en un colectivo determinado.

La comprensión de todo discurso implica al lenguaje y éste a su vez implica significaciones. Rafael del Águila y Ricardo Montoro ubican estas significaciones en tres niveles, mismas que sistematizan del modo siguiente:⁹⁹

1. El lenguaje que dice cosas –función referencial-
2. El lenguaje que oculta cosas –función ideológica o encubridora, pero que sometida a una crítica ideológica es igualmente interpretable-
3. El lenguaje que revela o traiciona significados... a pesar del propio sujeto hablante –aspecto legitimador de la función ideológica, que puede ser puesto de manifiesto por una crítica semántica-

⁹⁷ Análisis de la autoheroimagen ...op.cit. pp. 4

⁹⁸ Ortí, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo; en El análisis de la realidad social, métodos y técnicas de la investigación, Madrid, Alianza, 1992, pp.171-172.

⁹⁹ *Ibíd.*, pp.183.

Es así como se escarba en la profundidad de las palabras expresadas, para penetrar en la subjetividad del individuo y así conocer sus representaciones y por ende comprender su complejidad.

3.5 El grupo de discusión

Hasta este momento de la investigación, la aplicación de técnicas cuantitativas se ha circunscrito al área del Fideicomiso: el departamento de Promoción y Vinculación. Sin embargo, en la implementación del grupo de discusión se consideraron a miembros de otras áreas en virtud la siguiente consideración:

La metodología cualitativa va de lo particular a lo general. Al considerar en la aplicación de la técnica a miembros de otros departamentos, el encuadre se extiende al dirigir la mirada hacia un colectivo mucho mayor.

La técnica de grupo de discusión, aplicada en esta investigación, pretende la reproducción del discurso cotidiano sobre la realidad de la organización: creencias, expectativas, motivaciones, emociones, intereses, para así descubrir las estrategias de permanencia en la organización. En el entendido que en ningún discurso se dice algo original, sino que siempre está ligado a una corriente de opinión –lógicas adscritas-, se aspira a conocer por la vía de la disertación individual el discurso colectivo.

La selección de los participantes en el grupo de discusión se centró principalmente en la identificación por parte del investigador, de los miembros más representativos de algunos de los grupos formales del programa, de tal manera que los incluyentes pertenecen a las siguientes áreas:

Departamento	Cargo desempeñado	Clave
Coordinación General	Secretaria	CC
Planeación	Enlace	CP
Fortalecimiento Institucional	Enlace	CF
Evaluación	Directivo	CE
Apoyos financieros	Enlace	CAF
Administración	Jefatura de departamento	CA

Se asignó una clave a cada uno de los representantes de los grupos formales identificados, para su posterior ubicación en el reporte de resultados.

La técnica se efectuó pocos días antes de que iniciara el periodo vacacional decembrino, lo que dificultó la presencia de más participantes. Se eligió un restaurante contiguo a las instalaciones del programa y la cita fue al término del horario de trabajo. Fue necesario cancelar la primera convocatoria, debido a que esta coincidió con el pago y cobro de aguinaldos, y a petición de la mayoría de los invitados se acordó una nueva fecha, en la cual muchos de los consultores que habían confirmado su presencia, no asistieron o cancelaron.

Durante el transcurso de la discusión se grabó tanto el sonido como las imágenes, la duración del grupo de 1:45 min., sin embargo, dos de los participantes se retiraron poco antes de cumplir la hora acordada.

Es de gran importancia mencionar el contexto político que en ese momento se vivía en el Fideicomiso, el término de sexenio ofrecía un alto grado de incertidumbre, por la continuidad del programa, sobre todo si se considera que este nació con el sexenio de Fox y no había ningún antecedente que garantizara su existencia. Aunado a ello, los directivos no ofrecían ninguna información que disminuyera la tensión y el silencio provocaba demasiada inquietud.

Posterior a la grabación se produjo la versión estenográfica. Para realizar el análisis fue necesario hacer cuatro lecturas de la información obtenida en el grupo. La primera lectura de la versión estenográfica consistió en ubicar temáticas y lexias –frases que por su significación reflejan o representan posiciones respecto de un tema-.

En la segunda se procedió al vaciado de información en una matriz de doble –temas y actores-. La tercera lectura se realiza verticalmente –para el grupo de discusión, es la más importante-, aquí se hace un diagnóstico por cada tema, se describen las diferencias y similitudes y se ubican posiciones respecto de. Una cuarta lectura, horizontal permite analizar la congruencia del discurso del individuo.

Una vez descrita la aplicación se presenta el reporte de resultados y breve análisis posterior a éste.

3.6 Reporte y análisis de resultados

Con base en la lectura vertical de la matriz de datos, es posible identificar seis temas abordados durante la mesa, los cuales se describen a continuación en el orden que ocuparon según el interés que generó en los participantes.

1. Pertinencia de la continuidad del programa, funcionamiento y resultados.
2. Ideario organizacional –cumplimiento de misión, visión y objetivos del programa-
3. Estructura y procedimientos del programa.
4. Capacitación interna –recursos humanos-
5. Comunicación.
6. Eventos y campaña de medios.

Es posible observar que el tema 1 fue el más rico en cuanto a discurso se refiere. Ante la coyuntura que representaba el fin de sexenio y frente a la incertidumbre de la continuidad de este, en general los comentarios se hicieron de manera reservada. A pesar de aceptar algunas debilidades o quizá errores del funcionamiento del Finafim, estos se matizaron o minimizaron por frases como: “falta un poquito de (...)” “el programa es nuevo” “aún con carencias debe continuar”, “mejor no vamos a hablar de carencias”, etc.

El abordar la pertinencia de la continuidad del programa de microcréditos de la Secretaría de Economía, surgió el cuestionamiento sobre la esencia de la creación de este programa: combatir a la pobreza extrema. La generalidad ubicó una desvirtuación de la misión original, sin embargo, otras posturas definieron el modelo de las microfinanzas, no como factor de desarrollo social, sino como instrumento de fortalecimiento financiero.

Otra temática interesante fue la discusión del diseño estructural y de procedimientos del programa.

En las siguientes líneas se detallan las similitudes y diferencias vertidas en los tópicos mencionados.

Tema 1. Pertinencia de la continuidad del programa, funcionamiento y resultados.

Al hablar del desarrollo del Finafim desde su creación en el año 2001 hasta el 2006, los participantes coinciden en la justificación de las insuficiencias del programa.

Esta defensa se basa en la idea de que es un programa nuevo, que surge de forma elemental al inicio del sexenio foxista. No existían lineamientos, reglas de operación, procedimientos; la plantilla del personal con el que se contaba era tan incipiente como la infraestructura y el mobiliario.

CC: *"el programa se ha superado en muchas cosas, llegamos, digo llegamos, porque yo también llegue muy al principio sin saber que estábamos haciendo"*

CP: *"el programa ha ido evolucionando, sin embargo aún tiene muchas carencias respecto a mi perspectiva y mejor no vamos a hablar de las carencias..."*

CF: *"yo creo que dentro de la evolución del programa y para ser un programa eficiente, más moderno, más transparente creo que debe bajarle a sus costos políticos"*

CE: *"es importante juzgar al programa también a partir del hecho que es un programa nuevo, que se fue formando poco a poco, sin saber nada"*

CAF: *"yo creo que esto debe continuar(...) la plataforma que se tiene es importante y no puede desecharse, a la mejor se le hacen algunos ajustes pero en si el programa como tal debe continuar"*

CF: “yo lo que he observado de este programa es que uno de sus resultados que si se ha logrado crear un sistema financiero que no estaba creado en México, incluso en América Latina”

La otra similitud consiste en la evolución que el programa ha tenido, aunque se reconocen algunas carencias del diseño y operación

CP: “todavía hay muchas actividades que no hemos cubierto, no hemos podido cerrar el círculo”

CAF: “se ha tenido un crecimiento importante pero con ciertas limitantes”

CF: “lo que hace el Pronafim es un negocio y hemos visto que para algunos es muy buen negocio, se cubren dos cosas se ayuda a la gente que lo requiere y se fortalece al sistema financiero.”

Únicamente una persona menciona algunos ejemplos de antecedentes de créditos dirigidos al desarrollo social y refiere que el Finafim no es pionero en este campo.

CA: “esto de los créditos a la gente de escasos recursos siempre ha existido”

Las diferencias más marcadas se manifiestan con el sistema de intermediación de Instituciones de Microfinanciamiento IMF's-, responsables de dispersar los créditos a los microempresarios.

Quienes forman parte de áreas de diseño y capacitación expresan la ambigüedad de la relación entre microfinancieras y población objetivo, cuestionan el beneficio del microempresario ya sea por las altas tasas de interés o por la falta de procedimientos que verifiquen el destino final del crédito.

CP: “la mejor idea esencial o mejores resultados para el fin del programa hubiera sido llegar directamente a ellos -los pobres- sin necesidad de intermediarios”

CC: “las microfinancieras pedían resolver sus problemas dentro de los cursos y estos no eran para resolver sus problemas si no para que ellos vayan aprendiendo contabilidad, gobernabilidad, etc.”

CP: “no sabemos que pasa entre la microfinanciera y la población objetivo, no lo sabemos a ciencia cierta”

CF: “*las microfinancieras más fortalecidas, más poderosas son las que jalaron toda la lana de asistencia técnica*”

CAF: “*el programa ha funcionado, no como debiera ser, la intermediación es lo que ha encarecido el crédito*”

Por otro lado el representante del área de Apoyos Financieros –responsables directos de autorización y seguimiento de líneas de crédito, otorgadas a las microfinancieras- determina lo contrario.

CAF: “*si se tiene conocimiento del destino de esos créditos(...) tanto es así que a las empresas o microfinancieras se les han ido incrementando sus líneas de crédito y a su vez se han ido incrementando el número de microfinancieras”*

Las posiciones identificadas en este rubro son más bien conservadoras, pues pese a la manifestación de cuestionamientos, estos no son determinantes. Mientras que se expresan por un lado, controversias, inmediatamente surge una justificación de la misma persona que así lo enuncia.

Vale mencionar que posiblemente esto se deba a la incertidumbre provocada por la situación política prevaleciente en el momento de la aplicación de la técnica.

Tema 2. Ideario organizacional –cumplimiento de misión, visión y objetivos del programa-

Este tema generó comentarios sumamente cautelosos y en ocasiones mensajes contradictorios. Se habló del cumplimiento e identificación de la misión, visión y objetivos.

Las posturas diferían desde quienes aseguraron la desvirtuación de la misión original del programa; el desarrollo social de sectores desfavorecidos:

CC: “*no se cumple con la misión, visión, en un principio ese era la clave del programa, pero después se fue a otro enfoque”*

CP: “*yo creo que, estoy convencido de que efectivamente la misión y la visión se han ido cumpliendo con las acciones que ha desarrollado el programa, tal vez tengamos áreas de oportunidad.*”

CP: *“creo que si hemos llegado a apoyar un poquito a la población de escasos recursos, que a la mejor pudieran apoyar más”*

CF: *“pueden ver compañeros que están súper disgustados por la forma en que opera el programa porque ellos se identifican socialmente, personalmente, moralmente con el principio de que las microfinanzas tiene que ser para el sector más desprotegido del país”*

CF: *“cuando ven que no es así, dicen que no estoy de acuerdo con el programa, estoy aquí por que es mi chamba y tengo que sacar la chamba”*

Para dar paso al avance financiero:

CE: *“en el sentido de que se otorgarían créditos a personas emprendedoras la estrategia del programa si esta orientada a cumplir la misión”*

Hasta quién responsabilizó de este escenario a las microfinancieras y excusando al programa:

CAF: *“no se ha desvirtuado la misión y la visión lo que pasa es que quienes han desvirtuado esta situación han sido las propias microfinancieras”; “de alguna forma el programa ha solapado un poquitín al no presionar para que la microfinanciera cumpla con esa parte, el programa nunca ha desvirtuado eso, pero de alguna forma ha permitido que las microfinancieras lo hagan”*

La mayoría de los participantes coincidió en la tergiversación de la misión original, con el cuidado necesario de las palabras para evitar la percepción de cualquier crítica o cuestionamiento al respecto.

Uno de los integrantes de la mesa expresó abiertamente la importancia de dejar a un lado la pobreza si se desea tener microfinanzas sanas y que efectivamente el diseño del programa está dirigido al fortalecimiento del sector microfinanciero.

CE: *“buscas que las microfinancieras sean rentables económicamente o financieramente pero para eso tienes que dejar de lado a la persona en pobreza, sobre todo a la de extrema pobreza”*

Aquí es posible identificar claramente un grupo resistente al cambio, es decir, a la reorientación del programa hacia el desarrollo social, pues consideran prioridad fortalecer financieramente el sector de las microfinanzas. Este grupo está representado por los dos

consultores de Evaluación –un directivo y un operativo- y un consultor de Apoyos Financieros.

En este sentido existen también posturas con tendencia al cumplimiento cabal de la función social para la cual fue creado el FINAFIM.

Tema 3.- Estructura y procedimientos del Fideicomiso

Los asuntos referidos en este tema fueron: la conformación de las diferentes áreas del programa, procedimientos, eficiencia y atención del servicio.

En cuanto a la estructuración de las áreas y a la jerarquía que se le infiere a cada una de ellas, el directivo de Evaluación habla de la supervaloración del área de Apoyos Financieros en demérito del resto. Considera que no se le da la debida importancia y el justo valor al trabajo desempeñado por los otros departamentos.

CE: *“creo que se ha abusado del peso relativo que ha tenido esta área -Apoyos Financieros- en demérito de las demás áreas”*

CE: *“no quiero decir que no sea la más importante, creo que si es la más importante, pero de repente las otras áreas han quedado opacadas”*

Las expresiones no verbales de los demás integrantes de la mesa, parecen apoyar este argumento, sin embargo, no se llega a verbalizar esta percepción.

Al hablar de los manuales de procedimiento se provocan reacciones diversas, este discernimiento permite observar una clara división en las posturas asimiladas en este asunto. El responsable de elaborar los manuales defiende la utilidad de este documento.

CP: *“además la gente es la que hace la función y dice, yo soy el experto para que leo, yo soy el que dije como se iba a hacer”*

CP: *“vamos jugando un poquito y vamos distorsionando las actividades, es como el teléfono descompuesto, lo voy haciendo y lo voy haciendo de otra forma hasta que llego a otra cosa completamente diferente”*

Cabe mencionar que después de haber detallado los beneficios e inconvenientes que conlleva leer o no leer este documento, al ser debatido, responde que *“si el manual se está*

siguiendo o no, es otro paso que debemos dar”. Esta frase debate la funcionalidad del manual.

El directivo de Evaluación apoya, justifica y le da valor a la existencia de este documento. No hay más comentarios al respecto y nuevamente los gestos demuestran desinterés por ese asunto.

Uno de los participantes con jerarquía de mando medio, expresa duda ante la funcionalidad de los manuales, ya que estos difícilmente se siguen el pie de la letra.

CA: *“nadie obedece los manuales de procedimientos, es más nadie los lee”*

También aquí las posiciones están divididas entre quienes consideran la formalización de procedimientos como herramientas valiosas para mejorar el desempeño laboral, y quienes no consideran relevantes estos instrumentos. El peso de la balanza en este tema se inclina hacia el escepticismo -sobre todo en los operativos- de los beneficios que podrían generarse con los manuales.

Tema 4.- Capacitación interna –recursos humanos-

La discusión de la pertinencia y utilidad de los manuales de procedimientos conlleva el asunto de la capacitación del personal del Finafim.

Una consultora habla extensamente sobre el tema y afirma que muchas personas no están capacitadas para las problemáticas con las microfinancieras –se incluye ella misma-, dice que el personal falla a pesar de contar una plantilla de profesionistas que, no obstante, su formación profesional no tiene que ver con el trabajo que desarrollan.

CC. *“la gente puede ser muy inteligente y preparada pero en que, tenemos de todo: licenciados en economía, administración de empresas, etc. pero yo creo que muchas personas no estamos capacitados para las problemáticas con las microfinancieras”*

Insiste además en una capacitación al personal y no en capacitación a las microfinancieras

CC: *“pienso que lo que debemos empezar en lugar de estar dando cursos por fuera, es estar dando cursos por dentro”*

Al referirse al personal operativo menciona la subvalorización de que son sujetos

CC: *“los operativos son gente muy valiosa (...), la tachan como operativa, este es operativo (...) pero muchas veces yo he visto gente muy capaz en el aspecto operativo que puede brincar a cualquier área”*.

Esta postura es apoyada por el consultor de planeación, quien explica la importancia del enfoque sistémico en cual está dirigido a desarrollar la competencia personal.

CP: *“con base en este enfoque sistémico lo que podríamos empezar sería precisamente a desarrollar la competencia del personal, a ver hacia adentro, antes de ver la parte externa”*

Hay una reacción opuesta a estas afirmaciones por parte del consultor de Fortalecimiento al asegurar que el programa ya tiene un desarrollo del personal y que tiene gente preparada para solventar el trabajo.

CF: *“el programa ya tiene un desarrollo de personal humano, tiene gente que está capacitada para solventar el trabajo”*

Finalmente un consultor más agrega:

CA: *“hay de los dos, unos que si saben, otros que le hacen al canelas”*

Las opiniones vertidas a favor de la capacitación del personal son de un grupo importante de personas que tienen una trayectoria casi paralela al nacimiento del programa, definen una postura crítica, con experiencia adquirida a lo largo de su permanencia en el fideicomiso. El consultor de planeación, apoya esta postura, pese a ser de recién ingreso – un año aproximadamente- pertenece al mismo grupo.

Asimismo, otro segmento de la parte operativa manifiesta lo contrario. Este grupo considera que hay gente con los conocimientos suficientes para desempeñarse profesionalmente.

Tema 5.- Comunicación

Con expresiones lingüísticas de diversos estilos y formas propias de cada uno de los integrantes de la mesa, se manifiesta una clara coincidencia en que la comunicación es deficiente, escasa o inexistente entre las áreas del programa.

Frases como:

CC: *“mucha gente no sabía ni lo que hacíamos cada quién”*;

CE: *“las áreas están desconectadas”*;

CA: *“no puedo hablar de (...) porque desconozco lo que hacen”*;

CP *“los manuales no se leen porque no existe difusión”*;

CC: *“no hay equipo, todos dicen que fulanito es pendejo y que aquel es huevón, total que todos somos pendejos y huevones”*;

CE: *“se debe respetar cada área”*, etc. etc.,

Salen a relucir en la discusión y ponen de manifiesto la desintegración de la estructura formal del Fideicomiso.

Este asunto se abordó casi al final del tiempo ofrecido a los participantes y sin bien tomó cauces interesantes, dos ellos salieron de la mesa por limitaciones de tiempo, lo cual provocó la distracción de los demás y la discusión degradó.

La percepción general manifiesta es la división de las áreas en cuanto a temas relacionados con la situación laboral. No sucede lo mismo en las interacciones personales, debido a que los grupos informales se conforman con integrantes de diferentes áreas.

En este contexto las diferencias se expresaron en los motivos por los cuales se generan estas circunstancias. Falta de compañerismo, competencia, desconocimiento y poco respeto por el trabajo que los otros realizan. Inexistencia de reconocimiento por el valor que significa el trabajo del otro como tal y a su vez en la repercusión o influencia negativa/positiva que este pudiera tener en el mismo individuo.

Tema 6.- Eventos y campaña de medios

Únicamente uno de los consultores abordó el tema de los eventos y campaña de medios, hizo una crítica sobre el gasto excesivo para estos rubros y afirmó que esa situación se derivaba del compromiso político del programa. No hubo oportunidad de discusión al respecto pues insistió en un largo discurso que agotó el tiempo ofrecido al grupo.

CF: *“los eventos que se llevan a cabo donde se reúnen a las gentes de las microfinancieras a mi se me hacen muy caros”* ; *“el programa debe gastar menos dinero - eventos-“ “debe bajar su costo político””*

El directivo de Evaluación, manifestó verbalmente una posición crítica al gasto erogado para la campaña de medios 2006.

CE: *“fue meramente una campaña electoral”*

Las similitudes reflejadas en este discurso se dirigen hacia el costo de la campaña de medios. El grupo identificado como más innovador, expresó completo desacuerdo frente a lo que consideraron un gasto excesivo con fines políticos.

La fracción identificada como más conservadora –administración-, también manifestaron críticas por los excesos de campaña “no es congruente que se gaste tanto dinero en las campañas de medios”.

Los grupos identificados como conservadores corresponden en gran parte al departamento administrativo, a pesar de que su conformación directiva tiene poco más de un año. La tendencia de este grupo es ambigua y contradictoria, pues en algunos casos cae en extremos tanto de flexibilidad como de apego estricto a la normatividad que impera en el sector público.

Otra fracción conservadora se puede identificar en el grupo del área de Apoyos Financieros, consultores que en su mayoría –directivos- conformaron el inicio del Finafim y casi todos sus miembros provienen de la iniciativa privada, concretamente de Banamex.

Los grupos que mostraron más apertura a los cambios, se relacionan con la edad –aunque no son determinantes- mayoritariamente se trata de gente joven, con formación profesional humanística, de recién ingreso al programa. No obstante, también se identifican en estos grupos personas de edad madura dispuestos a promover cambios, con sentido optimista y alentador.

Respecto de la lectura horizontal, se observó que en la mayoría de los casos hubo congruencia con relación a su tendencia tanto conservadora, innovadora o mediadora. No obstante, uno de los consultores –quién además acaparó la conversación-, muestra contradicciones en su discurso; mientras que por un lado afirma que las microfinanzas no deben subsidiar la pobreza, por el otro expresa inconformidades de “algunos compañeros” respecto de la tendencia que el programa sigue con las microfinancieras.

Al inicio de la discusión, la participación de este actor mereció sorpresa ante la actitud rápidamente asimilada –hablar y hablar- pues generalmente es una persona silenciosa, que interactúa poco con sus compañeros de trabajo. Quizá por la naturaleza de su labor, tiene más contacto hacia el exterior –microfinancieras-

Es especialmente complejo entender y leer su disertación pues es toda una maraña de incongruencias, sin embargo, se vislumbra que pretende el reconocimiento tanto de su persona, como de su desempeño laboral. Su tendencia, pese a constantemente afirma lo contrario, su tendencia es conservadora.

Crozier/Friedberg, afirman que “... si la acción colectiva constituye un problema para nuestras sociedades, esto se debe ante todo a que nos es un fenómeno natural. Es un constructo social, cuya existencia plantea problemas y del cual todavía hay que explicar las condiciones en que surge y cómo mantenerlo.”¹⁰⁰

En tanto que la organización es un constructo social, compuesto a su vez por constructos humanos, se induce que los agentes de cambio conservan el mismo carácter complejo, existe un grado mayor o menor resistencia a este por la multiplicidad de razones que cada uno de los miembros integrantes del colectivo posee.¹⁰¹

Este fundamento teórico, explica el porque de las tendencias conservadoras –resistentes al cambio- y las innovadoras –promotoras de cambio-, de los miembros de la organización. Aunado a ello, se obliga la consideración de otro elemento importante: la libertad de acción que irreductiblemente poseen los seres humanos aún cuando el sistema demande lo contrario.

Conclusiones del capítulo 3

Una consideración importante al analizar el discurso vertido en el grupo de discusión es que en ningún momento se considera el tema del liderazgo, incluso es aún más significativo el hecho de que el coordinador del grupo –investigador- tampoco haya inducido el tema en ese sentido.

¹⁰⁰ Crozier, Michel. Friedberg, Erhard. Las restricciones de la acción colectiva. México, Alianza Editorial Mexicana 1990, pp. 13

¹⁰¹ *Ibíd.*, pp. 19

En la descripción del método aplicado se hizo una acotación importante para considerarse en el análisis y conclusiones: la situación de inseguridad que en ese momento se vivía frente a duda de permanencia del programa. Es evidente que la incertidumbre redujo la espontaneidad del grupo, incluyendo al observador mismo

Esta primera conclusión plantea el alejamiento presencial del líder, y aún más allá, la ausencia del ejercicio mismo del liderazgo. Un patrón constante en las organizaciones tanto públicas como privadas, el gran jefe difícilmente aparece en la zona de trabajo, situación que se reflejada en la otras áreas.

Si bien en éstas no hay un alejamiento presencial si coexiste una franca y abierta separación entre directivos y subordinados. La comunicación se rompe en ese nivel, viaja de arriba hacia abajo, hasta un mando medio y después regresa a éste.

Ningún directivo ofreció información clara sobre la suerte futura del Fideicomiso, y por ende de sus miembros. Este conflicto no fue manejado adecuadamente, hubo una distorsión comunicativa que generó inseguridad y desorden. Este es un ejemplo claro de la falta de reconocimiento del otro.

Es posible observar en las lexias el constante no pero si, esto es, se habla de las deficiencias del programa –si-, seguido inmediatamente de una clara defensa –no-. Ante esta situación es posible afirmar que el momento político determinó la construcción del discurso, evidentemente se buscaba justificar la permanencia del programa y con ello asegurar el empleo. Los actores allí presentes buscaban demostrarse unos a otros cuán funcional era desde su punto de vista el programa. De esta forma afirmaban su deseo de permanencia en la organización, aún a pesar de las deficiencias de éste.

Cada uno de estos grupos expresados individualmente, presenta una realidad diferente, respecto de sus propias representaciones, la complejidad de la organización depende de las personas y situaciones involucradas: un solo hecho crea realidades diferentes.

En la medida que los líderes reconozcan la diversidad de su composición será posible potenciar las capacidades de sus miembros con el fin de promover el desarrollo personal y laboral, el cual corre paralelamente con la trascendencia de la organización.

Conforme el ejercicio del liderazgo, desde la Coordinación General, hasta los mandos medios, entendido éste no como un atributo personal sino como una relación coexistente uno del otro –líder y grupo-, se podrán establecer líneas de comunicación que fortalezcan los sistemas de relaciones.

Los actores del fideicomiso demandan reconocimiento, no solo de su labor profesional, sino de sus intereses personales. Demandan acuerdos que tomen en cuenta su opinión, que comprendan sus intereses profesionales o particulares.

Una última reflexión con relación a la clara tendencia del programa por sistemas administrativos y comunicativos clásicos, habrá que considerar la existencia de un modo diferente de organizar el trabajo, mediante acuerdos que consideren un espacio para los proyectos personales y no solamente cumplir con roles que controlan y desproveen al individuo de la subjetividad del ser humano.

La propuesta comunicativa se perfila hacia la reducción de la incongruencia entre lo que se informa –decir- y lo que se comunica –hacer-, a la retroalimentación y al reconocimiento del otro.

El bosquejo de esta propuesta se dirige hacia la búsqueda de estabilidad laboral. Cabe recordar que los consultores del programa son contratados por honorarios y no gozan de ninguna prestación, en resumen, no tienen elementos de seguridad que reduzcan esa incertidumbre. Quizá un factor a considerar sea reforzar la confianza de sus miembros para y en este sentido, generar cambios en algunas de las representaciones ideológicas que ahora poseen.

Ahora bien, será necesario un último análisis que complete los diagnósticos realizados hasta este momento para proyectar una estrategia capaz de ofrecer soluciones la problemática detectada.

El siguiente y último capítulo abordará la importancia de la cultura en las organizaciones, a partir del grupo de discusión es posible identificar a los grupos informales que conforman las subculturas del Finafim, en el siguiente capítulo se abordará ampliamente este tema.

CAPÍTULO 4

CULTURA ORGANIZACIONAL: NUEVAS ORGANIZACIONES

Hasta este capítulo los diagnósticos realizados durante la investigación han mostrado, la presencia de complicaciones estructurales, funcionales y comunicativas en el Finafim. De y su incidencia en el comportamiento organizacional.

Para completar los diagnósticos es imprescindible estudiar la cultura del Finafim, es decir, aquellos elementos que nos indiquen cómo se comporta la organización con base en las subculturas que lo conforman, frente a las situaciones cotidianas y extraordinarias de la organización.

Existe un nuevo paradigma, que retoma la importancia del sujeto en las empresas, que considera factores de identidad, cultura y comunicación. Sin embargo, esta innovadora forma de organizar el trabajo, aún resulta poco aplicable en la vida organizacional.

Por tal motivo, es importante realizar un diagnóstico de cultura basado en la observación y respuesta a las propuestas teóricas de algunos autores expertos en la materia. Se realizó también un análisis de fortalezas y debilidades del Finafim mediante el análisis FODA. En consecuencia se presenta la propuesta de intervención comunicativa, misma que pretende ofrecer soluciones estratégicas y aplicables a la problemática descubierta.

La comunicación en las organizaciones es un factor fundamental en la dirección moderna de las empresas. La redimensión de los comunicadores, en el papel de mediador entre las organizaciones con sus miembros marca una línea definitoria dentro de la administración de estos sistemas.

En este último apartado se presenta un análisis de la cultura en el Finafim, la identidad que lo define y caracteriza.

A continuación se presenta un breve esbozo de la situación actual de las organizaciones en nuestro país.

4.1 Actualidad y proyección de las empresas mexicanas

Jaime Pérez hace una reflexión sobre la situación que viven las instituciones mexicanas. Habla de un quiebre institucional en nuestro país, quiebre entendido como “la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas”.¹

Analiza la tendencia de las instituciones sociales, económicas y políticas en nuestro país. Mediante descripciones ejemplificadas, dibuja el perfil de las instituciones políticas que a su vez se ven reflejadas, en la sociedad y por consiguiente en las empresas. Refiere que al igual que en la política mexicana, el centralismo del poder ejecutivo ha sojuzgado los poderes legislativo y judicial.

A lo largo de esta y otras investigaciones realizadas en paralelo por diferentes observadores y organizaciones durante el seminario de titulación de comunicadores de la FES Acatlán, se ha revelado una práctica común en las organizaciones: predominio de la racionalidad y funcionalismo.

Durante del seminario ha sido posible advertir la reiterativa de las organizaciones de funcionar bajo diseños control, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos, sin considerar los medios por los cuales se obtenga. Una constante en las empresas representadas por cada uno de los miembros del seminario, es la carencia de sensibilidad en estos sistemas por sus miembros: seres humanos.

Los antiguos paradigmas basados en las teorías clásicas –funcionalismo y estructuralismo– son el eje rector en las empresas mexicanas: control y supervisión. Si bien es cierto que

¹ Pérez Dávila, Jaime, “El Quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, año 1, No. 1, Volumen 1, México, UNAM Campus Acatlán, octubre 1997, pp. 9

racionalmente la productividad es el fin último de una organización, las formas y diseños actuales para lograrlo, se han vuelto obsoletas.

No atender la modernidad teórica, epistemológica, tecnológica, etc. es igual a permanecer estático en un mundo que constantemente cambia, hacerlo equivaldría al paulatino detrimento de estos sistemas o en últimos de los casos su extinción. La globalización exige un aprendizaje constante, es imposible permanecer inmóvil frente a lo que se observa y de lo que se es testigo.

Recientemente en los medios de comunicación se presentó un caso deplorable sucedido en la sierra de Veracruz, la defunción de una mujer indígena de más de 70 años, provocada por una violación atribuible a miembros del ejército. Independientemente del enfoque que se le ha dado a este hecho, ya sea para restar o exaltar la importancia, según los intereses sociales, políticos, morales y éticos, es imposible soslayar el hecho de que los involucrados en este incidente pertenecen al ejército: La salvaguarda de nuestra nación.

Esto no es más que la confirmación del tremendo deterioro que vive una institución de tal envergadura. Es la institución la que ha fallado: el ejército, la sociedad. El detrimento de ésta permea a sus miembros. La corrupción, el viejo diseño, la estructura funcionalista, la falta de una identidad institucional, nacional, el conflicto interno y externo no resuelto son factores que hacen inoperable un cambio de fondo y que generan, por desgracia, hechos tan lamentables como este y como muchos más en todo el país.

El quiebre está presente en las organizaciones, en la sociedad; los sucesos actuales parecen indicar la falta de conciencia de ello, la incapacidad para resolverlo, la no interpretación o interpretación inadecuada de este fenómeno.

Pérez Dávila describe a las instituciones como preservadoras de la vida de las personas en la sociedad, que tienen como finalidad última de evitar el caos. En este punto medular radica la relevancia de las organizaciones en la sociedad y por consiguiente la responsabilidad del comunicador organizacional.²

² *Ibíd.*

Antes de abundar en el compromiso que implica el desempeño de las comunicaciones, conviene a manera de conclusión concretar detalladamente la relevancia del papel de la comunicación en las organizaciones.

4.2 La Comunicación en las organizaciones. Quiebres, redes conversacionales, modelo HECA

En otros apartados se ha visto la coexistencia de la comunicación y la acción en las actividades realizadas en las organizaciones.³

Joan Costa, habla de una ruptura histórica entre el hacer y el decir, efecto de supuestos divisionistas de la organización del trabajo, dice además:

“La disociación entre la acción productiva y la acción comunicativa proviene por una parte de la obsesión febril, que relegó a la comunicación a un subproducto de la actividad considerada fundamental de la empresa: producir”.⁴

Producir, preocupación preponderante en las organizaciones. ¿Cómo lograrlo? Control y supervisión –racionalismo-. Consenso y compromiso –Comunicación-.

Hasta ahora se ha demostrado el predominio en las organizaciones del racionalismo, y se ha comprobado también que esa praxis no ha tomado conciencia de los quiebres que se viven en las organizaciones, dentro y fuera de ella. Por tanto, se concluye que tales prácticas son obsoletas.

Fernando Flores ubica quiebres organizacionales y comunicativos de diversa características, los cuales define como “fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otros”.⁵

- Quiebres Organizacionales**
- Deterioro/falla de un pieza/herramienta
 - Carencia de algo que permita el desarrollo del trabajo
 - Impedimento de relaciones exitosas con las cosas.

³ Costa, Joan, op.cit., pp. 111.

⁴ Ibíd.

⁵ Flores, Carlos F. Inventando la empresa del siglo XXI. Hachete Santiago de Chile 1989, pp. 43-54

De los quiebres lingüísticos menciona lo siguiente:

- Quiebres Lingüísticos**
- **Inteligibilidad:** acto comunicativo incomprensible, eliminar malos entendidos.
 - **Verdad:** consenso en peligro si se duda de la verdad.
 - **Sinceridad:** confianza mutua.
 - **Legitimidad:** respecto al derecho de alguien para ejecutar una acción.

Con esta base propone una teoría en la construcción de un nuevo esquema para la Comunicación y la acción basada en dos conceptos: conversación y diseño.

“Conversación es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones. Diseño es el nombre para la práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las prácticas humanas”.⁶

No es posible evitar los quiebres organizacionales y/o comunicativos, son situaciones prácticamente inherentes a las organizaciones, se trata únicamente de administrarlos.

El Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado ofrece la siguiente definición de la palabra administrar: “1. Graduar o dosificar el uso de alguna cosa, para obtener mayor rendimiento de ella o para que produzca mejor efecto. 2. Ordenar, disponer, organizar”.⁷

Resulta entonces que habrá que graduar o dosificar el o los quiebres, una vía para lograrlo es la comunicación. En toda organización, existen redes conversacionales que funcionan adecuada o inadecuadamente, se trata entonces de mejorar estas redes para lograr una comunicación efectiva que logre dosificar cualquier conflicto y/o crisis que se presente.

En la medida que esas redes conversacionales, sean un sistema comunicante funcional y eficaz, habrá mayores posibilidades de liberar los quiebres.

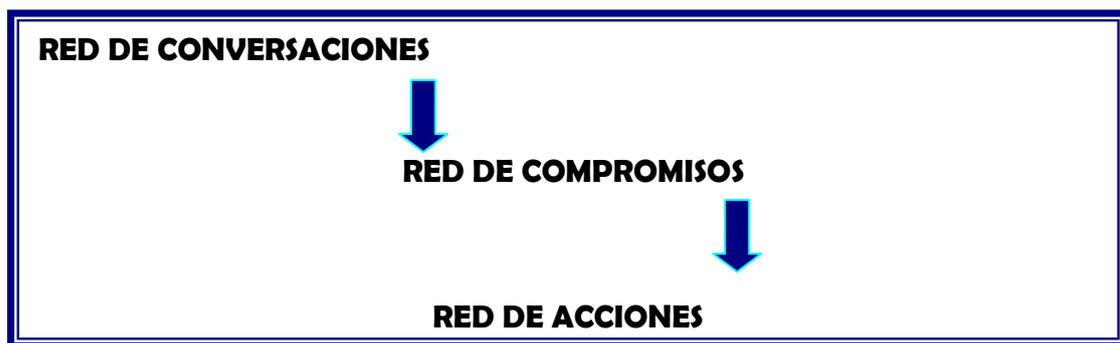
⁶ Ibid., pp. 26.

⁷ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, México, Selecciones del Reader's Digest 1979, tomo 1, pp. 45

Abordado este punto, vale la pena hacer una valiosa acotación. Se debe evitar caer en un error de pancomunicación, es decir, no todas las soluciones residen en la Comunicación. Se presentan únicamente opciones viables, que además, deberán estar acompañada de otras acciones que no necesariamente sean comunicativas, según la naturaleza de los quiebres.

Por medio de un sistema comunicante bien establecido como podrían ser las redes conversacionales es posible: difundir e identificar el grado de compromiso de la organización con sus miembros y viceversa; conocer el estatus de flujo informativo entre individuos, grupos y departamentos para desarrollar sus actividades.

Sin embargo, para lograr este sistema comunicante, se requieren también del desarrollo de habilidades o competencias comunicativas que permitan hablar, escuchar, comprender y por consiguiente actuar.⁸



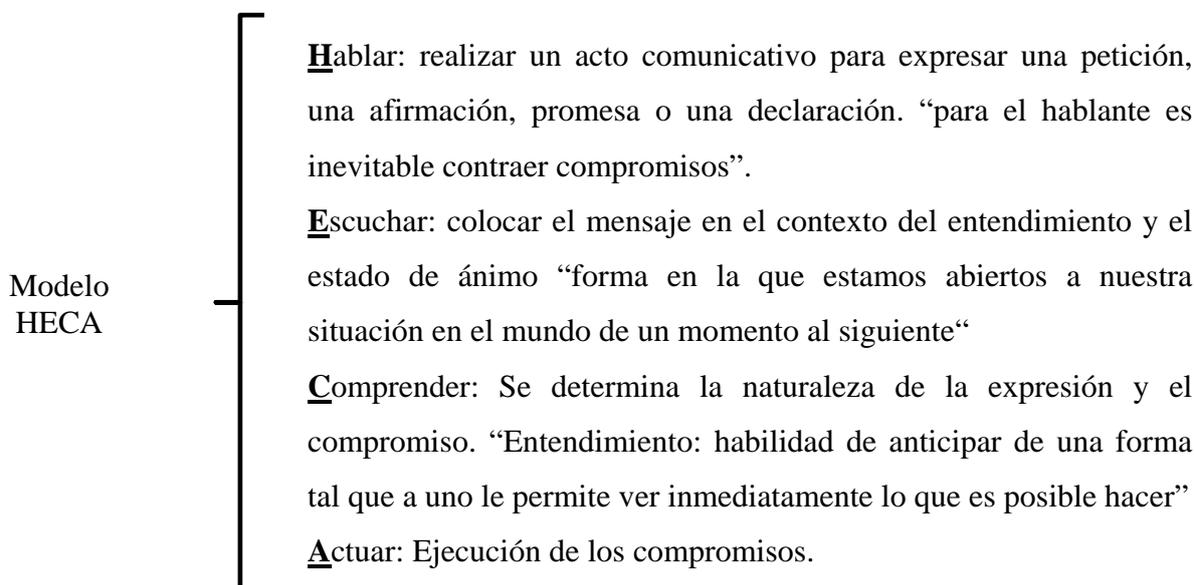
Flores pondera la adquisición de compromisos y el cumplimiento de ellos para la empresa y el personal, como principal factor de supervivencia de la organización.

“Al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones. Esta red incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos y puede también incluir informes sobre las condiciones para satisfacerlos, informes sobre las circunstancias externas, declaraciones de nuevas políticas, etc.(...)Estas redes conversacionales recurrentes constituyen el núcleo de la organización; ellas están personificadas como oficinas que se

⁸ Flores, op.cit., pp. 65.

intercomunican, cada una especializándose en satisfacer ciertas clases de compromisos”⁹

Este mismo autor propone el siguiente modelo:



Romero, plantea que cristalizar los compromisos en acciones es preciso desarrollar las capacidades o habilidades comunicativas para adquirir ciertas destrezas.

Capacidades	Hablar	Escribir	Leer	Escuchar
Destrezas	<input type="checkbox"/> Describir <input type="checkbox"/> Resumir <input type="checkbox"/> Narrar <input type="checkbox"/> Explicar	<input type="checkbox"/> Describir <input type="checkbox"/> Resumir <input type="checkbox"/> Narrar <input type="checkbox"/> Explicar	<input type="checkbox"/> Entender <input type="checkbox"/> Interpretar <input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Fluidez <input type="checkbox"/> Vocalización	<input type="checkbox"/> Observar <input type="checkbox"/> Inferir <input type="checkbox"/> Interpretar <input type="checkbox"/> Seleccionar <input type="checkbox"/> Valorar

La comunicación, en tanto que es una acción de baja energía, y que, Sin embargo, logra desencadenar grandes acciones, es capaz de lograr el tan preciado consenso, es decir convencer para lograr el fin anhelado. El constructo humano per se implica complejidad, ¿cómo convencer al otro para...? ¿cómo convencer a varios para...? Las representaciones de cada individuo, se traducen en motivaciones distintas.

⁹ *Ibíd.*, pp. 66.

Si los compromisos se logran por medio de los actos comunicativos –lenguaje-, será necesario en primera instancia identificar el que, o que está fallando o lo que puede mejorar, para definir cómo abordar el conflicto o la falla identificada.

En resumen, para hacer efectiva la acción se debe primero convencer al otro para actuar, esto se logrará en la medida que el individuo perciba que es tomado en cuenta y que los beneficios obtenidos son tanto individuales como organizacionales. Hablar y escuchar, conocer al otro para comprender sus diferencias y conseguir encausar acciones, ganar voluntades.

Al respecto, surge una inquietud mucho más profunda, ¿por qué en las organizaciones parecieran olvidar su esencia humana? ¿Quién debe recordarles que los factores humanos –emociones, intereses, valores, costumbres- inciden directamente en las acciones?

Quizá la respuesta sea, la intervención de un estratega comunicacional.

4.3 Cultura Organizacional. Origen y desarrollo de la Cultura Organizacional

Existen varias concepciones de Cultura Organizacional, en este apartado se revisarán los postulados de tres autores -Ruiz Olabuenaga, Abravanel y Andrade- a fin de conocer el origen y desarrollo de este concepto, así como la importancia de este factor en el estudio de las organizaciones.

El nuevo enfoque de Cultura Organizacional surge derivado de la crisis vivida en los años 70's. Estados Unidos y Japón enfrentan su liderazgo en la productividad industrial de todo el mundo. Japón, pese a las limitaciones que le significaba la carencia del recurso elemental que provocaba la crisis, demostró su hegemonía al tener mayor habilidad de supervivencia y avance industrial.¹⁰

De esta forma surge una nueva tesis gerencial en la cual la competitividad empresarial y la grandeza directiva de sus organizaciones, obedecía al cuidado y conducción adecuada de los factores culturales. Se reconoce entonces la aportación que la cultura japonesa hace a este respecto.¹¹

¹⁰ Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Universidad de Deusto, pp. 212.

¹¹ *Ibíd.*, pp. 213.

J.M. Peiró resume los aspectos y temas que se dan en las nuevas producciones literarias que dan cuenta del ejemplo japonés.

“Contenidos: Los valores dominantes, la filosofía, presunciones básicas, valores, sanciones, creencias, expectativas, actitudes y normas, conjunto de predisposiciones, las conclusiones, marco cognitivo de referencia y un patrón de comportamiento...

*Sujeto: Empresa, un grupo dado, una comunidad, los miembros de una organización, un grupo de gente...

*Mecanismos psicosociales: Aceptados, inventados, descubiertos o desarrollados, compartidos, que unen y revelan el acuerdo, comúnmente adoptados...

*Efectos y fines: Que orientan la política con respecto a sus empleados y/o clientes como el modo correcto de pensar y percibir esos problemas, que guía la conducta de los miembros de una organización, da sentido al trabajo y a la vida...

*Aspectos históricos: Transmitidos a los miembros por las generaciones previas de ese grupo”.¹²

A partir de esta nueva tendencia surgen dos escuelas: Funcionalista y La Orientación Crítica, nos ocuparemos únicamente de la principal concepción de ésta última, la cual considera la multiplicidad de subculturas dentro de una misma organización.

Es así como la división de trabajo y especialización de éste, supone un principio de orden, característica del objeto de este estudio. Al respecto Ruiz Olabuenaga, refiere lo siguiente:

“La Departamentalización... La fragmentación estructural da pie al fomento de <fidelidades parroquiales>, limita el <intercambio> de conocimientos y de interacción social, favorece el desarrollo de idiomas particulares, de intereses tribales, de expectativas de futuro y estrategias de carrera dispares, en una palabra crea nichos sociales con lenguajes, normas, objetivos, valores, ambiciones, solidaridades, horizontes y pertenencias discrepantes con los comunes de la organización en su conjunto, desarrollando así auténticas subculturas”.¹³

¹² Ibid.

¹³ Ibid., pp. 249.

Más adelante se caracterizan las subculturas subyacentes en la organización

Pérez Dávila retoma una idea importante a considerar:

“... La racionalización no es otra cosa que orden y se utiliza para salvaguardar la vida productiva y en consecuencia al espacio social del caos”.¹⁴

Esta lógica racionalización-orden-productividad contrasta visiblemente con el planteamiento descrito de Cultura Organizacional. Considerar los factores humanos o rasgos culturales es un paso importante en el nuevo planteamiento de la organización empresarial.

Pérez Dávila habla de la organización como una aspiración a concretarse, por tanto habrá que considerar el camino más adecuado para lograr el funcionamiento deseado en la organización.

Define la Cultura de la siguiente manera: “La Cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización”¹⁵

Menciona que la disciplina, la obediencia, la subordinación y el conformismo “son necesidades de una organización concebida como máquina, no son rasgos intrínsecos de la naturaleza del ser humano. (...) Una organización racional exige un comportamiento poco humano”¹⁶

Así que volvemos a la paradoja planteada a lo largo de esta investigación: Organizaciones formadas por seres humanos, que olvidan su esencia.

En el siguiente punto se describirán concretamente cuáles son esos factores humanos o culturales a los que se refiere.

¹⁴ Pérez Dávila, op.cit., pp. 8

¹⁵ Ídem., pp. 15

¹⁶ Ídem., pp. 12

Por otro lado, Horacio Andrade postula una reflexión entorno al rol de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. Define la palabra crisis como una situación límite en la cual hay que tomar una decisión definitiva. Generalmente se le atribuye una acepción negativa o amenazante, y no necesariamente se da esa forma.¹⁷

La forma de abordaje que las organizaciones precisan frente a una crisis, es determinada por su cultura organizacional, es decir por el actuar de sus integrantes.

Andrade argumenta que ese actuar se origina en las creencias y valores compartidos, “la 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”.

La cultura organizacional es la suma de pequeñas subculturas, es decir de los grupos formales e informales presentes en la organización, por ello es importante ubicar cuáles y como se conforma estos grupos en el sentido cultural.

4.3.1 Mapa cultural. Subculturas

La identificación de las subculturas parte del grupo de discusión, de la observación y conocimiento de los grupos por parte del investigador.

“Las discrepancias subculturales se advierten a nivel de estatus, de departamento, profesión. De aquí se sigue el interés por descubrir las condiciones en las que proliferan estas culturas, las circunstancias en las que pueden entrar en conflicto y las características de las que, en tal caso, salen triunfadoras...”¹⁸

Con base en este fundamento teórico se presenta a continuación las subculturas identificadas en el Finafim

¹⁷ Andrade, Horacio. “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales”. En Razón y Palabra, revista electrónica, México, septiembre, 1996.

¹⁸ Ruiz Olabuenaga, op cit., pp. 237

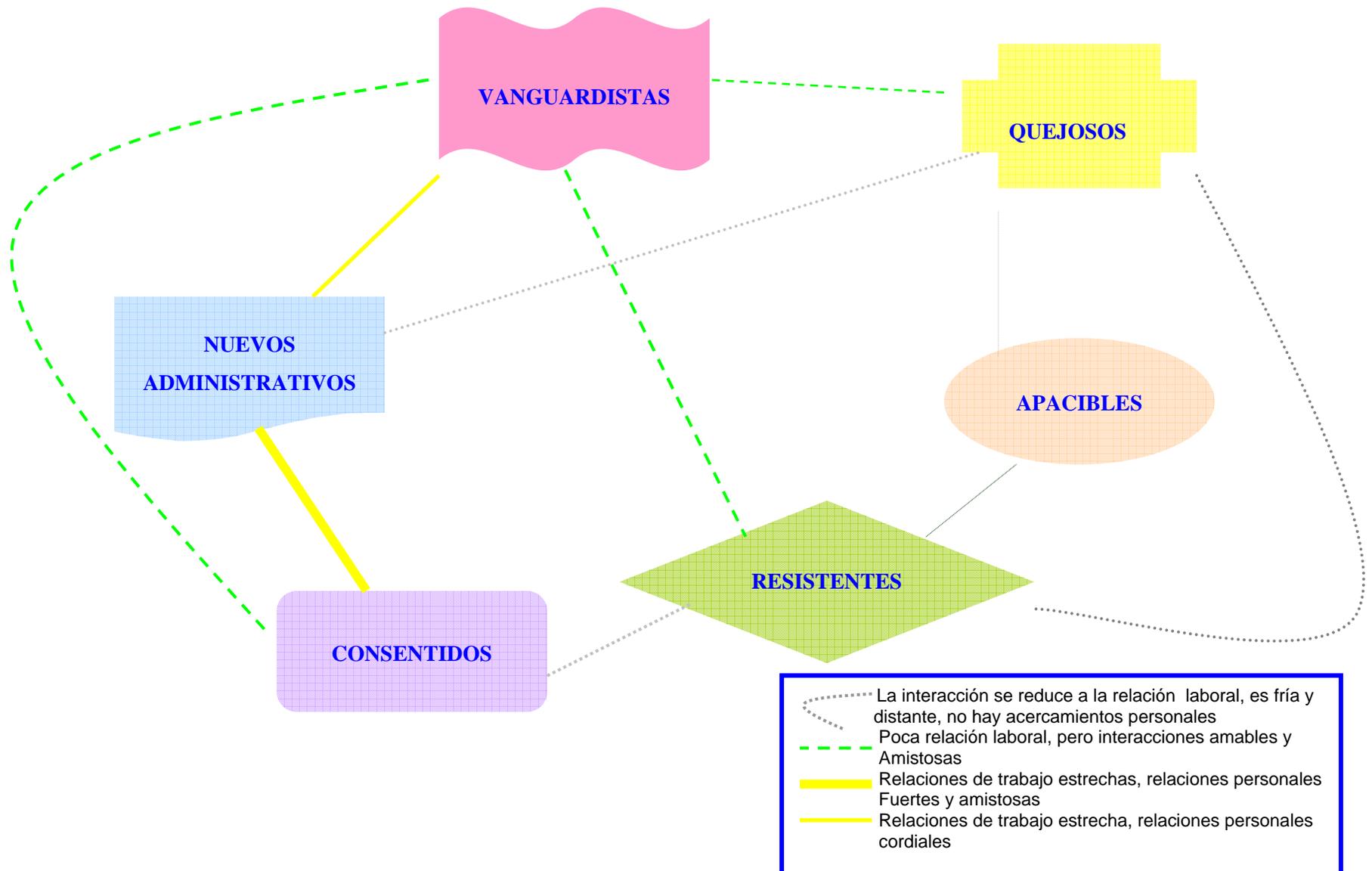
Cabe mencionar que estas subculturas abarcan todas las áreas del Finafim. En el departamento de PyV se identificó solamente la presencia de 3 grupos informales:

- Vanguardistas
- Quejosos y
- Consentidos

No obstante se presenta la generalidad, en el sentido de que PyV es un símil del departamento de Comunicación en la organización, por la naturaleza de las actividades que ahí se desarrollan y una hipótesis de esta investigación es que PYV, es un área susceptible de innovación que a su vez pueda gatillar cambios sustanciales en las demás áreas.

La siguiente cartografía, explica gráficamente el tipo de relación que estos grupos informales guardan entre sí.

AGRUPACIÓN DE LOS GRUPOS INFORMALES (CARTOGRAFÍA)



MAPA CULTURAL

	Grupos	Origen de la agrupación	Caracterización del grupo
1	Nuevos administrativos NA	Casi todos sus miembros son del área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Este es un grupo con una relación muy estrecha, su conformación se originó en el lugar de trabajo anterior al actual. ❑ Está integrado mayoritariamente por jóvenes profesionales que ocupan lugares directivos en la organización. La lealtad y unión son sus principales características. ❑ Cuestionan el rendimiento y la falta de lealtad del grupo formal que lideran. ❑ Poseen un nivel socioeconómico medio y medio alto, frecuentemente se reúnen fuera del espacio laboral. ❑ Sus preferencias culturales son: música extranjera, shows de alta tecnología, reuniones en restaurantes y bares de moda. ❑ Todos los miembros de este grupo son hombres, algunos solteros y otros casados. ❑ Generalmente asisten a los eventos formales o informales donde van tanto directivos con los VGD.
2	Resistentes RST	A pesar de todo continúan en la organización con responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ❑ La relación de este grupo es amistosa, son hombres y mujeres que más antigüedad tienen en la organización -la org. tiene 6 años de creada-, están integrado por personas de diferentes áreas, aunque recientemente se integró una persona de ingreso nuevo -1 año-. Mayoritariamente son personas de más de 40 años y están casados, tienen una formación profesional -algunos tienen carrera comercial-. ❑ Este grupo mantiene una postura de crítica y cuestionamiento hacia los NA por la forma de organizar el trabajo, su rendimiento y el estatus jerárquico que tiene en la organización. ❑ Tiene reuniones fuera de la oficina para festejos principalmente de cumpleaños en restaurantes y/o bares-cantinas. ❑ Tiene mayor grado de compromiso personal que con la organización.

	Grupos	Origen de la agrupación	Caracterización del grupo
3	Vanguardistas VGD	Cuestionadores constantes del actual diseño, propositivos y abiertos al cambio	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Mayoritariamente, son gente joven de recién ingreso a la organización, con formación humanística, Su relación afectiva y laboral es estrecha. ❑ Cuestionan constantemente la estructura y la organización de trabajo pero de forma propositiva, manifiestan abiertamente sus puntos de vista. ❑ Su composición comprende gente que ejerce trabajo operativo y jefes de departamento. Son profesionales y altamente responsables, están comprometidos con su trabajo y generalmente tienen disposición para laborar fuera de los horarios de oficina. ❑ Asisten a festivales culturales de música, danza, cine y teatro, así como a centros de entretenimiento. ❑ Aprecian la música tanto extranjera como mexicana –clásica, popular, etc.- ❑ Tiene una relación estrecha y amistosa con los NA tanto laboral como personal y también mantienen una relación amistosa con los QJS. ❑ Su personalidad generalmente es alegre y amistosa. ❑ Regularmente asisten a eventos formales e informales.
4	Quejosos QJS	Críticos constantes que, sin embargo, no expresan abiertamente sus opiniones.	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Sus miembros son gente que ocupa puestos operativos, critican fuertemente a los NA y en general a sus propios líderes, pertenecen a diferentes grupos formales. ❑ Se percibe mucho enojo hacia los NA, son reactivos pero solo hacia el interior del grupo pues se muestran pasivos ante el cambio. ❑ Cumplen con responsabilidad su trabajo, aunque no se prestan fácilmente para labores fuera de los horarios de oficina. ❑ Sus consumos culturales principalmente son de corte popular. ❑ Generalmente no asisten o únicamente hacen acto de presencia en los eventos tanto formales o informales que se organizan en la empresa. ❑ Mantienen una relación amistosa con los VGD, aunque los espacios que comparten fuera de la oficina son contados. ❑ Se sienten poco o nulamente reconocidos por sus líderes.

	Grupos	Origen de la agrupación	Caracterización del grupo
5	Apacibles APC	Por personalidad	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Su característica principal es la pasividad, cooperan de manera limitada ❑ No se muestran interesados en hacer amistades, únicamente cumplen con el trabajo que se les encomienda. ❑ No asisten a eventos informales. ❑ Por lo regular las actividades que desarrollan dentro de la empresa son desconocidas por una gran mayoría de los miembros de la organización. ❑ Difícilmente expresan enojo o descontento, incluso prevalece una actitud de indiferencia hacia su entorno.
6	Consentidos CST	Por el estatus que guardan en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Es el grupo más favorecido por la organización, es la élite de la organización – sueldos, estatus laboral, beneficios, concesiones, etc.- ❑ Conformado por directivos y consultores que atienden la parte financiera de los organismos intermediarios. ❑ Nivel socioeconómico medio alto y alto. ❑ La relación entre ellos es altamente competitiva. ❑ Mantienen una buena relación con los NA. ❑ Asisten a comidas y reuniones organizadas por directivos. ❑ Mayoritariamente son profesionistas con grados de maestría ❑ Rango de edad de 30 a 45 años y algunos directivos de 50 a 80 años.

Las caracterizaciones de los grupos se construyeron en la observación directa del investigador, así como el conocimiento que tiene de la organización.

4.4 Diagnóstico de la cultura organizacional del Finafim

En esta sección se analizará la Cultura Organizacional del Finafim, de acuerdo con los planteamientos que de Andrade y Pérez Dávila.

Vemos ahora la Cultura Organizacional desde la propuesta de Andrade. Esta se basa en el grado de fortaleza y funcionalidad, de la organización.

En la primera parte después de cada variable, se afirma o se niega la frase conforme al análisis correspondiente al Finafim. En la segunda se describen las características correspondientes a cada combinación y finalmente en un cuadro se presenta el resultado del análisis aplicado y la estrategia sugerida por Andrade, según el caso.

<u>Una cultura es fuerte cuando:</u>	¿El Finafim presenta esta característica?
✓ Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.	No
✓ Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización.	No
✓ Los valores están jerarquizados en función de su importancia.	No

<u>Una cultura es funcional cuando:</u>	¿El Finafim presenta esta característica?
✓ Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas.	Sí
✓ Motiva y comprende a sus integrantes.	No
✓ Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.	No

Del cruce de estas variables resulta las siguientes combinaciones:

<u>Cultura débil-disfuncional</u>	<u>Cultura fuerte-disfuncional</u>
<p>Pocos significados compartidos, heterogeneidad en la percepción de la realidad como en los miembros que la integran. La gente se siente desorientada y generalmente reacciona reactivamente.</p>	<p>Existen en ella significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción antes situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. La cultura muy arraigada a la tradición genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros mediante los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.</p>

<u>Cultura débil-funcional</u>	<u>Cultura fuerte-funcional</u>
<p>En ella hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyen en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.</p>	<p>Existen gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.</p> <p>A partir de las características descritas en cada tipo de cultura, con base en la observación se analizó si el Finafim, presenta las particularidades del tipo de cultura mencionado</p>

El diagnóstico de la cultura del Finafim se fundamentó en la presencia o ausencia de las características descritas en los tipos de cultura según Andrade. Se concluye que la cultura detectada en el Finafim es:

Cultura débil-disfuncional

En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Principales características:

- ❑ Pocos significados compartidos.
- ❑ Heterogeneidad en la percepción y acción.
- ❑ Desorientación.
- ❑ Reactividad.

Las organizaciones con culturas débiles no logran un manejo adecuado de la crisis, esto se debe al número de interpretaciones que se presenta.

Las estrategias comunicativas que se presenten derivado de este análisis se organizan así:

	Cultura Débil	Cultura Fuerte
Disfuncional	La cultura como obstáculo <i>Terapia intensiva</i> <i>Dirigir la acción</i>	La cultura como grave obstáculo Vencer la resistencia Cambio conductual radical
Funcional	La cultura como obstáculo Orientar Crear significados compartidos	La cultura como grave obstáculo Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores

En el caso de una cultura **débil-disfuncional**, es necesario orientar a la acción de los individuos mediante instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y como para superar la crisis. Se requiere una intervención inmediata y profunda que proteja a la organización puesto que ante esta situación corre peligro de desaparecer.

De esta forma es posible observar que el Finafim, tiene aún mucho quehacer en materia de Cultura Organizacional.

Pérez refiere que el camino más apropiado es por medio de la cohesión organizacional, la cual se logra mediante la consideración de los factores humanos o rasgos culturales. Al

considerar estos factores es posible influir en la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los miembros de la empresa.¹⁹

Los factores humanos que influyen en el desenvolvimiento de una organización son:

- ❑ Interés, aspiraciones o ideales
- ❑ Emociones, impresiones
- ❑ Sistema de valores –ideología-, concepciones y representaciones.
- ❑ Costumbres, tradiciones, modos de vida.

Estos factores influyen directamente en la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores que entran en juego en una organización y determinan su actuación.

Los factores culturales influyentes en el desempeño de la organización son: misión, liderazgo, valores, comportamiento; mitos, ritos, símbolos, comunicación; claridad organizacional; tótem e ideología.

Es importante considerar un agente importante, el Finafim tiene apenas 6 años de existencia, por lo tanto hay elementos culturales que no han sido creados o desarrollados hasta el momento.



Procesos de socialización y culturización

Valores organizacionales. Son los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, las cualidades y habilidades deseadas.

No existen valores organizacionales en el FINAFIM, al menos no de forma oficial.

¹⁹ Pérez Dávila, op cit., pp. 19.

Misión / propósito

La Misión es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Su importancia radica en la identificación de la relevancia del trabajo diario. Orienta el esfuerzo cotidiano en una misma dirección.

En la técnica de grupo de discusión, se descubrió que existe una percepción generalizada de la escisión entre la esencia del programa –visión social- y la praxis. Se considera que no se atiende el aspecto social y que los beneficios los han obtenido mayoritariamente los intermediarios financieros, no así la población objetivo –población urbana y rural en situación de pobreza moderada-.

Claridad organizacional. Visión

La claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial.

Existen cuadros con la misión y visión del programa por las instalaciones del FINAFIM, sin embargo, no existen mecanismos de difusión para darla a conocer a sus miembros.

Conocimiento

El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa.

No existen mecanismos de conocimiento, de igual forma en el grupo de discusión se pudo identificar una constante de solicitud para programas de capacitación y desarrollo profesional.

Tampoco hay programas de reconocimiento para el personal ni canales de retroalimentación.

Participación

La participación es una nueva tendencia organizacional. Únicamente una administración capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa, puede enriquecerse de manera más adecuada.

No existe el consenso, se privilegian los mecanismos de control y la aplicación de organigramas funcionales.

Liderazgo

El liderazgo en un contexto participativo, exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles.

Existe un liderazgo en un contexto de autoridad.

Ritos organizacionales

Los ritos son comportamientos que deben seguir y actualizarse con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres, papel que se desempeña en la organización.

Existe una planeación estratégica para todo el programa, aunque las áreas no cuentan con un planeación propia para la naturaleza de su trabajo.

El evento más importante del programa que conjunta un encuentro entre organismos intermediarios y todos los integrantes del FINAFIM, es el más representativo. En este espacio se promueve la capacitación por medio de talleres temáticos y espacios de recreación y reunión.

Tótem corporativo.

Tótem. Objeto simbólico que representa el interés común.

En el Finafim no existe un tótem.

Comunicación

Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo.

La transmisión de valores se realiza de forma externa, es decir se utilizan medios de comunicación masiva para promover las bondades del programa, sin embargo, no hay canales claros de comunicación interna que cumplan con este objetivo.

Las narraciones y/o justificaciones para las carencias que existen actualmente se basan en la reciente formación de programa.

Pérez Dávila considera que el vehículo lograr una organización efectivamente articulada, integrada y con altos niveles de desempeño y rendimiento es necesaria la cohesión entre los factores humanos y los culturales.

Es pertinente ahora, realizar un diagnóstico general sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que el Finafim se enfrenta, para posteriormente adicionar los diagnósticos obtenidos y así llegar a la propuesta comunicativa que se ofrece en las siguientes páginas.

4.5 Plataforma Estratégica. Intervención comunicativa

4.5.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis permite identificar 1. - Debilidades: elementos, recursos, habilidades, etc. de los que carece la organización. 2. - Fortalezas: percepción de los elementos positivos. 3. - Oportunidades: factores que pueden aprovecharse para el logro de los objetivos. 4. - Amenazas: factores externos que pueden perjudicar a la organización.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cuenta con un equipo de trabajo profesional multidisciplinario con experiencia laboral comprometido con el quehacer social. <input type="checkbox"/> La experiencia adquirida a lo largo de 6 años en materia de microcréditos ha permitido la estructuración y conformación de áreas especializadas. <input type="checkbox"/> Apertura para la realización de estudios y evaluaciones externas de instituciones reconocidas. <input type="checkbox"/> Búsqueda de nuevas alternativas para el desarrollo del programa. <input type="checkbox"/> La existencia de un área de Planeación que documenta los procedimientos y plantea metas generales. <input type="checkbox"/> El programa es sano financieramente, si se considera la alta tasa de recuperación, no representa una carga para el erario debido a la capacidad para recuperar los créditos 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estricta jerarquización y división de funciones que favorecen el control y limitan el desarrollo profesional. <input type="checkbox"/> Infravaloración y supervaloración de los recursos humanos por la inexistencia de un proceso de reclutamiento adecuado. <input type="checkbox"/> No existe planeación en el área de PyV <input type="checkbox"/> Alto costo generalizado –económico, temporal, psicológico y energético- <input type="checkbox"/> Inestabilidad laboral –contratación por honorarios- <input type="checkbox"/> División y desintegración del equipo de trabajo. <input type="checkbox"/> Comunicación vertical y descendente <input type="checkbox"/> Aislamiento y desintegración de las áreas que conforma el Finafim <input type="checkbox"/> Opulencia mediática externa –erogación de fuertes presupuestos para campañas de medios- y pobreza comunicativa interna –se limita según el status que el organigrama circunscribe- <input type="checkbox"/> Liderazgo autoritario. <input type="checkbox"/> Percepción interna de la distorsión de la misión. <input type="checkbox"/>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Fortalecer el liderazgo ❑ Promover las relaciones humanas ❑ Retomar la responsabilidad social origen del programa. ❑ Proyectar al FINAFIM como verdadera política pública de combate a la pobreza. ❑ La inserción armónica de las microfinancieras y los microcréditos en las redes sociales de las localidades. ❑ Demostrar que efectivamente se llega a las comunidades y presentar como un valor agregado la capacidad para distribuir los recursos de manera equitativa y transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ La desaparición del programa por ser un programa gubernamental –fideicomiso, organismo descentralizado- y por lo tanto sojuzgado a criterios políticos y/o subjetivos de altos funcionarios gubernamentales, si este no representa la consolidación de resultados claros en la incidencia a la pobreza. ❑ No combatir la pobreza moderada y beneficiar más a los organismos intermediarios ❑ Pérdida de la memoria colectiva.

Diagnóstico del FODA

1. El Finafim es una organización pública que privilegia el control y la supervisión con estricto apego a la división de trabajo, el cual determina las acciones, beneficios, oportunidades de sus miembros en estricto apego al nivel jerárquico que se ocupe.
2. La comunicación se da en forma vertical descendente. Existe una falta de acuerdos y consensos que guíen los haceres de los miembros del Finafim.
3. Quiebre organizacional provocado por un diseño obsoleto y funcionalista que provoca una estática reflejada tanto en el interior como en el exterior.
4. Compromisos y lealtades débiles con la organización por parte de los miembros integrantes del Finafim.
5. Ruptura entre la visión del programa y la percepción que de ésta se tiene tanto interna como externamente.
6. Poco desarrollo profesional de sus miembros.
7. Liderazgo autoritario.

Pronóstico

Alta rotación de personal debido a la deserción de sus miembros que puede provocar la rigidez de la estructura, la cual no permite un desarrollo profesional efectivo. Adicional a la inestabilidad laboral representada en las contrataciones del personal en la modalidad de honorarios, mismo que no ofrece prestación ni garantía de pertenencia de ningún tipo.

El Finafim está en alto riesgo de perder de forma paulatina la memoria colectiva que representa la trayectoria de desempeño laboral de sus miembros.

Es imprescindible aplicar estrategias que motiven al personal en su permanencia dentro de la organización, con mayor compromiso y responsabilidad.

De no aplicar medidas inmediatas el Fianfim está en peligro de no ser capaz de enfrentar los embates externos que actualmente ofrece el panorama político y social de nuestro país. Se requiere reforzar el equipo de trabajo mediante la valoración del factor esencia de la organización: el ser humano.

Es evidente que existe un problema de liderazgo, el cual fomenta la desintegración de sus miembros, la desinformación entre áreas y grupos es una realidad debido a la falta de mecanismos de comunicación adecuados.

Para ello se ofrece la siguiente propuesta comunicativa que considere los factores humanos y culturales que prevalecen en el Fideicomiso.

4.5.2 Proyecto Comunicativo para el resguardo y preservación del Finafim

Objetivo General:

- Aplicar las estrategias de mediación comunicativa para mejorar el funcionamiento, desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales en la búsqueda de un espacio laboral habitable

Objetivos Particulares:

- Promover las relaciones humanas entre los miembros de PyV para favorecer la integración del equipo.
- Fortalecer el compromiso de los miembros de PyV con el Finafim.
- Mejorar el flujo de información de información para lograr un desempeño laboral eficaz y eficiente mediante la comunicación. Lograr la integración de los equipos de trabajo y cooperación de las diferentes subculturas identificadas en el Finafim, mediante la aplicación de una propuesta comunicativa aplicada en primera instancia en el área de Promoción y Vinculación –zona de innovación– para así detonar cambios paulatinos en toda la organización.
- Fortalecer la Cultura Organizacional del Finafim.

Justificación

Esta propuesta se basa en los resultados de los diferentes diagnósticos aplicados a lo largo de ésta investigación, resumidos en el diagnóstico y pronóstico del FODA.

Persigue como última finalidad, retomar la responsabilidad y sentido social por el cual fue creado el Finafim.

4.5.2.1 Estrategia Comunicativa

Mensaje institucional

El mensaje institucional constituye el contenido de lo que la empresa quiere decirle a sus miembros para lograr un fin.

“ De nuestro equipo de trabajo, depende el éxito de nuestros pequeños empresarios”

Este mensaje integra el deseo de la empresa, lo que le pide a sus miembros, y le da sentido al reconocer que la participación de sus miembros es indispensable en el logro de los objetivos organizacionales. Es una frase corta con lenguaje sencillo.

Existe una interdependencia en el sentido que si el equipo de trabajo funciona bien, los microempresarios tendrán mayores posibilidades de éxito. Para que el equipo de trabajo de buenos resultados es imprescindible que la empresa reconozca el valor de sus miembros.

La frase “pequeños empresarios” remite al contenido social de nuestro país. La palabra nuestros, denota pertenencia, integración, inclusión.

Metas del mensaje

Fomentar el compromiso de los actores del FINAFIM.

Dotar de sentido y valor la participación de los miembros en el FINAFIM.

Fortalecer lealtades y compromisos,

Impulsar valores de contenido social afines a la misión del programa.

Sentido del mensaje

Reconocer la importancia de la participación de cada uno de los consultores del Finafim bajo social que implica el apoyo a personas de escasos recursos con proyectos productivos.

Otorgar valor a sus miembros.

Públicos

Consultores y directivos del FINAFIM.

1) Subculturas –público interno-

- a) Nuevos Administrativos/NA
- b) Resistentes/RST
- c) Vanguardistas/VGD
- d) Quejosos/QJS
- e) Apacibles/APC
- f) Consentidos/CST

2) Microfinancieras/MCF –público externo-

Estrategias comunicativas

1. Promoción de las relaciones humanas.

La base de esta propuesta la constituye la Comunicación por lo tanto es imprescindible fomentar las interacciones comunicativas entre los actores y grupos identificados en el Finafim, con el propósito de lograr acuerdos y compromisos que fortalezcan el trabajo en equipo para el logro de un bien común.

Las acciones comunicativas deben prevalecer como factor preponderante para alcanzar los vínculos adecuados a los objetivos de la organización.

2. Fortalecimiento del compromiso de los miembros de PYV con el Finafim.

Al lograr y/o fortalecer el compromiso de los miembros de la organización es posible obtener mayores beneficios relacionados directamente con la eficiencia y eficacia. En la medida que los consultores del Finafim, conozcan los beneficios sociales que se logran mediante apoyos crediticios a personas de bajos recursos, sus miembros comprenderán el valor de su trabajo. Más compromiso, más productividad; más reconocimiento, mayores posibilidades de motivación.

3. Desarrollo de habilidades comunicativas

Es importante destacar la importancia que implica del desarrollo de habilidades comunicativas en destrezas, en especial los líderes del Finafim

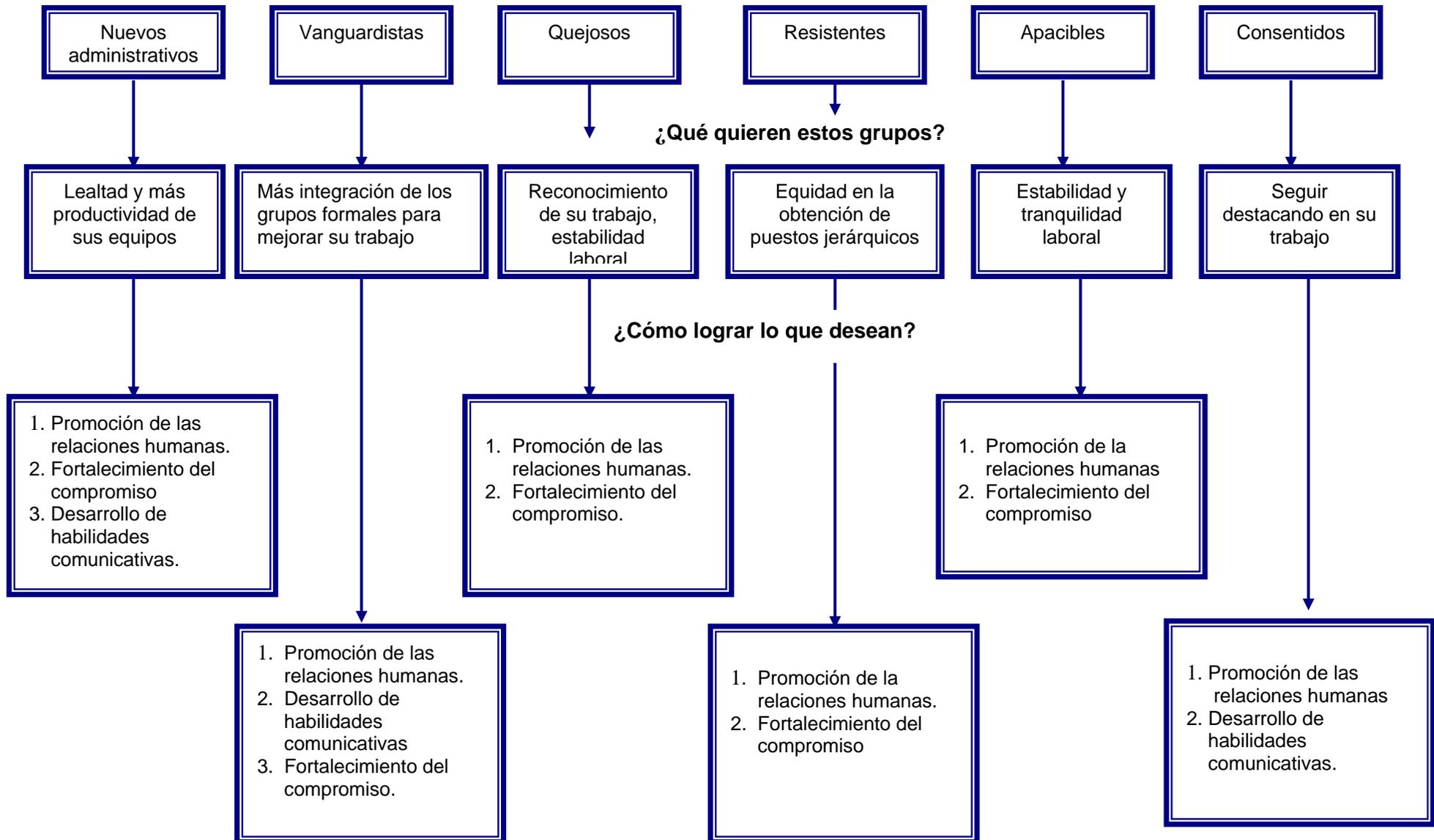
4. Reforzamiento de la vinculación del Finafim con las Instituciones Microfinancieras y organismos académicos o de cooperación.

Las microfinancieras afiliadas al programa son las responsables de dispersar los fondos otorgados por el Programa, mediante microcréditos a pequeños empresarios,

por tanto, el seguimiento y la estrecha vinculación con estos organismos es determinante para evitar manejos inadecuados en el otorgamiento de créditos.

Los procesos comunicativos derivados de las estrategias se han diferenciado de acuerdo a los tipos de público definidos por esta investigación. En el siguiente cuadro se observa de manera general la metodología propuesta. Posteriormente se desarrollan cada uno de los procesos comunicativos.

PÚBLICO INTERNO



PROCESOS COMUNICATIVOS DIFERENCIADOS

GRUPOS	NA	VA	QJS	RST	APC	CST
ESTRATEGIAS						
Promoción de las relaciones humanas	<p>1.- Comidas o reuniones informales después de eventos que impliquen fuerte carga de trabajo y/o estrés.</p> <p>2.- Festejos de cumpleaños en los que participen principalmente los líderes con su grupo formal.</p> <p>3.- Organización de asistencia en grupo a eventos de entretenimiento cada dos meses</p>	<p>1.- Comidas o reuniones informales después de eventos que impliquen fuerte carga de trabajo y/o estrés solventadas por la organización.</p> <p>2.- Festejos mensuales de todos los cumpleaños de los integrantes del equipo formal de trabajo y festejo personal entre los grupos informales.</p> <p>3.- Organización y asistencia en grupo a eventos de culturales y de entretenimiento artístico.</p>	<p>1.- Festejos mensuales de cumpleaños en el grupo formal de trabajo.</p> <p>2.- entre directivos y este grupo, formado básicamente de operativos.</p> <p>3.-Felicitaciones verbales de logros profesionales y/o aciertos laborales.</p> <p>3.- Organización y asistencia en grupo a eventos de entretenimiento populares –cine, bares-</p>	<p>1.-Comidas o reuniones informales después de eventos que impliquen fuerte carga de trabajo y/o estrés.</p> <p>2.- Fomentar las conversaciones informales.</p> <p>3.- Organización y asistencia en grupo a eventos de entretenimiento artístico –teatro musical, cocktails-</p>	<p>1.-Comidas o reuniones informales después de eventos que impliquen fuerte carga de trabajo y/o estrés</p> <p>2.- Fomentar la participación de este grupo en las reuniones generales del programa: peji: comidas navideñas</p>	<p>1.-Comidas o reuniones informales</p> <p>2.- Festejos de cumpleaños en los que participen principalmente los líderes con su grupo formal.</p> <p>3.-Asistencia a eventos culturales y de entretenimiento en los cuales participen los grupos formales con sus líderes.</p> <p>4.- Asistencia a eventos</p>

GRUPOS	NA	VA	QJS	RST	APC	CST
ESTRATEGIAS						
Fortalecimiento del compromiso de los miembros del FINAFIM	<p>1.- Juntas quincenales con todo el equipo de trabajo – indispensable la presencia del líder del grupo- que gatillen un espacio semi-informal para la comunicación cara a cara.</p> <p>2.- Evaluaciones interactivas en las que participen los evaluados para realimentar las propuestas o sugerencias</p>	<p>1.- Juntas quincenales con todo el equipo de trabajo – indispensable la presencia del líder del grupo- que gatillen un espacio semi-informal para la comunicación cara a cara, mediante un informe oral de actividades. – propuestas sugerencias, solicitudes de apoyo-</p> <p>3.- Participación directa –apoyo logístico y operativo- Acompañamiento de visitas de seguimiento y/o eventos que impliquen trato personal con las microfinancieras y microempresarios.</p>	<p>1.- Cursos de capacitación y actualización.</p> <p>2.- Plan de incentivos económicos que reconozca su trabajo.</p>	<p>1.-Formalizar los procesos de selección para puestos directivos.</p> <p>2.-Establecer un concurso de selección y evaluación de habilidades de liderazgo para puestos directivos</p>	<p>1.-Cursos de desarrollo humano</p>	

GRUPOS	NA	VA	QJS	RST	APC	CST
ESTRATEGIAS						
Desarrollo de habilidades comunicativas	1.-Cursos de habilidades comunicativas para directivos Conducción de grupos					1.- Cursos de habilidades comunicativas para directivos

Además de los procesos diferenciados también se consideran las siguientes acciones colectivas, de las cuales PyV como zona posible de innovación, generará para un público general.

1. Promoción de las relaciones humanas dentro de los equipos de trabajo

Acciones a realizar:

✚ Reuniones fuera del lugar de trabajo:

Comida navideña para la cual se solicite la participación de todos los miembros, abriendo un buzón de sugerencias para la realización del evento.

✚ Fomentar espacios de integración dentro del lugar de trabajo.

Reuniones ocasionales, breves en un ambiente informal que rompan la rutina diaria - tomar un café, un descanso, comentar noticias políticas, culturales-. Se fomenta la interacción entre las subculturas y se crean espacios informales de intercambio de información.

2. Fortalecimiento del compromiso de los miembros de PYV con el FINAFIM

✚ Reuniones semestrales con todas las áreas del Finafim para realizar breves presentaciones de los avances más significativos de cada departamento. Solicitud de sugerencias y comentarios sobre la información vertida.

Se propone un tiempo limitado máximo de 15 minutos para que al final de la reunión se realice una sesión de preguntas y respuestas –dudas, comentarios-.

Además de la aplicación de un cuestionario dirigido, para solicitar propuestas de mejora en la propia área de trabajo y en el resto de los departamentos, así como una evaluación del evento.

✚ Difusión y promoción del ideario organizacional, así como los valores organizacionales del Finafim –boletín de la organización, discursos, diálogos formales e informales, manuales operativos-.

Se propone concretamente la creación de un video institucional que refleje los valores del Finafim; los compromisos de la organización con miembros y la responsabilidad social que le significa su creación.

✚ A) Monitoreo y difusión de análisis de contenido derivados datos generados en el entorno como noticias, artículos, reportajes. -Correos electrónicos y Página Web-. B)

Solicitud de la opinión generada de esa nota con la finalidad de crear un espacio de debate y fomentar redes conversacionales.

Al notificar a los consultores de esta información se pretende sensibilizar a los actores de la importancia del programa en el ámbito político y social, y así otorgarle un valor preponderante en la participación individual y conjunta de sus miembros.

3. Desarrollo de habilidades comunicativas

✚ Para sensibilizar a los dirigentes del Finafim, en el ejercicio del liderazgo se propone un curso de capacitación para desarrollar destrezas comunicativas.

Público externo

Microfinancieras

1. Reforzamiento de la vinculación del FINAFIM con las Instituciones Microfinancieras y organismos académicos o de cooperación.

✚ Además del envío de boletines internos –actualmente se lleva a cabo- a las microfinancieras, se propone propiciar la interacción del FINAFIM con las IMF's, mediante la solicitud telefónica y correo electrónico de dudas, comentarios o sugerencias de los artículos publicados.

✚ Talleres de capacitación para concienciar a los directivos de estos organismos, sobre la responsabilidad social que implica su intervención. –reglas de operación-.

4.5.2.2 Plan Comunicativo

Esta estrategia se centra en el pronóstico hecho al Finafim.

Al compartir pocos significados en la organización (cultura débil-disfuncional) se pretende lograr fomentar valores y símbolos que identifiquen a los consultores con la organización. Ello mediante la difusión explícita e implícita de valores relacionados con el quehacer social en nuestro país.

Las expectativas son altas, pues se pretende iniciar un proceso de identidad organizacional mediante la difusión de valores que restituyan el contenido social del programa. Además de fomentar la integración grupal de los equipos formales de trabajo para eficientar los procesos e interacciones comunicativas de sus miembros.

Políticas de comunicación

- ❑ Promover los valores organizacionales.
- ❑ Fomentar y promover las interacciones humanas.
- ❑ Fortalecer el compromiso de los consultores con el FINAFIM.
- ❑ Difundir y promover el ideario organizacional.
- ❑ Efectuar programas de inducción al personal de nuevo ingreso.
- ❑ Proporcionar, facilitar y promover programas de capacitación.

Vocabulario rector

Considerando que no existen valores expresados de manera formal en la organización ni mecanismos que los fomenten, se propone que el vocabulario rector sea:

- ❑ Honestidad
- ❑ Responsabilidad social
- ❑ Compromiso

4.6 Una mirada diferente en la organización: el Comunicador Organizacional.

El escenario descrito anteriormente demanda un auténtico reto en el quehacer del comunicador organizacional. Se vislumbra un panorama de trabajo arduo.

Al reflexionar sobre la existencia de constructos sociales, es imposible imaginarlos sin seres humanos, ¿cómo habría de existir una organización sin miembros? Su existencia estaría negada. Ante esta obviedad resulta absurdo pensar que el sistema no toma en cuenta a sus formadores, no obstante, paradójicamente esta situación es una constante en incontables empresas.

La incompreensión y/o distorsión que pesa sobre la comunicación se convierte en el primero de los tanto obstáculos a vencer, coexiste un problema conceptual a este respecto.

Comunicación organizacional, comunicador organizacional, palabras que al mencionarse dejan considerables dudas en quienes las escuchan -por cierto duda equiparable a la ignorancia que invade a muchos líderes de nuestro país, de nuestras organizaciones, respecto de la verdadera significación del liderazgo-.

El vocablo Comunicación y líder asumen significación de simple comprensión. Pareciera que estas palabras por si mismas dicen lo que es axiomático, por desgracia, el inconveniente se presenta justo en la operación. Vaya paradoja, fácil acepción, difícil acción.

El comunicador organizacional debe tener la suficiente visión para comprender y respetar las diferencias humanas, pero sobre todo debe poseer la preparación y sensibilidad suficientes para integrar y encausar esa diversidad hacia un fin que compartido por la organización y sus miembros.

Esta labor implica un importante reto, pues en el papel mediador del comunicador organizacional, recae la responsabilidad de lograr acuerdos que rompan paradigmas de control para alcanzar el consenso.

Romper paradigmas implica un largo proceso; cambiar representaciones significa resistencia; el logro de acuerdos significa estrategia comunicativa; una organización habitable significa mayor satisfacción y menos frustración.

Es imprescindible contar con las habilidades y conocimientos necesarios para lograr un exitoso cumplimiento profesional. Invertir determinadas capacidades y destrezas comunicativas, para a su vez, mediante procesos de socialización se proyecten en otros miembros o actores de la organización.

CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de esta investigación, se realizaron diferentes diagnósticos descritos en los cuatro capítulos contenidos en este reporte. Al finalizar cada uno de los apartados se especificaron los cierres correspondientes de los análisis efectuados.

Las siguientes páginas son el resultado de la recapitulación de los cierres parciales articulados en las conclusiones y recomendaciones generales descritas en cada uno de los capítulos de este documento. Posteriormente se concluye con una reflexión final del observador que refiere su experiencia personal durante la investigación.

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario Pronafim, otorga recursos a organismos intermediarios lucrativos o no. A su vez estos dispersan pequeños créditos a microempresarios. El Pronafim operaba hasta el 2006 mediante dos fideicomisos públicos: Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales, Fommur y el Fideicomiso Nacional de Financiamiento al Microempresario, Finafim.

A partir de este año, 2007, estos fideicomisos se han unido parcialmente en la operación con la finalidad de fusionar legalmente ambas administraciones

La investigación se concentró en una de las áreas del Fideicomiso Nacional de Financiamiento al Microempresario Finafim: Promoción y Vinculación.

El Programa tiene la misión de impulsar y fomentar un sistema de instituciones de microfinanciamiento e intermediarios, para financiar a grupos solidarios o beneficiarios individuales en condición de pobreza con proyectos productivos.

Es claro entonces que la existencia del Finafim, pretende fortalecer al sector microfinanciero con el fin último de lograr un impacto social en los sectores más pobres de la economía mexicana.

1. La lectura que el Fideicomiso hace de su entorno es errónea.

Las estrategias que realiza, no están encaminadas al bienestar social de su población objetivo, sino al fortalecimiento individual de algunos microfinancieras.. A pesar de tener conocimiento de esta situación hasta el momento no se han realizado las acciones necesarias en la búsqueda de posibles soluciones.

Si bien esta situación apunta hacia un problema de diseño estructural, situación complicada de abordar en una propuesta comunicativa, existen otros factores viables a considerar, detallados más adelante.

2. Existe desvinculación entre los objetivos del Fideicomiso, con los miembros de quienes lo conforman.

En este sentido es necesario fortalecer el compromiso de sus miembros, para aumentar las posibilidades de mejorar o corregir los procedimientos actuales. Se debe comunicar, participar y vincular el sentido de la organización con los intereses particulares de quienes conforman la organización.

3. La planeación inadecuada esta íntimamente relacionada en los conflictos administrativos.

La indefinición de responsabilidades y el constante desapego –ya sea por negligencia o incompetencia- esta presente en las tareas cotidianas de la organización. La negligencia es posible corregirla al fortalecer el compromiso y motivar el interés. La capacitación del personal es indispensable para evitar el desconocimiento y fomentar el desarrollo profesional.

Es conveniente para la organización mejorar y participar la planeación, lograr la rotación de puestos para evitar circunscribir a cualquier miembro en una sola tarea y así ejercitar con el desarrollo de diferentes tareas, capacidades y habilidades que proyecten y motiven al personal en el cumplimiento eficaz y eficiente de las labores que realizan.

4. Existen problemas de tipo informativo-comunicativo en la estructura y superestructura.

Esta situación se refleja en prácticas comunes como comunicación vertical descendente, especialización de tareas, posturas clásicas de administración y comunicación.

Lo anterior provoca descontento y desmotivación del personal, quien piensa que su labor no es reconocida ni relevante.

5. Opulencia mediática hacia el exterior y la pobreza comunicativa al interior.

Existe un gran interés por parte de los dirigentes del programa por difundir al programa en medios masivos, en primera instancia para posicionar el programa entre la población en general y en segundo lugar para dar a conocer las opciones que el Finafim brinda a personas de escasos recursos.

No obstante, se observó una absoluta pobreza comunicativa con sus miembros. La comunicación es ineficaz, ausente de credibilidad por la incongruencia entre el discurso y las acciones.

6. Prevalece el viejo sistema de control que favorece la proliferación de problemas de tipo informativo y comunicativo.

En tanto que los consultores del Finafim no sientan identificación con los fines de la organización, será mucho más complicado lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

Los mecanismos de control ejercidos –organigrama funcional, comunicación vertical descendente, liderazgo autoritario, centralismo-

Las jerarquías de autoridad se definen por un organigrama de configuración funcional. Se insiste en la especialización de trabajo, la disciplina y el centralismo en la toma de decisiones y planeación.

7. La cultura organizacional del Finafim es débil-disfuncional.

Existen pocos significados compartidos, diagnóstico que refuerza, el análisis del discurso en el grupo de discusión. Esto provoca, la conjunción de diversidades convergentes en un mismo espacio. En tal situación, no es fácil enfrentar las crisis que se presentan en la organización, por la desorientación que puede presentarse en el personal.

En síntesis el Finafim es un organismo público que no cumple satisfactoriamente con su fin último: lograr un impacto social positivo capaz de paliar la economía de los sectores más desprotegidos del país.

Esta organización racional, funciona con un esquema altamente burocratizado, ve a sus miembros como herramientas para el cumplimiento de un fin que ni siquiera es definido.

Como sistema racional no considera los factores humanos inherentes a estos, en tanto que su cultura organizacional es débil y disfuncional. Dificilmente escucha y conversa con sus miembros, espera de ellos únicamente el cumplimiento cabal de las tareas asignadas y determinadas por un organigrama funcional que no considera las aspiraciones profesionales, mucho menos las motivaciones personales de estos.

El Fideicomiso demanda un correcto desempeño de los roles atribuibles a los consultores, sin considerar el reconocimiento que su labor merece. Pero además de esto pretende lograrlo en un espacio en que los conflictos, comunicativos, laborales o personales, no existan. Situación por demás imposible, puesto que la complejidad humana implica conflicto y comportamientos paradójicos.

La insistencia de sus directivos, en permanecer anquilosados en un esquema tradicional, meramente controlador y absolutista reflejado en la imposición de autoridad; en la exclusión del personal que posee la experiencia operativa -no así el estatus jerárquico- en la toma de decisiones y planeaciones; en la división de tareas -que limita el desarrollo profesional-, apuntan hacia un problema de liderazgo.

Han sido los líderes, de PyV, de la Coordinación General, del resto de los departamentos del programa, quienes por desconocimiento o quizá negligencia, no han sido capaces de fomentar la integración grupal, la relación entre sus miembros, no ha logrado una comunicación horizontal que permita a sus miembros

En la medida que se alcancen las metas individuales de los consultores del Programa, será posible entonces lograr las metas organizacionales de forma más sencilla. Se trata de convencer no de controlar. Convencer, palabra clave de la comunicación ¿cómo lograrlo? A través del diálogo, un dialogo entre individuos capaces de reconocerse distintos, reflexivos, con capitales culturales y de conocimientos diversos.

Se trata de comprender, de reconocer la diferencia, de conocer las representaciones que dibujan y desdibujan la realidad del ser humano. Conocer para entender; entender para aprender y aprender para producir y reproducir.

En tanto, el Finafim no sean capaz de mirar y reconocer la otredad, es decir ser conscientes de las necesidades del otro, de sus miembros, no habrá posibilidades de permitir en condiciones equitativas, oportunidades de desarrollo profesional y personal para sus integrantes, quienes en conjunto logran el fin común.

Las organizaciones son espacios en constante cambio, y esos cambios significan la diferencia entre permanecer y desaparecer.

Actualmente el Programa atraviesa por situaciones difíciles, que parecen demostrar la fragilidad de la estructura. El manejo inadecuado de recursos públicos es hasta el día de hoy la mayor debilidad de esta organización. El sistema administrativo del Finafim ha soslayado la normativa que rige a los organismos públicos.

El ejercicio del liderazgo es el punto medular de la problemática diagnosticada.

El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructura de una institución, Por una parte, representa la cultura organizacional –la forma de vida institucional- y por otra ostenta el poder –la capacidad para regular y controlar-¹

Los líderes del Finafim, de PyV, representan la forma de trabajar autoritaria, de control y excluyente del para con sus miembros. No se cuentan con mecanismos que transparenten el ascenso de puestos directivos y que garanticen que esos jefes posean las destrezas, habilidades y talento requeridos en cualquier actividad directiva.

El planteamiento de la propuesta comunicativa se dirigen en primera instancia hacia la búsqueda del reconocimiento de los recursos humanos del Finafim, que éste sea capaz de escuchar a sus miembros mediante el fomento del diálogo entre todos los integrantes sin que el estatus jerárquico implique distancias sociales.

Se pretende además, formar un espacio incluyente en el cual todos los miembros participen, de acuerdo a sus habilidades, conocimiento y experiencia en la toma de decisiones para así ofrecer soluciones estratégicas participadas.

¹ Serrano Rafael, et.al. op.cit., pp.46

Por último, no se debe dejar del lado el asunto de la transparencia y rendición de cuentas. Los recursos otorgados al Finafim son de origen federal para un objetivo social. En tanto sus integrantes no sean concientes del valor de su participación y la importancia de su labor en el Fideicomiso, no habrá posibilidades de un manejo de recursos responsable.

Es imprescindible crear conciencia de la importancia de los actos individuales, su proyección en el colectivo, en la organización y en la sociedad. En la medida que esto suceda, habrá mas oportunidades de lograr cada vez más, organizaciones habitables.

La organización, mi segundo hogar

La gran mayoría de los mexicanos, invierte más de tres cuartos de su tiempo, al día, en las organizaciones. La ley de trabajo señala el cumplimiento de una jornada de trabajo de 48 horas a la semana, considerando un horario diario de 8 horas, sin embargo, esto no aplica en la realidad de nuestro país.

Las jornadas laborales diarias se extienden más allá de 8 horas, incluso hasta 12 horas, lo que significa contradecir la frase: la oficina mi segundo hogar, quizá sea el primero. Las oficinas mexicanas demandan de sus miembros demasiado tiempo

Una nueva paradoja: mucho tiempo en las organizaciones y poca, muy poca calidad de vida laboral. ¿No valdrían entonces las demandas de los miembros a las organizaciones para reducir los mecanismos de control y cumplir sus aspiraciones profesionales?

Recientemente en el Financiero -31 de enero de 2007- se publicó una entrevista realizada al director general de Right Managment, subsidiaria de Manpower –empresa de recursos humanos- Yanis Raptis Paz. Raptis menciona el costo que significa a las empresas mexicanas la alta rotación de personal. Se calcula que el gasto representa hasta dos veces el salario anual de la vacante que se pretende cubrir.

Aunado a lo anterior se debe considerar la experiencia adquirida por el personal, los conocimientos y habilidades desarrolladas el puesto.

Esta situación fortalece la premisa de la incomprensión e infravaloración del factor humano, que además se traducen en pérdidas económicas significativas para la empresa.

Raptis describe además una situación que refleja las prácticas de reclutamiento de personal en nuestro país: El 70 por ciento de las contrataciones de personal en los establecimientos formales se realiza por medio de conocidos. Una vez se constata la infravaloración del individuo en las organizaciones.

Retomando la frase “Mi segundo hogar”, se pretende entonces modificar los espacios de trabajo en lugares donde sus miembros se sientan tomados en cuenta. Donde su participación aporte beneficios a la organización y que estos a su vez sean reconocidos por quienes dirigen la organización.

Una organización que sea capaz de lograr un sirrema entre el crecimiento y desarrollo de la empresa con el desarrollo personal y profesional de sus miembros.

Un lugar donde la naturaleza de las funciones de los actores no determine la calidad de las personas ni sus capacidades y habilidades.

Una empresa en la que el reconocer al otro, entender sus representaciones, respetar las diferencia sea parte de la cultura organizacional.

Requerimos de organizaciones capaces de escuchar y dialogar con sus miembros, que se comprometan con la esencia de su existencia misma, para que sea capaz de enfrentar los quiebres, los momentos de crisis que ponen en peligro su supervivencia y habitabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992.
2. Aguilar Monteverde, Rubén (Conferencia Magistral) 5° Encuentro Nacional de Microfinanzas, Guadalajara, Jal. 30 de mayo de 2006.
3. Andrade, Horacio, “La comunicación positiva y el entorno organizacional”, en Razón y palabra, No. 4, año 1, septiembre – noviembre, 1996.
4. Ávila Guzmán, Xavier I, “De la cibernética a la organización comunicante”, en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, No. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.
5. Ávila Guzmán, Xavier I, Modelos representacionales de la comunicación, inédito, 2007.
6. Ávila Guzmán, Xavier I, et. al. Guía para la aplicación de técnicas cualitativas, inédito, diciembre 2006.
7. Ávila Guzmán, Xavier. Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación. Apuntes inéditos, ENEP Acatlán – UNAM, México. 1991.
8. Ávila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter – Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, No. Cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.
9. Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
10. Centro de Investigaciones y Docencia Económicas, A.C. (CIDE), Evaluación de resultados del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) Correspondientes al Ejercicio Fiscal 2006. Evaluación parcial: Enero-Agosto de 2006.
11. Castellanos Gaytán, Carmen “Crédito a la palabra” La Jornada. México 2004, suplemento semanal, 11 de octubre de 2004. sección Economía
12. Cortés , Maricarmen, “Plato Principal: Microcréditos para mujeres” (en línea) , México, mundoejecutivo.com.mx, mayo 2006,
http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=67
13. Costa, Joan. La comunicación en acción. España, Paidós, 1999.

14. D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998.
15. Delfos Market&Opinion Survey, "Estudio cualitativo con líderes de opinión sobre el combate a la pobreza y el Pronafim", México, octubre 2005
16. Departamento de Planeación Estratégica, FINAFIM. Planeación 2006. Finafim, 2006.
17. Departamento de Planeación Estratégica. Manual de Procedimientos 2006, Finafim 2006.
18. El Colegio Mexiquense, A.C. Evaluación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM): Ejercicio fiscal enero-diciembre de 2005.
19. Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989.
20. Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.
21. Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991.
22. FES-Acatlán. Análisis de la Autoheteroimagen del docente de la carrera de Comunicación de la FES-Acatlán. Coordinador Jorge Pérez Gómez, publicación inédita.
23. Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989.
24. Flores, Mairolys, "La complejidad organizacional", 2007 Revista Entorno Empresarial.com. <http://www.entorno-empresarial.com/?pag=articulos&id=732>
25. González Amador, Roberto., "Microfinancieras privadas lucran con recursos públicos" (en línea), México, La Jornada on line, 7 de septiembre, 2006, www.lajornadaonline.com.mx
26. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, México, tomo 1, Selecciones del Reader's Digest 1979.
27. Ibañez, Jesús, El análisis de la realidad social, Métodos y técnicas de investigación, Madrid, Alianza, 1992.
28. Juárez Chávez, Diego, "Atisbos y abismos para investigar la comunicación organizacional desde una perspectiva ecológica – existencial", en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, No. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.

29. Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997.
30. Llano, Serafina, “La comunicación organizacional en México, características y perspectivas”, en Razones y palabras, revista electrónica, número 4, año 1, septiembre – noviembre 1996.
31. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992.
32. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a.
33. Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
34. Moles, Abraham y Rohmer, Elizabeth, Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.
35. Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, México, Alfa – Omega / Ra-ma, 1998.
36. Olmsted, Michael S., El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963.
37. Papalini, Vania A. La cuestión de la subjetividad en el campo de la comunicación. Una reflexión epistemológica, Noviembre de 2006,
38. Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
39. Pérez Dávila, Jaime. Comunicación y Diversidad, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
40. Pérez Dávila, Jaime. “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, año 1, No. 1, Volumen 1, México, UNAM Campus Acatlán, octubre de 1997.
41. Pérez Dávila, Jaime. 13 Rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, México, inédito, 2000.
42. Pérez Gómez, Jorge. “Comunicar y organizar: resbalones y caídas para definir lo complejo, paradójico, contradictorio, confuso, difuso y borroso”. Ponencia presentada en el foro de investigación en comunicación. Ser, pensar y hacer: el holograma de la investigación, México, UNAM Campus Acatlán, 03 de junio de 2003.
43. Pérez Gómez, Jorge, Selección de párrafos de “nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden”, Anthropos 22.

44. Reglas de Operación del Pronafim, Sección Tercera, Diario Oficial, 17 de febrero de 2006.
45. Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
46. Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999.
47. Rodríguez Mata, Sara, et. al. Impacto de Vida. Mujeres y microcrédito. Pakal Ediciones, México 2006
48. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995.
49. Schettino, Macario. “No es asunto de dinero” El Universal. México. 2006. 29 de octubre.
50. Serralde, Alejandro. “25 años de evolución gerencial en México”, en la revista Management Today en español, mayo de 1998.
51. Serrano Manuel, et. al. Teoría de la comunicación. ENEP Acatlán, México 1982.
52. Serrano, Rafael, et. al. La organización habitable, México, Fecha publicidad, 2001.
53. Tim, Paul, Management Communication. The finger on the pulse, Prentice Hall 1986, Capítulo XXII. Trad. Jaime y Javier Ávila G. Documento inédito.
54. Ulloa, Adriana, “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en grupo”, en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1, No. 1, México, UNAM, Acatlán 1997.
55. Villagordoa Lozano, José M. Doctrina General del Fideicomiso. Porrúa, México 1998.
56. Von Foerster, Heinz, “Construyendo una realidad”, en Watzlawick y otros, La realidad inventada, Buenos Aires, Gedisa, 1988.

ANEXOS

Versión estenográfica del grupo de discusión

(Rebeca) Cuando iniciamos en el PRONAFIM fue un área nueva que realmente no sabíamos cómo se iba a manejar ni que beneficios se iban a obtener. Es un programa que inicia el Presidente Fox, en el área que yo estuve, que fue fortalecimiento se empezaron a dar cursos, talleres pero no había una evaluación en un principio de esos cursos que se daban y no teníamos más que el conocimiento que asistieron tantas personas, de tantas microfinancieras y se dio el curso, se pedía opinión y todo mundo decía: excelente, excelente, excelente, muy pocos opinaban realmente lo que, si les convenía ése curso, si habían aprendido algo, nunca hubo una evaluación realmente de lo que fue cada curso, que tanto avance y que te sirvió para las microfinancieras, para que se superaran en los cursos. Poco a poco se fueron cambiando, posteriormente, ya se hizo una evaluación de lo que realmente era beneficioso para él que tomaba el curso.

(Vicente)El programa nació de una necesidad que existía y no existía sólo en México, ésta necesidad ya estaba en el ámbito mundial, que era el ofrecer créditos a las personas que no tenían el acceso a él por parte de la banca nacional. El programa ha ido evolucionando conforme han pasado los años en el sexenio, sin embargo, aun tiene muchas carencias respecto a mi perspectiva y mejor no vamos a hablar de las carencias, sino como estamos viendo nosotros el programa, pero dado que nosotros tomamos como puente a las microfinancieras para llegar a la población objetivo, a la mejor la idea esencial o mejores resultados para el fin del programa que es: proporcionar los servicios financieros a personas de escasos recursos, hubiera sido llegar directamente a ellos sin necesidad de los intermediarios, porque realmente que pasa entre la microfinanciera y la población objetivo, todavía no lo sabemos, a ciencia cierta todavía no lo sabemos, lo que si sabemos es como tú dices, si se dan capacitaciones al personal de las microfinancieras, pero en realidad no hemos avanzado en el otro espacio que nos falta o en el trecho, que es tratar de desarrollar aquellas comunidades o aquellas personas, capacitar a ésas personas para que puedan realizar productos, para que puedan producir algo que les ayude a salir un poquito de esa pobreza, que esa es la finalidad. Hay un

grupo específico en Puebla, que es lo que hace Lety, que es lo que llaman desarrollo regional.

(Rebeca) Pero si, dentro de las microfinancieras se entiende que los promotores cuando van a dar un préstamo, hay un pequeño curso dónde se les dice: cuando se les de el dinero y empiece haber ganancias no se lo gaste, inviértalo. Pero es muy difícil, porque ése tipo de personas están trabajando para conseguir en un momento dado la alimentación diaria de la familia. Si hay algo de capacitación, pero muy leve.

(Vicente) A la mejor como tal capacitación yo no lo llamaría, pero si es como una inducción, te prestamos éste dinero pero debe de ser, pero de hecho sólo le prestan a los que tienen proyectos viables de ser financiados, es uno de los requisitos. El préstamo no esta dirigido hacia el consumo, sino va dirigido a que lo inviertan en una tlapalería, en una tiendita, en un puesto de tacos, en algo que los pueda ayudar al día con día.

(Vicente) Por ejemplo, si yo viendo el programa desde el área de planeación, creo que aun nos falta mucho en el área de planeación y me refiero a la planeación del programa, todavía hay muchas actividades que no hemos cubierto el sesgo, no hemos podido cerrar el círculo. A la mejor el crédito se da a una microfinanciera que es un intermediario pero realmente no sabemos cómo esta llegando ése crédito hacia las personas de escasos recursos. A la mejor, aquí quien nos puede ayudar mucho es José, por que él dentro de sus visitas también van a ver a la población objetivo y ahí es cuando dices: ah caray, entonces el dinero si esta llegando a donde debería estar llegando.

(José) Realmente si se tiene conocimiento del destino de esos créditos, que realmente se utilicen para lo que fue otorgado, entonces, realmente si ha sido una parte importante del área de apoyo financiero para poder acrecentar la base del microcrédito de apoyo al microempresario, tanto es así, que a las empresas o microfinancieras se les han ido incrementando sus líneas de crédito y a su vez se han incrementado el número de microfinancieras, por que no sé yo, yo entré al programa a la mitad del sexenio y por lo que he visto, históricamente se ha tenido un crecimiento importante pero con ciertas limitantes, porque hay a quienes no obstante que requieren de un crédito mayor se les limita, quienes requieren un crédito de cincuenta mil pesos, pero de acuerdo a la situación del programa se les limita, pero si ha sido importante el crecimiento que se ha

tenido que las visitas que hemos tenido si se ha visto que los créditos se están otorgando en su mayor parte, no al consumo, sino a los negocios de servicio, de comercio o de manufactura a pequeña escala. Realmente el programa ha funcionado, no como debiera ser, la intermediación es lo que ha encarecido el crédito, el costo del crédito y eso de alguna forma ha provocado algunos quebrantos o incumplimientos por lo mismo. Realmente el crédito si es más caro que el crédito bancario, porque se cobran tasas mensuales del cinco por ciento, si las anualisas son el sesenta por ciento anual, pero con todo y eso si ha ido, si ha funcionado, si hay negocios que hemos visto que han ido creciendo, no día a día, sino de un ciclo a otro.

(Rebeca) Perdón José, ¿negocios te refieres a los microempresarios o a las microfinancieras?

(José) A ambos, si crece el empresario la microfinanciera también. Si el microempresario crece, crece la microfinanciera, entonces es un efecto que tiene este proceso. Inclusive el número de créditos, así sea en número de alguna forma, de acuerdo al programa que no ha manejado satisfactoriamente pero si ha tenido sus resultados insípidos. Entonces, yo creo que esto debe de continuar, terminamos el sexenio con resultados positivos y esto ha traído un efecto para que esto continúe, porque realmente la plataforma que se tiene es importante y no puede desecharse, a la mejor se le hacen algunos ajustes pero en si el programa como tal debe continuar. Aquí se requiere de un seguimiento importante que es el que se esta dando por medio del área de recursos financieros, que también por el área de fortalecimiento, de capacitación y en otros rubros que se analizaban los pros y los contras, los puntos débiles, los diagnósticos, que realmente yo si veía eran una parte ajena a lo que es apoyos financieros, si tocaban los puntos clave para tomar en cuenta cuáles eran los puntos rojos a los que había que darles atención, éste completo de fuerzas de alguna forma salvo de que en las microfinancieras se manejaran de una forma adecuada, no como debería de ser, pero si los resultados que vemos ahora en cuanto al número de créditos otorgados si es importante.

(Rebeca) Pero el número de créditos otorgados más bien van a grupos y a empresas que a individuos solos que lleguen y yo necesito un crédito de mil pesos, tienen que ser a través de grupos o directamente, el porcentaje no lo conozco, pero me imagino que es

más alto que grupos y en empresas que tienen negocios establecidos a una gente que realmente la que nunca va a tener un crédito en un banco.

(José) Aquí la situación es de que el enfocarse al atender el crédito a través de grupos solidarios, es el que permite a la microfinanciera tener un mejor control, porque tú vas a controlar a un representante que en ese grupo se manejan cincuenta, hay casos en los que los grupos se integran de cincuenta gentes y entonces a la microfinanciera se le facilita más tener créditos grupales que al final son compuestos por individuos, finalmente son el número de gentes, no el registro.

(Vicente) Corrígeme, si me equivoco pero el hecho de que las microfinancieras otorgue más fácilmente los créditos grupales forma parte de la cultura que tenemos aquí en México, por qué, porque muchos de esos créditos se dan a la palabra y realmente si uno fallo, le esta fallando a todo su grupo y entonces él sabe que les estaría quedando mal a las otras cuarenta y nueve personas, que muchas veces es su comadre, su compadre, su hermana, su tío y entonces prefieren pagar precisamente por lo mismo con tal de no quedarles mal, que si fueran créditos individuales, que es más fácil evadir el pago, por qué, porque no hay una garantía,

(José) no hay un compromiso solidario ante terceros, que eso de alguna forma a dado buenos resultados, por que como dices tú atinadamente, las gentes que integran los grupos se ven comprometidos en cumplir con el grupo, inclusive el grupo sabe si realmente esta fallando o no, esto le ha servido a la microfinanciera para hacer una recuperación más óptima que los créditos individuales.

(José) Yo quiero opinar algo, tengo como dos visiones que podemos ver las personas que estamos adentro del programa y yo he escuchado en los encuentros a los sudamericanos que hablan mucho de la tendencia regional o internaciones irse a los créditos individuales, se fortalece más el negocio a través de los créditos individuales y deja un poco la metodología de los grupos solidarios y de los bancos comunales.

(Manuel) En mi opinión, la metodología del Yunus la aplicaron los organismos internacionales y los gobiernos para meter el fortalecimiento del sistema financiero, porque hay un sector muy importante que no tiene acceso a los financiamientos,

entonces el interés, creo yo, de los organismos internacionales y de los gobiernos es bancarizar, fortalecer el sistema financiero y lo que yo he observado de éste programa es que uno de sus resultados que si logran crear un sistema financiero que no estaba creado en México o incluso que no estaba en América Latina. Fernando Fernández y varios de ellos dicen, por ejemplo el otro día estaba hablando un cuate del PRD, no, no ellos estaban mal, por que ellos han identificado, has negocio fortaleciendo el sistema financiero, fortaleciendo a las microfinancieras y además atiendes a un sector necesitado de financiamiento, pero aquí la cuestión es que ese sector que requiere financiamiento no nada más el microcrédito, requiere eso y más para sobresalir en la economía, aquí el problema esta en que, por ejemplo, el programa hay que verlo desde que inicio, si ustedes observan ha cambiado la misión y la visión del programa, incluso hace un año tuvimos un debate interno de cuál era la misión y la visión del programa. Yo lo que he observado, si ustedes traen documentos en su momento, así cuando empezaban a rascarle, hablaban del microcrédito común, herramienta de combate a la pobreza y eso ya quedo completamente descartado, actualmente ustedes revisen lo que trae el programa, ya no trae de una herramienta para combate a la pobreza, ha quedado como dice Vicente, en enfocarse a sectores emprendedores, aquí no se define que tipo de emprendedores, puede ser una vendedora de Jaffra de Avon, puede ser un artesano, puede ser un comerciante, de hecho la mayor parte de las microfinancieras que yo he escuchado, ellos se identifican la línea del (FINAFIM) hacia el sector comercial, básicamente. Y sus sectores productivos lo atienden a través del Banco de México, (SIRA), Financiera Rural, lo que serían proyectos productivos, yo propondría entre comillas Sector Productivo, lo que es la producción de alimentos, la producción incluso de ciertas artesanías, no creo que llegara a manufactura, quien sabe. Otra cosa, yo quisiera agregar, no se si ustedes vieron una noticia del programa del Gobierno del D. F., de FONDESO que es completamente distinto al de nosotros, ellos lo hacen como tú decías, les dieron un reconocimiento a nivel internacional de su programa de microcréditos, lo ponen como ejemplo, pero que aquí lo que yo veo, ahí el gobierno atiende al sector necesitado pero no fortalece al sistema financiero. Lo que hace PRONAFIM es un negocio y hemos visto que para algunos es muy buen negocio, se cubren dos cosas se ayuda a la gente que se requiere y se fortalece al sistema financiero, compartamos el banco.

(José) Casi siempre en los talleres te decían: oye Manuel, oye FINAFIM, queremos que la línea de crédito podamos darle a la gente crédito al consumo, yo creo que la mayor parte de las líneas de FINAFIM realmente se canalizan al crédito al consumo, que se supone no es el objetivo del programa pero la realidad para que se utiliza el microcrédito, incluso hasta los más gurús del microcrédito saben que los que lo necesitan lo usan para lo que requieran. En el último evento en el CIDE lo que decía el cuate de COMPARTAMOS, es que del sesenta por ciento o el setenta por ciento de su cartera, de sus créditos están en el sector de los emprendedores, ya no el sector del crédito al consumo, parece un dato muy relevante, porque entonces te das cuenta que si se están cubriendo las expectativas de canalizar al microempresario al emprendedor a quien esta iniciando un proyecto de vida, para mí es un dato muy revelador.

(Rebeca) También nadie se quiere meter en el ámbito rural, porque todo mundo dice son muchos gastos y cómo vamos a mandar a los poblados que están hasta casa del demonio, siendo que esa es la gente que en un momento dado necesita más de un microcrédito que alguien que vive en cualquier Estado de la República, en la ciudad.

(Manuel) Nada más para agregar lo que tú decías de nuestras áreas. Yo creo el programa si cumplió mucho en el fortalecimiento de las microfinancieras, sobre todo las más grandes, si ustedes ven hacia donde se fueron las capacitaciones a las asistencias técnicas, las microfinancieras más fortalecidas, más poderosas, son las que jalaban toda la lana de asistencia técnica y han crecido y lo vez en su transformación, por ejemplo, (FINSECO) es despegó, ya ves sus iniciativas de A.C., sus organizaciones no gubernamentales, los que se dedicaban a los desplazados de Chiapas, los que se dedicaban a atender a las campesinas de la Zona Mixteca, toda su labor social requería de un financiamiento, por eso les digo que por ahí entro la línea del (PIBE) del Banco Mundial, por que ellos les daban lana y la Fundación Ford les daba lana para eso, ellos al necesitar tener financiamiento comenzaron a fortalecer su oficina de financiamiento, era una persona y resulta que actualmente lo que menos hacen es su actividad social, ya están en el negocio y lo que veo, la tendencia, incluso por la ley, por adecuarse a la ley, es que ya tienen sus organizaciones como sociedades anónimas, ya están reglamentadas dentro la ley y si observan las pequeñas ONG's o las pequeñas que todavía quedan volando, son las que dicen, la ley hay que aplazarla, la ley hay que modificarla, porque hay un sector que si se fortaleció y yo creo que ahí la línea de crédito es súper barata,

por eso para ellos ha sido negocio y por que además las asistencias, el apoyo a sucursales, todo eso es lana que le inyectas así cual va y que no les cuesta a ellos nada.

(Moderadora) Tocaste un tema importante de la misión en el programa y los objetivos. ¿creen ustedes que reflejen lo que es el programa?

(Rebeca) No, en un principio ese era la clave del programa, pero como dice Manuel, después se fue a otro enfoque. Las microfinancieras en los cursos que yo asistí, en ocasiones no estaban de acuerdo con ese tipo de cursos, querían más bien los cursos que ellos pedían resolver sus problemas dentro del curso, no nada atender al curso, sino decían, bueno yo tengo este problema; el no pago, las distancias, una serie de cosas que no estaban enfocadas en los cursos. Y si tú ves en todos los cursos que hay no es para resolver los problemas de las microfinancieras, sino para que ellos vayan aprendiendo contabilidad, gobernabilidad, etcétera, pero no están enfocados en un momento dado a resolver los problemas de las microfinancieras en todo el aspecto administrativo, en lo contable, en el de cobro, en varios temas, no ha sido la capacitación y la asistencia técnica, últimamente se empezó a modificar y ya se les empezó a dar otro tipo de cursos.

(Antonio) Mí opinión con respecto a misión y visión están planteados en la consolidación de la institución microfinanciera que a su vez canalizaría, otorgaría los microcréditos a personas emprendedoras, algo así va la misión y creo que en ese sentido la estrategia del programa sí esta orientada a cumplir esa misión, quizá ha tenido algunas fallas que han tenido las acciones pero en cuanto al diseño como tal si esta planteado hacia el logro de ésta misión que es la consolidación de sistema de microfinancieras.

(Rebeca) Pero no era esa la misión ni la visión al principio no, era el combate a la pobreza.

(Antonio) Lo que estaba era la consolidación de las microfinancieras para que las personas pudieran salir de la pobreza, siempre estuvo desde un principio, el objetivo es la consolidación de red de microfinancieras, eso como punto de entrada y ya de ahí hubo dos objetivos, uno que fue combate a la pobreza y otro objetivo ya más reciente

nada más apoyar a los emprendedores. Ahí es donde viene el gran debate en México y en todos lados, el debate va en el sentido, de que si tú vas ayudar a la pobreza como decía en un principio Yunus corres el riesgo de que vas a subsidiarlas o vas a tener grandes pérdidas, porque la gente tiene mayor riesgo de no pago, en cambio la otra opción es atiendes a las instituciones microfinancieras, buscas que sean rentables económicamente o financieramente pero para eso tienes que dejar de lado a la persona en pobreza sobre todo a la de extrema pobreza, ése es el debate que existe en todo el mundo. En el caso del Grameen en Bangladesh ahí si llegan a atender a más gente en pobreza pero tienen unos fondos, unos subsidios altísimos, si tienen pobreza pero con un costo muy alto, en cambio en el esquema mexicano no atiendes a la pobreza extrema pero no estas erogando tantos recursos, es un programa el PRONAFIM ya también caracterizado por un programa que trata de ser financieramente sano y sustentable y como tal, más allá que las instituciones financieras sean sustentables, también el programa busca ser sustentable. Eso en un momento dado demerita también o limita a que población vas atendiendo y ese ha sido el cambio que se ha mencionado en los comentarios de ustedes de cambiar, mientras antes ibas a pobreza ahora vas a lugares más consolidados, instituciones más consolidadas y no te vas a la parte rural.

El gran reto para los próximos años justamente, cómo te vas a sectores más desprotegidos con mayor riesgo sin perder la sustentabilidad financiera que tiene actualmente el programa o aceptando ese costo que también puede ser una opción.

(Rebeca) Pero ese costo es a través de las microfinancieras, la microfinanciera gana, gana y si pierde, pierde, siempre va a ganar.

(Antonio) Una opción podría ser que el gobierno federal estuviera dispuesto a que pudiera tener pérdidas, a subsidiar, esa es una opción.

(Manuel) A la mejor ustedes conocieron una iniciativa que tuvo para atender las cincuenta a las veinticinco regiones más pobres de todo el país, se hizo un piloteo, se visitaron por ejemplo de los municipios más pobres de Oaxaca y Chiapas y ahí se le planteó a las microfinancieras, va haber apoyo por la parte institucional, se metieran a dispersar recursos en las zonas más pobres del país, por qué no le entraron, porque ahí viene lo que Toño comentaba, los sectores más pobres del país están inundados, hay una palabra que se aventaron ahí en Oaxaca, son lugares donde fluyen muchos recursos

pero que la gente sabe que le llega el recurso a cambio de nada, entonces las microfinancieras no le entran a esas regiones porque saben que si dan un microcrédito ya hay una cultura de no pago, hay una cultura de que a mí me das pero a cambio no te doy nada, ese es el problema no sé si sea político o social pero es uno de los problemas para atender las partes más pobres del país, pero en este caso, por ejemplo, una microfinanciera que se interesó era una nueva del programa y esta va por que quiere ver si llega, tenía una sucursal cerca después de Oaxaca antes de subir a la sierra, finalmente no le entraron, no le atoraron y es por que prevalece en ellos el proteger el negocio, que la empresa sea sustentable para que le entres ahí, solamente como programas del Gobierno del D. F. que arriesguen la carretera y que tengan un programa de subsidios muy fuertes para sostenerlo.

(Moderadora) Respecto a la misión y visión del programa hemos hablado en general, me gustaría que habláramos en forma particular, tú qué opinas con respecto a la misión, visión de los objetivos del programa como cada una de las áreas.

(José) Como les comentada, históricamente y a la fecha se visto que si se ha cumplido con eso, no se ha desvirtuado la misión y la visión, no se ha perdido de vista, lo que pasa es quienes han desvirtuado esta situación han sido las propias microfinancieras pero el programa en si no lo ha permitido, inclusive aquí lo que falta es que hubiera una regularización a las políticas, entonces nunca hubo un seguimiento, una presión para poder encausarlas y que todas llevaran un patrón pero realmente el programa en si, si ha buscado el que se lleve a cabo esto y sea desvirtuado precisamente a través de las microfinancieras pero que son las menos. Yo en las visitas que he hecho si e ido a lugares muy apartados que la verdad me ha tocado ver gente muy pobre que no sabe ni leer ni escribir pero llevan muy bien las cuentas, el control de los pagos y demás, que se atrasan pero están con la conciencia de que tienen el compromiso de pagar y han pagado. El problema que ha originado cartera vencida es que no se le de seguimiento, sino () y no se lleva un seguimiento por parte de la microfinanciera para poder tener la recuperación del mismo, por eso es que las microfinancieras que han tronado es por eso, por que no se han manejado adecuadamente y porque no le han dado un seguimiento a la recuperación (ellos o nosotros), ellos. De alguna forma el programa también ha solapado un poquitín el no presionar para que la microfinanciera cumpla con

esa parte. Entonces, mi punto de vista, es que el programa nunca ha desvirtuado eso pero de alguna forma ha permitido que las microfinancieras lo hagan.

(Moderadora) ¿Pero esa misión y visión se refleja en nosotros, en el programa?

(Vicente) Yo creo que, estoy convencido de que efectivamente la misión y la visión se ha ido cumpliendo con las acciones que ha desarrollado el programa, tal vez tengamos áreas de oportunidad como lo menciona Toño pero si bien parte de los objetivos que ha tenido el programa es consolidar una red de microfinancieras, esa red se ha venido consolidando a través de diferentes acciones, como por ejemplo, todas las actividades que lleva el área de apoyos financieros, forma parte del programa, todas sus visitas, todas sus revisiones, los diagnósticos integrales que se vienen realizando y de ahí derivan las acciones de capacitación que realiza el área de fortalecimiento, las asistencias técnicas que son puntos muy específicos que se dan a las unidades para poder buscar un desarrollo. Creo que si hemos llegado a apoyar un poco a la población de escasos recursos, que a la mejor pudieran apoyar más como yo te decía, igual podría fomentarse más lo que es el desarrollo del programa de desarrollo regional, desarrollo local, que es gente del programa que también se esta dando, que va a las comunidades e identifica cuáles son los productos más potenciales de ser comercializados, les da capacitación, les da un microcréditos, les apoya para venderlos y empieza a desarrollar un poquito a la región, parte de eso también lo hace el programa que forma parte de la visión y la misión de la cual formamos parte. Yo creo que si lo hemos estado cumpliendo y que nuestras actividades también han sido encaminadas hacia ese cumplimiento de lo que es la visión y la misión.

(Moderadora) Como programa que fortalece el sector bancario, se supone el programa tendría que estar bien organizado internamente ¿cuáles son las áreas de mejora que pudiéramos, cada una de las áreas aportar? Desde el punto de vista de cada quien y desde el lugar donde está, ya no tanto en la cuestión (administrativa), sino personal

(Antonio) ¿si estamos bien organizados o no?

(Moderadora) ¿Qué nos hace falta.?

(Antonio) Déjame participar en este sentido, si bien la misión esta claramente planteada y creo que en términos generales vamos hacia allá con ciertas fallas, si hay una falta de cuidado en la definición de los objetivos, los objetivos están expresados en las reglas de operación pero hay objetivos que no se están cumpliendo, por ejemplo, hay un objetivo que dice que debes apoyar para el desarrollo del software de las instituciones financieras y en esa área no se esta haciendo mayor cosa, más bien nada. Igualmente se esta planteado una cuestión del desarrollo del marco legal pero ahí esta mal redactado, más bien debería ser una supervisión de y un apoyo a que se regularicen las instituciones conforme al marco legal, yo más bien pensaría una falta de falla de claridad o descuido o redacción del objetivo, eso en términos objetivos. Ya en términos de la estructura, tenemos como ochos áreas, la más importante ha sido históricamente apoyos financieros que es la que otorga las líneas de crédito, sin embargo, creo que se ha abusado mucho del peso relativo que ha tenido ésta área en demérito de las demás áreas y no quiero decir que no sea la más importante, creo que si es la más importante, pero de repente las otras áreas han quedado opacadas, por ejemplo, la área de fortalecimiento y desarrollo institucional de una u otra manera siempre ha estado supeditado a lo que dijera el director de apoyos financieros, como que no hubo una posibilidad de desarrollo de esa área. Promoción y Vinculación igual, podría haber otras áreas de mejora. No creo que todo sea negativo, hay cosas muy positivas en cuanto a la estructura, por ejemplo, el hecho de que exista un área de visitas, de control y seguimiento se me hace fundamental para el programa y creo que es la clave del éxito del programa pero de alguna u otra forma también llega a estar desconectado con las otras áreas, por ejemplo, otra vez con fortalecimiento o con evaluación o con planeación de repente a veces no sabemos todo lo llega a hacer visitas de seguimiento, es una información muy valiosa, incluso haría falta mayor comunicación y otras área de oportunidad, por ejemplo, se que un área de comunicación que esta muy, la cuestión de cobranzas, pagos, recuperación, de repente se tarda un pago y ya no haces las acciones necesarias para una pronta recuperación, saneamiento o lo que dice José, hay que darle tal ves un mayor, una vigilancia más constante para que las instituciones no caigan en cartera vencida y se puedan salvar antes de que lleguen a la quiebra y lleguen a jurídico. En fin, existen yo creo, en términos concretos, yo creo el programa si esta dirigido a la misión, hay objetivos que de repente no están bien planteados y la estructura tiene áreas de mejora bastante importantes y sobre todo darle un mayor equilibrio a las áreas y una mejor comunicación entre ellas.

(Rebeca) Yo también pienso que lo que debemos empezar en lugar de estar dando cursos por fuera, es estar dando cursos por dentro. Realmente la gente puede ser muy inteligente, muy preparada pero en qué, en licenciado economía, en administración de empresas, tenemos ingenieros, tenemos de todo pero realmente estamos capacitados para las problemáticas con las microfinancieras, yo creo que muchas personas no lo estamos. El año pasado fue cuando se hizo el taller de información de lo que hacíamos cada área que mucha gente no sabía ni lo que hacíamos, independientemente de que el área como decíamos y es muy común decir que el área de apoyos financieros es la más importante, la más distinguida, la más todo. Creo también es importante una capacitación dentro del PRONAFIM para que precisamente se pueda elevar los conocimientos del personal para todo tipo, que van a las visitas y ahorita ya sé que les quitaron, ya separaron lo que son las visitas de seguimiento y los diagnósticos. Cuando nosotros hacíamos los diagnósticos nosotros calificábamos a una microfinanciera con siete, con ocho, con nueve pero si nosotros la calificábamos con siete decíamos que estábamos mal porque apoyos financieros decía que tenía nueve o diez, debe de haber ese comparativo realmente.

(Antonio) Un respeto, si el otro ya dijo siete, es siete...

(Rebeca) O investigas cómo esta realmente, por decir todos los cursos, todas las asistencias, todos los eventos de ustedes de nosotros, de lo que sea, todo es maravilloso y no es cierto, si nosotros nos engañamos dentro del programa estamos mal. Yo pienso que una capacitación para el personal para los que van a hacer los seguimientos, para las personas de la capacitación son la temática, primero se tiene que manejar como ahora se están manejando como las microfinancieras; haber son éstas las necesidades y damos y curso sobre esto, si. Decían de una evaluación en que beneficiaba a cada macrofinanciera, eso es imposible porque mucha gente se va de las microfinancieras, eso no se puede evaluar es muy difícil, puedes evaluar el taller o el curso pero no puede ser una evaluación de lo que le sirvió a cada personas, no hay exámenes, los exámenes que se han hecho, ahora después de un curso se ha visto que esta el personal, eso yo lo sé, pero todo mundo dice que es maravilloso. Ese es mi punto de vista, que en el programa sea superado muchas cosas, llegamos, digo llegamos porque yo también llegue muy al principio sin saber que estábamos haciendo, no se sabía cómo hacer los

oficios, no había mobiliario, no había equipo, no había nada y ahora estamos en un ambiente realmente elevado, ninguna área de la Secretaría tiene las computadoras que tenemos, ninguna área tiene los horarios que tenemos, ninguna área tiene los sueldos que tenemos pero muchas veces no lo valoramos.

(Antonio) Aquí me dio pauta para una idea importante, creo que es importante juzgar al programa también a partir del hecho que es un programa nuevo, no es programa de muchos años, es un programa nuevo que se fue formado poco a poco, sin saber nada. Decía la doctora, cuando empezó el programa sólo era ella, su secretaria y el chofer y así fue poco a poco buscando gente y creciendo poco a poco y creando ideas sobre el programa, un programa que fue hecho sobre la marcha. Los procedimientos prácticamente éste año fue cuando realmente se hicieron, se venían haciendo el año pasado, éste fue un año realmente de creación de procedimientos. Los criterios para evaluar los créditos fueron haciéndose sobre la marcha, actualmente hay un programa que te califica, está solicitud saca diez, saca nueve, saca ocho, eso no existía, eso tiene como dos años y lo que me han mencionado, inclusive el Comité Técnico fue aprendiendo poco a poco sobre la marcha, decían que antes las reuniones de Comité Técnico eran larguísimas, no se ponían de acuerdo, cada quien tenía diferentes criterios y poco a poco se fue consolidando lo que es el programa. Calificar al programa ahora ya es más fácil, fue una cosa poco a poco, creo que si se hubiera tratado de hacer éste ejercicio hace dos años te hubiéramos dicho el programa es un caos, fue una cosa que se ha venido haciendo a la marcha.

(Manuel) De hecho de los comentarios que conozco de la gente de las microfinancieras hacia el personal operativo tienen una buena opinión en cuanto a eficiencia y en cuanto a atención. La crítica de ellos se centra en la parte fina de la operación del programa y es en la toma de decisiones del Comité. Al de la microfinanciera lo que es que le den su línea de crédito y si tú en las líneas de operación escribes ciertas reglas que se tienen que cumplir y tú las cumples como microfinanciera y la reunión del Comité niega tú solicitud, ahí sacan otro argumento o en la misma marcha de ese proceso de aprendizaje, empiezan a indicarse nuevos lineamientos que no necesariamente obedecen a las reglas de operación, si inclusive tú analizas las reglas de operación de año con año tú a vez como se han ido modificando y se han ido modificando porque en la experiencia práctica lo vas viviendo y lo han ido incorporando, por ejemplo, al que era jefe de tal

área, chútate las reglas de operación y que es lo que hacía, escribía lo que en su experiencia del año anterior llevo a cabo, si ves ahí es un reflejo vivo, sí tu ves como evoluciona las reglas de operación tú ves como va desarrollándose el programa. Actualmente las reglas de operación no tienen tanta bronca el problema ésta en la toma de decisiones, por ejemplo, te encuentras a compañeras que se las lleva pifias por que no les autorizaron la línea de crédito y la bronca es sobre el Comité Técnico. No lo personifican, porque tampoco van a entrar en el enfrentamiento con la gente del Comité. Otra cosa que yo quiero comentar, el programa, yo no conozco así los números duros en cuanto a su costo operativo pero yo tengo la idea que la parte política absorbe una parte importante de su presupuesto y yo creo que dentro de la evolución del programa y para ser un programa más eficiente, más moderno, más transparente creo que debe bajarle a su costos políticos, por ejemplo, los eventos que se llevan a cambo donde se reúnen a las gentes de las microfinancieras a mi se me hacen muy caros. Dentro del programa hay gente que entro al programa con la idea, ustedes pueden ver compañeros, no voy a decir nombres, pueden ver compañeros que están super disgustados por la forma en que opera el programa porque ellos se identifican socialmente, personalmente, moralmente con el principio de que las microfinanzas tienen que ser para el sector más desprotegido del país y cuando ven que no es así, dicen no estoy de acuerdo con el programa, estoy aquí porque es mi chamba y tengo que sacar la chamba. Yo creo que no debe llegarse a ese extremo pero así como estamos exigiendo, estamos buscando que las microfinancieras sean sanas financieramente que bajen sus costos, que también le bajen, porque creo que el sector de alguna forma tiene un cierto nivel de consolidación y la competencia se puede dar que en las microfinancieras se baje el nivel del costo, que bajen las tasas pero lo que el programa debe hacer es bajarle a su costo político, los encuentros son muy buenos pero nos damos cuenta que por ejemplo, los eventos te dicen yo estaba hasta el final y no alcanza a leer lo que decía la presentación y al final lo que veo que ahí lo que se van a disertar son las experiencias de gentes que conocen el sector, gente que esta muy desarrollada. El programa debe gastar menos dinero, aquí hay una diferencia fraterna con Rebe, creo que si se gastó mucho dinero en publicidad y sobre todo se gastó en un momento en que era un fin político, de toda esa campaña que se hizo en dos, tres meses y tú la gastas en cinco o seis años entonces si puede ser una propaganda más eficiente, más bien estoy de acuerdo con Rebe lo matizo. Otra cosa que quiero comentar, creo que el programa ya tiene un desarrollo de personal humano, tiene gente que esta capacitada para solventar el trabajo y creo que el programa debe ser más

flexible en cuanto a incorporar a nuevas microfinancieras, hay muchas microfinancieras que quieren estar en el programa. Otro punto, lo que comentaba José, yo creo que aquí para que las microfinancieras no se te salgan de la supervisión, lo que comentaba Toño, si tú le das un línea de crédito le tienes que marcar obligaciones que debe de cumplir, de repente que nos dimos cuenta en los diagnósticos, ibas a una microfinanciera y veías un negocio que no tenía nada que ver con los documentos y con los compromisos, nada que ver, ahí lo que falta es un proceso de supervisión, si le estás dando un apoyo barato y lo estás apoyando para que funcione como negocio que le marques los compromisos que tiene que cumplir para que no se te salga de la supervisión y realmente se cumpla la misión y visión del programa.

(Vicente) Yo creo, tomando en cuenta que es para la parte de cuáles serían las áreas de oportunidad que se tiene en el programa, considerando que el programa continúe y deba continuar, efectivamente hay puntos muy importantes que se deben matizar, como el hecho de que el programa es nuevo, el programa nació de la nada, de un concepto que tenía Vicente Fox de lo que llamaba changarros y de ahí fue una parte de la bandera política y llevaba un costo político que a la mejor parte de los errores que cometimos fue que se cacaraqueo el huevo hasta el final no se fue hacia una promoción adecuada, sin embargo, si hiciéramos una reflexión desde mi punto de vista creo que nos falta un poquito utilizar algo que se llama “el enfoque sistémico”, en el cual cada parte del o cada área del programa es un pieza fundamental para lo que es el PRONAFIM, de tal suerte que el área de apoyos financieros estuviera fallando en alguno de sus elementos esto repercutiría en el trabajo de todos los demás o de lo que es la cadena, porque lógicamente si apoyos financieros no estuviera haciendo bien su trabajo la parte de fortalecimiento y desarrollo institucional no le permitiría o no tuviera los insumos necesarios para poder seguir mejorando e incluso la parte de jurídico se estaría viendo afectada, porque tendría a la mejor sobre carga de trabajo o a veces no tendría todos los elementos que requiere para poder hacer una buena defensa, así incluso el área de planeación estratégica, el área de promoción, es decir, ver el programa como un sistema no como entes aislados o como que cada quien es dueño de su propia información, de su segmento, hay equipos aislados pero cada quien es dueño de su segmento y no se ve como un ente solo o lo que conocemos como el FINAFIM o PRONAFIM dependiendo del concepto pragmático que utilicemos.

Con base en este enfoque sistémico lo que podríamos empezar sería precisamente a desarrollar la competencia del personal, ha ver hacia adentro antes de ver la parte externa, desarrollar a nuestra gente, y para desarrollarla necesitamos hacer una detección de necesidades de capacitación, de ver cuál es el perfil que se requiere para la función, qué persona es la que tengo que esta desarrollando estas funciones y con base a eso ver si puede desarrollarla o no, claro habrá ocasiones que para cierta función se requiera que sea un administrador y tengo un psicólogo a la mejor no empata totalmente, a esa persona la puedo colocar en otra área.

(Rebeca) Y los operativos son gente muy valiosa que no esta, la tachan como operativa, éste es operativa, éste nada más sirve para recibir la correspondencia, para ir a esto, pero muchas veces yo he visto gente muy capaz en el aspecto operativo que puede brincar a cualquier área.

(Vicente) Por eso la idea es la intención de desarrollar lo que llaman “las habilidades o la competencia del personal”, potencializar al personal a que pueda desarrollar mejor su función y desarrollar más ().

(Rebeca) Ahora que fue muy difícil para el PRONAFIM el inicio, porque no es lo mismo que tú llegaras a trabajar a la oficialía mayor donde ya había tona una serie de lineamientos, de reglas, de cómo se deberían de hacer las cosas y aquí llegabas y ahora cómo le hago, están equivocados en esto porque se tiene que hacer así, éste contrato se tiene que hacer de esta manera, ésta capacitación se tiene que llevar, ya ahorita ya superamos una etapa muy importante pero de que falta, falta.

(Vicente) Incluso, ya para terminar mi participación en esa parte, yo diría que una vez que identifiquemos cuáles son las necesidades de capacidad que tiene cada individuo, que podamos potencializar esas habilidades podamos darnos a la tarea de empezar a identificar cuáles son los puntos de control o algo que llamamos indicadores que nos pueden empezar a decir como va desempeñándose cada área y bajo el mismo enfoque, bajo un enfoque sistémico para poder después arrojar una calificación del desempeño del programa, no solamente en el hecho de que si captamos o no más microfinancieras, si medio construimos una red de microfinancieras, si el crédito llego a la población de más escasos recursos, sino también ver hacia dentro y ver como estamos funcionando

nosotros, porque pudiera ser que estamos logrando todos los objetivos, que estemos bien, pero realmente la maquinaria que tenemos instalada este caminando al treinta por ciento, puede ser que todavía con lo que tenemos podemos dar mucho más, pero aun no lo sabemos y no lo hemos descubierto y no lo hemos descubierto porque apenas estamos aprendiendo como hacer las cosas y porque incluso en mucho de los casos aunque existan manuales que también coincido con Toño, es una ventaja a veces ni siquiera los seguimos. Necesitamos empezar a educarnos, por supuesto, los manuales nos han servido.

(Rebeca) La gente dice, el manual así ya le di una ojeada pero ni siquiera, tú le preguntas al personal y no les conoce.

(Moderadora)¿Pero no se leen por que no los quieren leer o por que no se dan a conocer?

(Vicente)Yo creo que son dos factores; uno, que efectivamente no existe una difusión apropiada para los manuales, y el segundo es, que la gente es la que hace la función y dice, yo soy el experto para que leo, yo soy el que dije como se iba hacer, pero da la casualidad que al final de cuentas vamos jugando un poquito y vamos distorsionando las actividades, es como el teléfono descompuesto, lo voy haciendo y lo voy haciendo de otra, de otra forma, de otra forma hasta que llego a otra cosa completamente diferente. Los manuales nos han servido y les voy a decir para que nos han servido, nos han servido para librarnos de muchas de las auditorias, de muchas observaciones en las auditorias y hemos tenido muchas observaciones por no tener manuales, la última observación fue de la Auditoria Superior de la Federación que no teníamos un manual para el control de la cartera y qué se hizo, se construyo un manual. Si ese manual se esta siguiendo o no ese es otro paso que tenemos que dar y que lo tenemos que dar nuevamente trabajando en equipo, formando un sistema.

(Antonio)Te voy a dar un elemento causístico que añade a la cuestión, la gran parte de los consultores vinieron de la iniciativa privada, muchos de Banamex, donde no muy probablemente a la mejor no tuvieron que seguir este tipo de lineamientos tan estrictos como hay en la iniciativa pública, poco a poco se han tenido que venir acostumbrando a

tener que seguir este tipo de lineamientos, incluso para compras, por ejemplo, el área de promoción que ha tenido sus problemas para sus licitaciones o lo que sea.

(Francisco) Para mi esto del fideicomiso no es nada nuevo, porque en 1976 existía el FIDEC era el Fideicomiso de Desarrollo y Comercio Exterior que era para los pequeños comerciantes, había otro que era (POSOC), etcétera, etcétera que apoyaba a los campesinos y pequeños productores, esto no es nuevo, esto de los créditos baratos nunca ha sido nuevo, había el Banco del Pequeño Comercio que era dedicada también al comercio con tasas preferenciales, esto no es nuevo, esto resurgió ante la crisis, ante que había que activar la economía y había que darle dinero a los más necesitados, en lugar de apoyo al pequeño comercio es apoyo al microempresario que puede ser productor o comerciante, entonces esto no nuevo para mí. La estrategia fue por conducto de las microfinancieras, eran bancos de primer piso se daba el dinero de FIDEC y ahí iba directamente el pequeño comerciante a pedir crédito.

(Rebeca) Estamos diciendo que el programa es el que no tenía unas bases cuando se inicio, si había instituciones dedicadas a los microcréditos pero el PRONAFIM no, el PRONAFIM se creo nuevo y como mucha gente como tú dices venía de la iniciativa privada no tenía ni idea.

(Francisco) Esto de los créditos a la gente de escasos recursos siempre ha existido, ahora las microfinancieras financian directamente como bancos de primer piso. Funcionaron las uniones de crédito, etcétera, etcétera, ahora por qué se retomó este programa ante la crisis, había que apoyar la economía, había que apoyar a la gente con la palabra, porque la gente ahora más que nunca la gente tiene menos manera de sortear un crédito porque no tiene capacidad, no tiene bienes, yo creo que el programa es bueno, porque es más fácil dar el dinero, antes era más complicado. Yo no puedo hablar de la () del fideicomiso por que no estoy en el área de apoyos financieros y no sé exactamente que es lo que hagan, pero el caso de adquisiciones, yo siento que esa área se requiere profesionalizarla y darle el voto de confianza y los tiempos, porque yo todo lo estoy haciendo con acuerdo pasado y pasado de todas las áreas, siempre vamos atrás, atrás, y arreglando.