



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

ANÁLISIS COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA  
ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA PARA MUJERES INDÍGENAS,  
POPMI, DE LA COMISIÓN NACIONAL PARA EL  
DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS (CDI).

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACIÓN COLECTIVA  
P R E S E N T A :  
JOSÉ ALFREDO RUIZ VÁZQUEZ

ASESORA: LIC. IRMA SILVA FRANCO

JUNIO, 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

**A la memoria de:**

Livier, mi madre y de Antonio, mi padre; quienes no pudieron ver el final de este trabajo.

**Agradecimientos:**

Para Alma Rosa, mi esposa, siempre solidaria.

Gracias por tu apoyo, comprensión y, sobretodo, por tus consejos.

**Dedicación:**

A Eréndira, mi entrañable hija, y a Leonardo, por el sacrificio de algunos fines de semana para apoyarme, gracias hijos.

A mis hermanos: Marco Antonio, Luis Eduardo, Olga Eugenia, Raúl, Enrique Alberto y Alfonso.

**Reconocimiento:**

A mis maestros: Verónica Michel Alcántara, Urso Martín Camacho Roque, Xavier I. Ávila Guzmán y Jorge Pérez Gómez .

De manera especial a mi asesora Irma Silva Franco.

Muchas gracias por su profesionalismo, confianza, apoyo y tolerancia.

José Alfredo Ruiz Vázquez

Junio de 2007

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. El Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Una mirada para identificar al POPMI.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 El entorno donde gravita el POPMI.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 El ámbito externo.....	7
1.2.2 Algunos antecedentes del POPMI como política pública.....	10
1.2.3 El marco legal. Un soporte al trabajo con mujeres indígenas.....	13
1.2.4 La capacitación en el POPMI. Una inversión no un gasto.....	14
1.2.5 El avance tecnológico en el POPMI y su relación con las mujeres indígenas.....	15
1.2.6 El POPMI y su ausencia en los medios de comunicación.....	16
1.2.7 Los resultados del POPMI, un impacto que ayuda a las mujeres indígenas.....	18
<b>1.3 La parte interna del POPMI. El complemento de su estructura organizacional.....</b>	<b>20</b>
1.3.1 El POPMI y su historia contemporánea. Los antecedentes señalan el rumbo.....	21
1.3.2 El futuro del POPMI. Del presagio a la realidad.....	23
<b>1.4 La visión y la misión. Espacios en construcción en el POPMI.....</b>	<b>25</b>
1.4.1 La imagen institucional. Un diseño para la funcionalidad del POPMI.....	30
1.4.2 Integrantes del POPMI. Perfiles para operar.....	31
1.4.3 Selección del personal. A invitación expresa.....	32
1.4.4 El uso de los avances tecnológicos. Materia aún pendiente.....	33

<b>1.5 Lo funcional, lo que se dice y lo que se hace.....</b>	<b>34</b>
1.5.1 Lo funcional. Una práctica común.....	34
1.5.2 La mecánica operativa.....	37
1.5.3 Las dificultades encontradas. Una salida práctica.....	44
<b>1.6 Algunos descubrimientos.....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 2. Los actores: el individuo, el grupo y la líder. El factor humano en el POPMI.....</b>	<b>49</b>
<b>2.1 El problema no medido. Algunos antecedentes.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2 Los actores: la importancia del factor humano.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3 Los costos en la organización. El precio de actuar bajo presión en el POPMI.....</b>	<b>58</b>
<b>2.4 Los individuos. Sujetos principales en el POPMI.....</b>	<b>62</b>
<b>2.5 Los grupos. La influencia de éstos en el POPMI.....</b>	<b>71</b>
<b>2.6 El liderazgo en el POPMI. Un enfoque de género.....</b>	<b>74</b>
<b>2.7 El diagnóstico comunicativo.....</b>	<b>75</b>
2.7.1 Los instrumentos de apoyo.....	75
2.7.2 Las formas de información / comunicación en el POPMI.....	76
<b>2.8 Otros hallazgos derivados de la investigación.....</b>	<b>81</b>
<b>Capitulo 3. Características cualitativas y comunicativas de los individuos y los grupos en el POPMI.....</b>	<b>84</b>
<b>3.1 Análisis comunicativo dentro del POPMI.....</b>	<b>85</b>
<b>3.2 Metodología para lo cualitativo.....</b>	<b>93</b>
<b>3.3 La técnica cualitativa de discusión grupal. Un concepto útil.....</b>	<b>96</b>
3.3.1 La técnica.....	98
3.3.2 El proceso.....	99
3.3.3. Interpretación de los resultados.....	101
<b>3.4 Características de los participantes en la discusión grupal.....</b>	<b>111</b>

<b>3.5 Algunas propuestas de intervención comunicativa.....</b>	<b>117</b>
<b>3.6 Hallazgos sobre los individuos y los grupos.....</b>	<b>119</b>
<b>Capítulo 4. La cultura organizacional y comunicativa en el POPMI...121</b>	
<b>4.1 La comunicación en el futuro del POPMI.....</b>	<b>122</b>
<b>4.2 El comunicador y su cultura.....</b>	<b>123</b>
<b>4.3 Paradigmas organizativos y comunicativos.....</b>	<b>127</b>
<b>4.4 El POPMI y su cultura organizacional.....</b>	<b>131</b>
4.4.1 La cultura organizacional del POPMI.....	131
4.4.2 La metodología para determinar la cultura organizacional en el POPMI.....	134
4.4.3 Recursos culturales del POPMI.....	141
<b>4.5 Propuesta de intervención comunicativa (PIC) en el POPMI.....</b>	<b>143</b>
4.5.1 Plataforma estratégica.....	143
4.5.1.1 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el POPMI.....	143
4.5.1.2 Pronóstico comunicativo en el POPMI.....	146
4.5.1.3 La propuesta estratégica para el POPMI.....	147
<b>4.6 Estrategia comunicativa.....</b>	<b>148</b>
<b>4.7 A manera de comentario.....</b>	<b>151</b>
<b>Conclusiones generales.....</b>	<b>153</b>
<b>A manera de colofón.....</b>	<b>158</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>164</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>166</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación respecto al análisis comunicativo y organizacional del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, como parte de los apoyos que otorga el Gobierno Federal a los sectores más vulnerables de la sociedad, se enmarca en el proceso metodológico del Seminario taller extracurricular: Organización, comunicación y cultura para obtener el título en Periodismo y Comunicación Colectiva, para lo cual se presentan los resultados en los diferentes capítulos que conforman este documento.

Es decir, se describen diferentes aspectos relacionados con la forma en que se obtuvieron los datos del entorno, los actores, las culturas, el liderazgo y de las estructuras comunicativas y organizacionales del POPMI. Para tal efecto se señala la aplicación de dos corrientes metodológicas la cuantitativa y la cualitativa.

Por lo tanto, se destacan las diferentes características que tiene el POPMI como Programa, respecto a los factores comunicativos que enfrenta durante su operación. Por lo que esta investigación busca encontrar los rasgos distintivos que al respecto prevalecen en el referido Programa como una organización del sector público.

Los resultados se presentan en cuatro capítulos que corresponden a cada uno de los módulos establecidos en el Seminario taller extracurricular: Organización, Comunicación y Cultura por medio del cual se realizó el diagnóstico, la caracterización de los actores, de los grupos y de la cultura organizacional y comunicativa del POPMI.

En el **Capítulo I** se exponen los resultados del diagnóstico del POPMI, referentes a su entorno, estructura formal y funcionamiento. Se establecen y caracterizan los problemas operativos derivados de la estructura interna y los factores externos para su posterior análisis, desde la perspectiva de la comunicación, la cultura y el ámbito organizacional. Específicamente es el análisis del entorno lo que se obtiene con el uso de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

Para obtener la información respecto a este capítulo, se trabajó en la revisión y recopilación de documentos básicos que describen la misión, la visión, los objetivos y estrategias operativas del POPMI; así como información oral respecto a diversos aspectos que se describen en documental del comportamiento de los medios de comunicación respecto a las características de este programa que apoya a las mujeres indígenas marginadas.

El **Capítulo II** aborda los aspectos vinculados con el funcionamiento de los actores: el individuo, los grupos y la líder. En otros términos el factor humano. En donde se valora y se analiza la exigencia que enfrentan hoy en día las organizaciones en lo general y el POPMI en particular.

Aquí se obtuvieron datos importantes a través de la aplicación de técnicas cuantitativas de investigación, que permitieron ahondar en lo que se refiere a los actores y grupos relacionados con el problema central diagnosticado en el Capítulo anterior. Es decir, los involucrados con la presión social que ejercen los grupos y organizaciones sociales para obtener apoyos a través del Programa mencionado.

Específicamente se presenta el resultado de la aplicación de técnicas de auditoría comunicativa como la de discrepancia a través de la cual se obtuvo información de las diferentes maneras de ver y concebir al POPMI entre quienes lo operan y con relación a quien lo dirige e identificar posibles soluciones a los problemas informativo – comunicativo entre los actores y grupos detectados como importantes en la operación del mismo.

En este capítulo, además, se podrá identificar la diferencia que se presenta entre las escuelas de la administración y su vínculo con las de comunicación y establecer con precisión cómo se ubica al POPMI en ambas escuelas y definir sus propias características.

La información referente a la comunicación y su complejidad organizacional se presenta en el **Capítulo III**. Es en este apartado donde se muestran los resultados cualitativos que ayudan al análisis de los conflictos y problemas comunicativos que se suscitan entre los miembros y áreas del POPMI como organización. Incluso por representantes de otros grupos que tienen relación indirecta con la operación de éste.

La técnica de discusión grupal utilizada en este capítulo para conocer los puntos de vista de los actores, arrojó resultados realmente valiosos que enriquecen los trabajos cuantitativos del anterior apartado de esta investigación. Es decir, se refrenda la importancia de contar con datos cualitativos y cuantitativos a través de los cuales se amplían los criterios para definir el papel de la comunicación organizacional al interior del POPMI.

En consecuencia se esbozan las primeras propuestas para solucionarlo, a través del trabajo de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para finalmente concluir con un mapa o propuesta operativa de las diferentes posturas que presenta cada actor y grupo al que pertenece.

En el **Capítulo IV** se describen los aspectos relacionados con la cultura organizacional y comunicativa que prevalece en el POPMI, después de un análisis sobre la cultura que se manifiesta tanto en los actores como en los grupos que se conforman al interior del Programa en referencia. El producto de este proceso se detalla en la Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC) a través de la cual se busca mejorar la comunicación al interior del POPMI así como con su entorno.

Para tal resultado el observador - investigador retoma los diferentes diagnósticos elaborados en los capítulos anteriores de esta tesis, de tal forma que se construya la PIC y sentar las bases para una comunicación basada en el consenso y el compromiso para que cambien las actitudes dentro de la cultura del POPMI.

Se destacan las paradojas de tener, por un lado, una opulencia informativa pero una pobreza comunicativa y por el otro la de ver al POPMI como organización que tiene que cambiar para permanecer.

En las conclusiones generales se presentan diversos puntos de vista que derivan del análisis de los momentos que se describen en los cuatro capítulos antes mencionados.

Es aquí donde se manifiestan los particulares puntos de vista del autor de esta tesis, justo en su papel de observador- investigador. En ellas, además, se enuncian algunas propuestas respecto a la manera de enfrentar los problemas comunicativos en el POPMI.

Finalmente se presenta un apartado, a manera de colofón, en el que se enfatiza la importancia de la Propuesta de Intervención Comunicativa, PIC, considerando a otros actores que no se incluyeron en esta investigación. Es decir, se anota la necesidad de trabajar con un universo diferente para ubicar al POPMI como una organización que requiere revisar su estructura y forma de operar a partir de reconocer en los otros las diferencias.

## **CAPÍTULO 1. El Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, visto como un sistema organizacional**

### **1.1 Una mirada para identificar al POPMI**

En el caso específico de esta investigación sobre la comunicación organizacional del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, el cual está inserto en la estructura de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), la cual a su vez se le identifica como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, no sectorizado, con personalidad jurídica, con patrimonio propio, con autonomía operativa, técnica, presupuestal y administrativa, con sede en la Ciudad de México, Distrito Federal.<sup>1</sup>

Donde el observador - investigador que la realiza es parte de la estructura organizativa que se analiza y en este sentido tiene expresiones manifiestas que enmarcan su actuación. Es decir, encuadra su participación a partir de su propio marco conceptual, referencial y operativo, así como en la comparación o interpretación que haga de los hechos observados a partir de sus propias experiencias vividas dentro de la organización. En un contexto más amplio parte de sus propios modelos de lo deseable o de sus preferencias personales<sup>2</sup>.

La CDI, como parte de la administración pública, establece: “La Comisión tiene como objeto orientar, coordinar, promover, apoyar, fomentar, dar seguimiento y evaluar los programas, proyectos, estrategias y acciones públicas para el desarrollo integral y sustentable de los pueblos y comunidades indígenas de conformidad con el artículo 2o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 2003. Artículo Primero. Capítulo I Artículo 1  
En página <http://www.cdi.gob.mx/derechos> /vigencia, México.2006

<sup>2</sup> Etkin, J y L. Schvarstein. Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989 p 253

<sup>3</sup> Ibídem, artículo 2.

La CDI, en sus objetivos, define líneas generales para el desarrollo integral de los pueblos y comunidades indígenas, en las que el POPMI, constituye una acción específica para la atención a las mujeres indígenas.

Esta línea se ve reforzada con lo que se señala en la fracción V del Artículo 2º de la Constitución que “establece que es necesario propiciar la incorporación de las mujeres indígenas al desarrollo mediante el apoyo a los proyectos productivos, la protección de su salud, el otorgamiento de estímulos para favorecer su educación y su participación en la toma de decisiones relacionadas con la vida comunitaria”<sup>4</sup>.

Por consiguiente, se entiende que “definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura-identidad adquiere existencia en el momento en que se la distingue”<sup>5</sup>.

Conforme se caracterice a la organización, se construye la identidad de ésta y al investigador que la realiza se le identifica como una persona que ejecuta un acto creativo, “un acto de imaginación”<sup>6</sup>. Es decir, al hacer la distinción el investigador-observador crea al mismo tiempo una identidad de la organización.

De tal manera que la organización es entendida como una estructura compleja donde el observador hace su descripción de la realidad en términos congruentes con su propio esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO)<sup>7</sup>. Al describir la realidad compleja en la que se inserta la organización investigada, se habla de una parcialidad de dicho acto.

---

<sup>4</sup> Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Capítulo III. Principales Líneas de desarrollo integral de los pueblos indígenas. 2. Desarrollo social y humano, inciso c. Participación de las mujeres en el desarrollo. México.2006. p. 14

<sup>5</sup> Ibidem p. 243

<sup>6</sup> Ibidem p. 244

<sup>7</sup> Ibid. p. 244

Digamos que la presencia del observador - investigador es un factor que permite explicar y ahondar sobre la estructura de la organización pero siempre en el entendido que lo hará de manera parcial. Para esto habrá que entender que el observador al caracterizar a la organización, sujeto de esta investigación, sólo se concreta una manera de reflexionar sobre la importancia de la misma y define, lo más preciso posible, el alcance que puede tener su operación dentro del entorno en el cual está inserta.

## **1.2. El entorno donde gravita el POPMI.**

### 1.2.1 El ámbito externo.

La estructura del POPMI está determinada por una amplia gama de factores que se vinculan con el exterior el cual incide en su conformación, lo que lo define como un sistema con estructura cambiante, por si mismo. Situación que lo hace fuerte o vulnerable ante el entorno en el que está inserto para su operación.

Sobre estas aseveraciones, Rodríguez señala lo siguiente: “Tampoco hay que entender la determinación estructural como indiferencia del sistema frente al entorno. Por el contrario, todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados (gatillados) por perturbaciones provenientes del entorno”<sup>8</sup>.

Para entender lo anterior se describen algunas variables del entorno en el que se da la actuación del POPMI. Específicamente lo concerniente al ámbito o ramo de la actividad en la que se presentan las funciones que cumple el POPMI. Otro aspecto es el uso de la tecnología que se utiliza en las actividades diarias que realiza el personal adscrito a este Programa. Así mismo, se aborda lo referente al vínculo con otras instituciones, sobretudo respecto a los antecedentes del POPMI. De igual forma está la variable sobre la presencia que tiene éste en los medios de comunicación.

---

<sup>8</sup> Rodríguez, M. Darío. Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999. p 43-44

El aspecto político está relacionado ampliamente con diversas actividades que se realizan en el POPMI, por lo que se requiere generar estrategias claras para incorporar a la sociedad, los poderes de la Unión y los tres órdenes de gobierno (municipal, estatal y federal) a una propuesta para concretar los objetivos de esta organización investigada.

Específicamente el reto es generar opciones para que la población indígena femenina alcance mejores condiciones de vida, puesto que al habitar en lugares remotos y sin apoyo de instituciones públicas y privadas están en condiciones de desventaja y discriminación, por lo que es necesario que las mujeres beneficiarias realicen sus propias propuestas que permitan resarcir el atraso en el que se encuentran.

Alcanzar lo anterior requiere del compromiso de los actores que intervienen en el proceso de operación, para atender a las mujeres indígenas, con un enfoque de equidad de género.

En contraparte, la presencia de organizaciones sociales, sobretodo las de carácter político, presionan para que se les otorguen apoyos del POPMI sin importar que se cumplan o no las reglas de operación para atender a las mujeres indígenas, lo que altera la normatividad.

Desde lo social, el trabajo con las mujeres indígenas en el POPMI especifica que deben habitar localidades de alta y muy alta marginalidad, que tengan escasa o nula experiencia organizativa y que preferentemente no hayan recibido recursos de instituciones públicas o privadas y que además estén en condiciones de desventaja por sufrir procesos de discriminación; como es el caso de las que son analfabetas, que no tienen acceso a la propiedad de la tierra, así como tampoco pueden opinar en los espacios familiares y políticos de sus localidades (asambleas, reuniones) y sufren de violencia física o psicológica, ya sea intrafamiliar o social.

Por lo tanto, atender a las mujeres indígenas en un ámbito de equidad y respeto a sus factores culturales de reproducción de la vida cotidiana y de producción de bienes de consumo es una actividad central que prevé realizar la organización investigada.

Desde la perspectiva de lo económico, el POPMI proporciona recursos financieros y humanos para coadyuvar a que los grupos de mujeres se incorporen a una actividad productiva no sólo de autoconsumo sino, en la medida de lo posible, para el mercado. Es importante destacar que las mujeres indígenas al recibir recursos, asistencia técnica, capacitación, acompañamiento y asesorías específicas para instalar y operar sus proyectos; así como información sobre sus derechos, con un enfoque de equidad y de género, invariablemente se incorporan a la economía familiar y a la de su localidad con mayor capacidad de gestión y una autoestima elevada.

Otro factor importante relacionado con el POPMI es lo ambiental. En este tópico es necesario asentar que no basta con hacer un buen manejo de los recursos naturales, sino que se necesita hacerlo con un enfoque de género. “trabajar con una perspectiva de equidad de género es algo más que sólo “actividades de mujeres para mujeres”. Implica un enfoque, estrategias y acciones para mujeres y hombres. Trabajar con perspectiva de equidad de género significa reconocer las relaciones desiguales de poder entre los géneros y emprender una serie de acciones a todos los niveles, que involucren a las mujeres y hombres en la construcción de relaciones equitativas y participativas en los procesos de conservación y desarrollo sostenible”<sup>9</sup>.

La actividad con mujeres indígenas, desde lo ambiental, implica conocer y establecer vínculos con otro tipo de normas, leyes o reglamentos que inciden en el manejo óptimo de los recursos naturales. Tal es el caso de la Ley Agraria que faculta el uso o tenencia de la tierra, la Ley de Aguas Nacionales, que hace lo propio con los mantos freáticos o la Ley General Forestal que regula el uso de los bosques y selvas.

---

<sup>9</sup> AGUILAR, Lorena, et. al. En búsqueda del género perdido, equidad en áreas protegidas. 1ª. Ed. San José, Costa Rica: UICN: absoluto, 2002 p. 43

Este vínculo entre la actividad productiva de las mujeres indígenas con las leyes, normas, reglamentos y demás preceptos jurídico-legales, relacionados con lo ambiental, demanda que tanto el personal del POPMI como las mujeres beneficiarias, lo conozcan lo que da la pauta para tener mayores posibilidades de realizar proyectos productivos sustentables.

Desde la vertiente de lo cultural, el POPMI valora y respeta los conocimientos y reproducciones de la vida cotidiana de las mujeres indígenas, los cuales permiten que permanezcan en el tiempo y en el espacio como un elemento que consolida la multi e interculturalidad en la que están inscritos los 62 grupos étnicos que habitan en el territorio nacional.

Los aspectos descritos anteriormente caracterizan a la organización investigada como un sistema social, autopoietico<sup>10</sup>. Es decir, que sólo ella misma, como organización, será capaz de modificar sus condiciones internas ya sean para permanecer o para cambiar, lo cual dependerá de la conformación que presente en su propia estructura. De tal manera que en función de la fortaleza o debilidad que tenga es cómo podrá enfrentar las crisis que surjan en su quehacer diario y los resultados, entonces, dependerán de esas características estructurales.

### 1.2.2 Algunos antecedentes del POPMI como política pública

Es indiscutible que toda organización antes de aparecer en la vida pública tiene antecedentes que son los que enmarcan ese acontecimiento. Son aspectos, muchas de las veces, que no se conocen o tal vez para los actores que la integran no son considerados importantes para su funcionamiento y por lo tanto no se tiene registro de las mismas.

---

<sup>10</sup> Rodríguez M. Darío. Op. Cit. P.44

Para contar con más elementos del entorno del POPMI, se presentan diferentes programas o proyectos registrados durante los últimos 25 años relacionados con la equidad y género. Es decir, con las condiciones de vida de las mujeres, tanto urbanas como rurales e indígenas.

<b>Periodo</b>	<b>Programa</b>
1980 - s/d	Programa Nacional de la Mujer al Desarrollo -PRONAM- (CONAPO)
1982 - 1988	Programa de Acción para la Participación de la Mujer Campesina en la Consecución del Desarrollo Rural -PROMUDER- (SRA)
1984 - 1989	Programa de Desarrollo Comunitario con la Participación de la Mujer - PINMUDE- (Programas Regionales de Empleo, SPP)
1988 - 1994	Programa Mujeres en Solidaridad -MUSOL- (SPP-SEDESOL)
1990 - 2000	Mujeres en el Desarrollo Rural -MDR- (SAGAR)
1990 - s/d	Fondo de Microfinanciamiento para Mujeres Rurales -FOMMUR -, (SAGARPA, SE)
1992 - s/d	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad -FONAES- (SEDESOL, SE)
1996 - s/d	Programa Nacional de la Mujer <i>“Alianza para la Igualdad”</i> -PRONAM - (SG)
1999 - s/d	Comisión Nacional de la Mujer -CONMUJER- (SG)
1999 - 2001	Desarrollo Productivo de la Mujer -PDPM- (SEDESOL, SE- Fonaes)
2001 - s/d	Programa de Apoyo a la Mujer Campesina -PMC- (FONAES)
2001 - s/d	Instituto Nacional de las Mujeres. Inmujeres. Presidencia de la República
2002 - 2003	Programa para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Vertiente Proyectos Productivos para mujeres indígenas. Presidencia de la República / Sedesol
2002 – s/d	Programa de la Mujer en el Sector Agrario –PROMUSAG- (SRA)
2003 - s/d	Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas. POPMI. Secretaría de Desarrollo Social/ Instituto Nacional Indigenista/ Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI.

Entre estos 15 programas enlistados, el POPMI es uno de los que actualmente atiende directamente a mujeres indígenas altamente marginadas.

Esta particularidad lo coloca ante la oportunidad de afirmarse como el instrumento de gestión a través del cual se concrete la política pública dirigida hacia las mujeres más pobres de zonas rurales e indígenas en México.

Por lo tanto, en esta investigación se refuerza el planteamiento que los cambios que sufra el POPMI para su operación serán producto de su propia evolución en el entendido de que “las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente”,<sup>11</sup> lo que hace que todo lo que ocurra dentro de ellas es derivado como posibilidad de su propia estructura. Habrá que entender lo más ampliamente posible, entonces, el entorno del POPMI y en su momento buscar los vínculos o acuerdos necesarios para realizar los ajustes pertinentes.

Para decirlo, de otra manera, la permanencia del POPMI en la administración pública federal no sólo está en función de las posibilidades financieras disponibles para su continuidad, sino también en la fortaleza que él mismo pueda alcanzar al consolidar sus estructuras administrativas y organizativas para enfrentar las situaciones políticas, sociales, ambientales y culturales que le rodean. Se entiende que esto se inserta en un proceso evolutivo, cambiante, de la estructura en donde los actores, internos y externos, son determinantes al momento de hacer los ajustes del funcionamiento del POPMI. Derivado del diagnóstico que se realiza, está la caracterización de las fortalezas y debilidades que tiene esta organización. Aspectos que son insumos para elaborar una propuesta de intervención comunicativa, como se aborda en el capítulo IV de esta investigación.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.* p.43

### 1.2.3 El marco legal. Un soporte al trabajo con mujeres indígenas

La actividad que desarrolla el POPMI requiere, por su carácter público, una amplia gama de relaciones con leyes, reglamentos, normas y otros programas que dan soporte jurídico a su actuación entre la población indígena en general y en particular con las mujeres. En este sentido, destaca el artículo 2º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Asimismo, con la creación de la CDI, que se fundamenta a través de Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, se definen varias de las funciones que le corresponde realizar al POPMI.

Mismas que están regidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación, en el año de 1976 y que se modificó 30 años después, en mayo de 2006. Otro aspecto legal que regula la actividad del POPMI es la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, además de las leyes Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; de Entidades Paraestatales y la de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. En cuanto a los reglamentos está el de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, mientras que como programas vinculatorios sobresalen el Programa Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas, 2001- 2006 y el de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación Contra las Mujeres, 2001- 2006.

Internamente, en la CDI, los soportes legales son establecidos en el mencionado Programa Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2001- 2006, el Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y las Reglas de Operación del “Programa Organización Productiva de Mujeres Indígenas” vigentes para el ejercicio fiscal 2006.

#### 1.2.4 La capacitación en el POPMI. Una inversión no un gasto

El éxito de los proyectos productivos y la permanencia de los grupos de mujeres indígenas depende, en gran medida, de la capacitación que se les proporcione y el diseño de la misma depende, a su vez, de la visión que al respecto tenga el personal de oficinas centrales (visto como sujeto de esta investigación) en conjunto con las coordinadoras y enlaces del POPMI en los estados.

Definir las características y los contenidos de la capacitación implica, además, coordinarse con las áreas específicas de oficinas centrales, como las direcciones de Fortalecimiento de Capacidades de los Indígenas; la de Capacitación Interna o la de Enlace Interinstitucional, las cuales se encargan de proporcionar la capacitación de todo tipo que se requiera el personal del POPMI para que funcione.

Entre las modalidades que se utilizan para capacitar están los talleres, el intercambio de experiencias, los encuentros y los cursos. Al respecto el POPMI establece relación con el Instituto Nacional de Capacitación para la Acción Rural (Inca Rural); Bio vida, AC y Grupo GEM, A. C. entre otras instancias, tanto del sector público como del privado, para realizar algunas acciones de capacitación para los actores del POPMI.

Adicionalmente se mantiene una estrecha relación con instituciones públicas, ya sean municipios o gobiernos de los estados, con acciones a través de convenios de colaboración donde se definen las aportaciones para iniciar o culminar procesos de capacitación. Destacan, la Secretaría de Pueblos Indios del Gobierno del estado de Chiapas, algunos ayuntamientos como el de Tacanhuitz en San Luis Potosí; La Dirección de Género del Instituto Nacional de las Mujeres, o bien con escuelas como el Instituto Tecnológico Agropecuario Úrsulo Galván del Gobierno del estado de Veracruz, la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas y el Corredor Biológico Mesoamericano, entre otros.

### 1.2.5 El avance tecnológico en el POPMI y su relación con las mujeres indígenas.

El POPMI cuenta para el manejo y sistematización de la información de los grupos de mujeres y sus proyectos productivos, con el Sistema Integral para Mujeres, SIM, a través del cual se captura la información de los diagnósticos de los grupos, los perfiles de proyectos, los anexos técnicos y los nombres de las socias integrantes de cada grupo. Esta modalidad tecnológica facilita el proceso de captura, prevalidación y validación de los proyectos productivos para su autorización.

Sin embargo es, hasta ahora, un instrumento que sólo manejan los operadores y los técnicos de campo. Es decir, no está al alcance de las mujeres indígenas, en el entendido que la causa de esto es por el gran atraso que prevalece en la infraestructura básica en las localidades más remotas que atiende el POPMI, así como la escasa o incluso nula capacitación otorgada a este sector de la población para el manejo de equipos de cómputo e Internet. Todavía más. En varias localidades aún no se tiene energía eléctrica, mucho menos se puede pensar en tener equipos de cómputo.

No obstante, para los fines de la administración central, el SIM participó como una de las opciones, dentro de administración pública, para el Reconocimiento Innova 2006 el cual se otorga a aquellos instrumentos tecnológicos que por sus características novedosas aportan avances sustanciales al manejo de la información desde un punto de vista de ciencia y tecnología.

El SIM fue uno de los muchos ganadores de dicho premio y el 20 de octubre de 2006 la directora del mismo recibió de manos del Presidente de la República dicho reconocimiento. Esta acción ubica al POPMI, dentro de la CDI, como uno de los pocos programas que lo han recibido y que por tanto desagrega, de origen, la información por género.

En uso de la tecnología y equipos electrónicos a nivel central, arroja como dato la existencia de 13 computadoras, de las cuales 12 son rentadas. La paquetería instalada en ellas es el Open Office que suple a la de Windows, con notables diferencias, entre uno y otro, en su aplicación.

En las oficinas estatales y regionales el equipo es escaso, incluso en algunas de ellas solo se tiene un equipo de cómputo para dos o tres personas, pero sin acceso a Internet, lo que hace todavía más difícil la operación del POPMI y el registro de información relativa al mismo.

#### 1.2.6 El POPMI y su ausencia en los medios de comunicación

La relación entre los medios de comunicación y el POPMI prácticamente está ausente en el ámbito de las oficinas centrales. No ocurre así en algunas delegaciones de los estados, en las que se busca, se tiene y se mantiene una estrecha relación con los medios locales. En el caso particular de las oficinas de la Ciudad de México, no existe una persona encargada de suministrar información a los medios. Al menos en el grupo de trabajo central hasta el momento es una acción que no se ha considerado como parte de la estrategia para posicionar al POPMI en la opinión pública.

En tal sentido, la escasa presencia mediática del Programa se refleja al publicar de manera esporádica notas relacionadas con la operación y los resultados del POPMI, pero sin que ello signifique que es parte de una estrategia (premeditada) para no difundir información en los medios de comunicación.

Hasta el momento sólo se han dado a conocer notas informativas, de los resultados alcanzados con el POPMI, de manera aislada. La información, incluso, no es la parte principal de las notas publicadas, lo que evidencia que el POPMI en los medios de comunicación pasa totalmente desapercibido. Acción que da cuenta de una ausencia significativa entre quienes lo conducen para reconocer su importancia y valor.

Al ampliar la interpretación sobre esta situación, se identifica a la Directora General de la CDI, Ing. Xóchitl Gálvez Ruiz, como a la única persona, por parte de la institución, que lo menciona durante las entrevistas que le hacen, pero sin ampliar detalles sobre las características del mismo.

En consecuencia, del POPMI poco se dice entre los actores de la sociedad, como producto de una política de difusión mediática. Su imagen, aún no integra ningún tipo de opinión entre actores relevantes, por lo que prácticamente no se identifican puntos de vista ni en contra ni a favor.

No obstante, desde la perspectiva de algunos líderes de organizaciones políticas indígenas, lo ven como un programa que atiende a las mujeres indígenas, pero lo ubican, sobretudo, por los recursos económicos que les pudiera aportar para control de sus agremiados, sin que esto signifique que se le reconozca su valor como parte de una política pública para atender con enfoque de género y equidad a las mujeres Indígenas. En cuanto a las relaciones con otras instituciones, del sector público o privado, algunas señalan al POPMI como una aportación importante al desarrollo de los pueblos indígenas, en especial al de las mujeres de más alta marginalidad.

Específicamente es el caso del Fondo Nacional de Empresas Sociales, FONAES, que por conducto de los operadores de las Cajas Solidarias de Ahorro han expresado en diferentes foros y reuniones de trabajo que la propuesta operativa del POPMI permitirá contar con grupos de mujeres con niveles superiores de organización y visión para estimular el ahorro.

Así mismo, la opinión del Fondo Para la Paz, A. C. señala que “el trabajo con las mujeres indígenas es una opción clara para iniciar proyectos productivos en localidades marginadas de manera conjunta con la sociedad civil organizada y el gobierno federal”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Beatriz Villanueva. Coordinadora de Operación de Fondo para la Paz, A. C. Entrevista realizada el 13 de septiembre de 2006.

El POPMI está considerado, dentro de la estructura de la CDI, como un programa exitoso. Factor que no necesariamente está en el impacto alcanzado con las acciones desarrolladas por él mismo, si no porque abre la posibilidad de generar grupos de mujeres con una visión diferente de su propia realidad social, además de fortalecer el proceso organizativo que han iniciado, así como vislumbrar y desarrollar una mayor capacidad de gestión ante las instancias públicas y privadas.

#### 1.2.7 Los resultados del POPMI, un impacto que ayuda a las mujeres indígenas.

Los resultados del diagnóstico de la situación concreta que incide en la operación del POPMI permiten entender algunas de las cualidades y características que tiene el Programa. Destaca, entonces, el hecho que no obstante que las mujeres indígenas participantes en el POPMI encuentren beneficios económicos, la fortaleza del mismo radica no sólo en eso, sino en el uso de la metodología participativa que les permite decidir su propio proyecto productivo, a partir del diagnóstico comunitario.

La capacitación que se otorga tanto a las mujeres beneficiarias, como a las promotoras indígenas y a los operadores del POPMI en campo está considerada como otro elemento de fortaleza para la operación de éste.

Sin embargo, entre las dificultades más representativas que se manifiestan dentro del POPMI, destaca que no siempre se consideran los resultados de los diagnósticos de los grupos de mujeres, así como tampoco se aplica con todo el rigor -según cédulas de seguimiento que se utilizan al momento de instalar el proyecto- lo referente a la capacitación, la asistencia técnica y el acompañamiento para los proyectos, incluso, todavía más grave, a pesar de que se tiene presupuesto para estos tres últimos aspectos.

No obstante que existe una normatividad específica para el POPMI, ésta no se aplica con la misma dirección, ni precisión, lo que conlleva a tener que invertir demasiado tiempo en elaborar justificaciones para realizar proyectos productivos con mujeres indígenas que no habitan localidades elegibles, o bien que son parte de organizaciones de segundo nivel y que por ese hecho no son sujetas de apoyo del POPMI. Así como también aquellos grupos de mujeres que se asientan en localidades urbanas o simplemente en cabeceras municipales.

Lo anterior como producto del análisis que se realiza a las múltiples solicitudes que hacen los líderes, las autoridades municipales o comunales al POPMI y que en su momento se autorizan tergiversando la operación del mismo.

De acuerdo con Darío Rodríguez quien señala: “una misma crisis económica conducirá a muchas empresas a la bancarrota, en tanto otras podrán mantenerse y otras, finalmente, lograrán incluso superar las crisis obteniendo grandes ventajas de ella. No es la situación económica externa, por lo tanto, la que determina la quiebra o el éxito de las empresas, sino la propia estructura de éstas”

En el caso del POPMI, a pesar de tener un escaso presupuesto anual, está en condiciones de sobrevivir al término de la administración pública federal, toda vez que sus resultados en el plano de derechos, organización comunitaria e incluso en lo económico han mostrado resultados favorables para las mujeres indígenas. Es decir, que el POPMI tiene pertinencia en el contexto y entorno en el que se inserta como parte de la política pública para atender a las mujeres indígenas.

Es claro, entonces, que el POPMI está inserto totalmente en ese entorno que le da vida en lo político, lo social, lo económico, lo ambiental y lo cultural y sus relaciones con otras instituciones, tanto públicas como privadas, son asimiladas como una acción dialéctica en la que se entiende que: “Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Idem.

Por lo tanto, para que el POPMI se fortalezca y realmente permanezca como un instrumento de la política pública para atender, con enfoque de equidad y género, a las mujeres indígenas, es importante que mantenga el uso de la metodología de la planeación participativa, así como desarrollar mejores métodos de capacitación y de acompañamiento a los grupos de mujeres y, sobretodo, se fomente el espacio crítico y reflexivo dentro del mismo.

En tanto, una de las partes que deben revisarse con profundidad y cambiar es lo relacionado con el trabajo que hacen las ejecutoras externas, puesto que prevalece el uso político de los recursos, además que se han detectado actos de corrupción y malos manejos de los recursos financieros, al otorgar los apoyos a grupos de mujeres a las que se les solicita que emitan su voto por algún candidato político en campaña. Tal es el caso de la Secretaría de Pueblos Indios del Gobierno del estado de Chiapas.

Finalmente, como parte del diagnóstico del entorno, se identifican algunos retos que deben ser superados para que el POPMI sea uno de los programas con éxito en la aplicación de su normatividad. El seguimiento exhaustivo a los proyectos apoyados es uno de ellos; así como focalizar aquellas ejecutoras que por su capacidad técnica y financiera, además de su nivel de compromiso para atender a las mujeres indígenas en condiciones de vulnerabilidad y marginalidad, puedan continuar como tales dentro del POPMI. Por último, generar proyectos que además de exitosos tengan un excelente manejo de su medio ambiente natural, económico y que contribuyan a mejorar las condiciones de las mujeres indígenas.

### **1.3. La parte interna del POPMI. El complemento de su estructura organizacional.**

definir la parte externa e interna del POPMI constituye una forma de conocer la estructura organizativa que éste tiene para operar en el contexto en el cual se insertan las actividades con las mujeres indígenas de México.

Prácticamente nada escapa a la presencia de las organizaciones. Todo está relacionado con la actividad de éstas y de los individuos que las integran en el ámbito al que pertenecen. En este sentido el POPMI no es la excepción por lo que es necesario conocer, lo más ampliamente posible, la estructura a través de la cual inserta su actividad social y productiva como programa público del gobierno federal.

“En contraste con las sociedades primitivas, la moderna ha dado un alto valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia. La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social.”<sup>14</sup>

### 1.3.1 El POPMI y su historia contemporánea. Los antecedentes señalan el rumbo

El POPMI tiene sus orígenes en la Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL, específicamente en la Subsecretaría de Desarrollo Social y Humano, a través del Programa para el Desarrollo de los Pueblos y Comunidades Indígenas, de la vertiente de Proyectos Productivos<sup>15</sup> que ejecutó la Oficina de Representación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, (ORDPI) en el año 2002.

“El Programa para el Desarrollo de los Pueblos y Comunidades Indígenas, surge en un contexto de apertura y disposición nacional para brindar atención integral a los pueblos indígenas en el marco de sus derechos y libertades fundamentales.”<sup>16</sup>

Es en la ORDPI donde se definieron las primeras iniciativas para apoyar a mujeres indígenas dentro de la administración de la CDI del gobierno federal. Específicamente se elaboró para tal fin la *Guía para el financiamiento y la capacitación de la vertiente de proyectos productivos*.

---

<sup>14</sup> Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*, México, Uthea, 1986. p.1

<sup>15</sup> Secretaría de Desarrollo Social, *Reglas de operación*, en Diario Oficial de la Federación, 15 de marzo de 2002

<sup>16</sup> Grupo de Educación Popular con Mujeres AC. *Resultados de la evaluación del Programa para el Desarrollo de los Pueblos y Comunidades Indígenas, vertiente proyectos productivos 2002*. (no publicado). México. GEM AC. 2003.

Desde esta perspectiva, el POPMI buscó proporcionar atención solamente a los marginados y pobres, sin que ello significara, necesariamente, atender a la población indígena por su condición misma, sino sólo por ser pobres. Indudablemente este sesgo dejó, de nueva cuenta, a los indígenas en un ámbito de discriminación y de exclusión por su condición de población originaria, al apoyárseles solo por ser pobres, sin reconocer su identidad étnica.

Con este enfoque, las mujeres indígenas continuaban ausentes en el discurso oficial, sin apoyos previstos por las instituciones públicas, por la simple condición de ser mujeres, indígenas y pobres.

Ante tales circunstancias es como se elaboró la propuesta que daría origen a lo que ahora es el POPMI. Surge entonces el “Programa para el Desarrollo de los Pueblos y Comunidades Indígenas, con cuatro objetivos que se desprenden de la visión que orientaba a la Secretaría de Desarrollo Social.

- a) Reducir la pobreza extrema.
- b) Generar igualdad de oportunidades para los grupos más pobres y vulnerables.
- c) Apoyar el desarrollo de las capacidades de las personas en condición de pobreza.
- d) Fortalecer el tejido social, fomentando la participación y el desarrollo comunitario.”<sup>17</sup>

Como se observa en estos objetivos, el enfoque de género continua ausente, para lo cual, la política social del país, exige considerar los siguientes ejes rectores:

- Reforzar el tejido social a través del desarrollo comunitario y la participación social,
- Proteger a las familias en condiciones de pobreza
- Fortalecer el desarrollo social con equidad.
- Respetar y proteger la diversidad étnica y cultural,
- Focalizar los apoyos hacia los pobres, con una política social participativa y asegurar la eficiencia y transparencia en la gestión.

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* P.3

En el objetivo general del mencionado Programa se estableció, con mayor precisión, un primer acercamiento a trabajar con enfoque de género; veamos:

Etzioni nos dice, como definición de lo que es una organización, lo siguiente: “Las organizaciones se caracterizan por: 1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos...”<sup>18</sup>.

Desde el punto de vista de esta caracterización, el POPMI cumple cabalmente lo establecido. Es decir, mantiene para su operación la división del trabajo, así como la estructura de poder para la toma de decisiones, no sólo en el ámbito de oficinas centrales sino en sus estructuras estatales y regionales, lo que da la oportunidad de generar diferentes espacios comunicativos entre sus actores.

### 1.3.2. El futuro del POPMI. Del presagio a la realidad.

En el año 2002 se definen los primeros lineamientos con los cuales inició operaciones el Programa de Vertiente de Proyectos Productivos antecedente inmediato del POPMI.

Posteriormente, en el 2003, año en que se crea la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI, surge el Programa en referencia en la institución donde actualmente permanece.

En el año 2006, el POPMI alcanzó su cuarto año como organización que atiende a las mujeres indígenas, para lo cual administrativamente ha estado en tres diferentes instancias (Sedesol, INI y la CDI) hecho que no le ha permitido consolidar la metodología de trabajo establecida para su funcionamiento. Esta situación, no obstante lo complejo para adecuarse a las circunstancias de su entorno, le es favorable, a tal grado que en este momento se reconocen sus logros y avances dentro de la propia CDI, donde actualmente está inserto.

---

<sup>18</sup> Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, Uthea, 1986. p.4

La trayectoria del POPMI, seguida hasta el día de hoy, requiere, con carácter de urgente, darse a conocer ante otras instituciones de la administración pública y privada, para lo cual puede utilizar los acuerdos, convenios o colaboraciones que se rubriquen al respecto, así como considerar la difusión del mismo en los medios de comunicación colectiva, como una opción más.

Otro factor, tal vez hasta determinante para su permanencia, es el próximo cambio de la administración pública federal. Situación que obliga a tomar con cautela cualquier comentario o situación que le pudiera resultar adversa al POPMI, sobretodo pensando que habrá varias mujeres, que trabajen el enfoque de equidad y género, que pudieran conducir, en la nueva administración, el rumbo del POPMI.

Hecho que, aunque parezca remoto, no se descarta sobretodo por los más recientes documentos publicados por el equipo del entonces presidente electo, Felipe Calderón Hinojosa, en la página oficial de Internet de éste, en el sentido de describir algunas de las funciones que hasta el momento tiene el POPMI en sus reglas de operación y que ahora aparecen en un documento denominado: Equidad de género, que se entiende sería parte del ideario del Instituto Nacional de las Mujeres, Inmujeres.

Este posible giro del POPMI dentro de la administración pública federal, traería consigo, de nueva cuenta, un cuestionamiento a los objetivos de éste, tanto al general como a los específicos.

La importancia de esto radica en que para definirlos, como organización, se realizó el análisis correspondiente, considerando el planteamiento de Mayntz, quien señala: “En las organizaciones es importante distinguir objetivos de las funciones...El objetivo y la función no necesitan coincidir...cuando se trata de la organización, como aquí, entonces el punto central del interés lo ocupan sus objetivos”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, p.76

Para tal caso el objetivo general del POPMI debe revisarse y sobretodo valorarse si es posible alcanzarlo de una sola vez o sí gradualmente se cumple.

#### **1.4 La visión y la misión. Espacios en construcción en el POPMI.**

El POPMI no registra, en lo específico, un texto que de cuenta de la misión y visión para este Programa. Sin embargo, se vincula a lo establecido para la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas que precisa lo siguiente en la ley de creación de la misma:

##### **Misión**

Orientar, coordinar, promover, apoyar, fomentar, dar seguimiento y evaluar los programas, proyectos, estrategias y acciones públicas para alcanzar el desarrollo integral y sustentable y el ejercicio pleno de los derechos de los pueblos y comunidades indígenas con el artículo 2º. De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

##### **Principios**

Preservación del carácter multiétnico y pluricultural en la nación.

Promoción de acciones contra la discriminación o exclusión social.

Construcción de una sociedad incluyente, plural, tolerante y respetuosa de la diferencia y el diálogo intercultural.

Impulso de la integridad y transversalidad de políticas, programas y acciones de la Administración Pública Federal para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.

Fomento del desarrollo sustentable para el uso racional de los recursos naturales de las regiones indígenas.

Inclusión del enfoque de género en políticas, programas y acciones de la Administración Pública Federal.

Consultar a los pueblos y comunidades indígenas cada vez que el Ejecutivo Federal promueva reformas jurídicas y actos administrativos, programas de desarrollo o proyectos que impacten significativamente sus condiciones de vida y su entorno.

### **Funciones**<sup>20</sup>

I. Ser instancia de consulta para la formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal desarrollen en la materia;

II. Coadyuvar al ejercicio de la libre determinación y autonomía de los pueblos y comunidades indígenas en el marco de las disposiciones constitucionales;

III. Realizar tareas de colaboración con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las cuales deberán consultar a la Comisión en las políticas y acciones vinculadas con el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas; de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios; de interlocución con los pueblos y comunidades indígenas, y de concertación con los sectores social y privado;

IV. Proponer y promover las medidas que se requieran para el cumplimiento de lo dispuesto en el apartado B del artículo 2o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

V. Evaluar las políticas públicas y la aplicación de los programas, proyectos y acciones gubernamentales que conduzcan al desarrollo integral de dichos pueblos y comunidades;

VI. Realizar investigaciones y estudios para promover el desarrollo integral de los pueblos indígenas;

VII. Apoyar los procesos de reconstitución de los pueblos indígenas;

---

<sup>20</sup> Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. 21 de mayo de 2003. Diario Oficial de la Federación p. 75

- VIII. Coadyuvar y, en su caso, asistir a los indígenas que se lo soliciten en asuntos y ante autoridades federales, estatales y municipales;
- IX. Diseñar y operar, en el marco del Consejo Consultivo de la Comisión, un sistema de consulta y participación indígenas, estableciendo los procedimientos técnicos y metodológicos para promover la participación de las autoridades, representantes y comunidades de los pueblos indígenas en la formulación, ejecución y evaluación de los planes y programas de desarrollo;
- X. Asesorar y apoyar en la materia indígena a las instituciones federales, así como a los estados, municipios y a las organizaciones de los sectores social y privado que lo soliciten;
- XI. Instrumentar y operar programas y acciones para el desarrollo de los pueblos indígenas cuando no correspondan a las atribuciones de otras dependencias o entidades de la Administración Pública Federal o en colaboración, en su caso, con las dependencias y entidades correspondientes;
- XII. Participar y formar parte de organismos, foros e instrumentos internacionales relacionados con el objeto de la Comisión;
- XIII. Desarrollar programas de capacitación para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como para las entidades federativas y municipios que lo soliciten, con el fin de mejorar la atención de las necesidades de los pueblos indígenas;
- XIV. Establecer acuerdos y convenios de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas, con la participación que corresponda a sus municipios, para llevar a cabo programas, proyectos y acciones conjuntas en favor de los pueblos y comunidades indígenas;
- XV. Concertar acciones con los sectores social y privado, para que coadyuven en la realización de acciones en beneficio de los indígenas;

XVI. Establecer las bases para integrar y operar un sistema de información y consulta indígena, que permita la más amplia participación de los pueblos, comunidades, autoridades e instituciones representativas de éstos, en la definición, formulación, ejecución y evaluación de los programas, proyectos y acciones gubernamentales;

XVII. Ser instancia de consulta para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal con el fin de formular el proyecto de presupuesto consolidado en materia de desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas a incluir en el Presupuesto de Egresos de la Federación de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2o. de la Constitución Federal;

XVIII. Publicar un informe anual sobre el desempeño de sus funciones y los avances e impacto de las acciones de las dependencias y entidades paraestatales de la Administración Pública Federal, estatal y municipal en materia de desarrollo de los pueblos indígenas.

XIX. Las demás que establezcan las disposiciones legales aplicables.

Estos aspectos formales y legales que dan forma y contenido a la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI, son reflejo inequívoco de que los mandatos, objetivos y reglamentos internos no necesariamente son aplicados por quienes los diseñaron. Mayntz, de nueva cuenta, aporta lo siguiente: ... “el círculo de personas que ha sido realmente responsable del *nacimiento* de una organización no tiene que ser necesariamente el mismo que más adelante se identifica con el objetivo de la organización y que lucha por su *preservación*”.<sup>21</sup> En igual sentido, la enunciación que se hace líneas arriba de la misión, los principios y las funciones de la institución en la cual se inserta el POPMI implica entender que la parte formal, con la que se presenta la CDI ante la opinión pública, no necesariamente corresponde con la forma en que se estructura la misma para operar. Situación que se manifiesta en el POPMI al momento de buscar alcanzar los siguientes objetivos.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.* P.83

## **Objetivo General<sup>22</sup>**

Contribuir a mejorar las condiciones de vida y posición social de las mujeres indígenas, fortaleciendo su participación como impulsoras de su propio desarrollo, mediante la ejecución de proyectos de organización productiva, con perspectiva de equidad, género, sustentabilidad, multiculturalidad y derechos.

## **Objetivos específicos**

- Fortalecer la participación de las mujeres indígenas para la toma de decisiones impulsando procesos corresponsables y autogestivos, a través de su involucramiento activo en la planeación y desarrollo de proyectos productivos.
- Contribuir a mejorar los niveles de bienestar de mujeres indígenas, a través de la ejecución de proyectos que permitan generar alternativas de ocupación e ingreso y el incremento en la oferta de bienes en las economías locales.
- Potenciar y fortalecer las capacidades y habilidades de las mujeres indígenas mediante acciones de capacitación y acompañamiento.
- Promover el acceso de la población indígena femenina a la atención de las dependencias del Estado.
- Promover acciones de coordinación con instancias de los tres órdenes de gobierno, así como con instituciones sociales y privadas que permitan sumar esfuerzos y recursos económicos, técnicos y humanos en torno al Programa, con base en una visión de equidad, sustentabilidad, género y multiculturalidad.
- Fortalecer la labor institucional de las dependencias con políticas que beneficien a la mujer indígena.

---

<sup>22</sup> Ibid. P. 76

Los objetivos no deben permanecer durante todo el tiempo que perdure al organización, estos podrán ajustarse a la propia evolución de la organización cuando tenga la necesidad de hacerlo.

Para efectos de esta investigación es pertinente señalar, y de acuerdo a lo que expone Mayntz, que “El objetivo de la organización es preservado en cuanto que constantemente se traduce en decisiones, en cuanto que las actividades que varían según las circunstancias se dirigen siempre de nuevo hacia el mismo objetivo y en cuanto que la organización verifica constantemente si su actuación responde a dicho objetivo”<sup>23</sup>. Situación que nos lleva a entender que el objetivo no es estático y que por lo tanto debe someterse a constantes revisiones hasta alcanzar lo expresado en él. De tal manera que los trabajos que se realicen para atender lo expuesto en el objetivo general y en los específicos del POPM, planteados en las reglas de operación del mismo, deben ser acordes con lo expuesto en los mismos.

#### 1.4.1 La imagen institucional. Un diseño para la funcionalidad del POPMI.

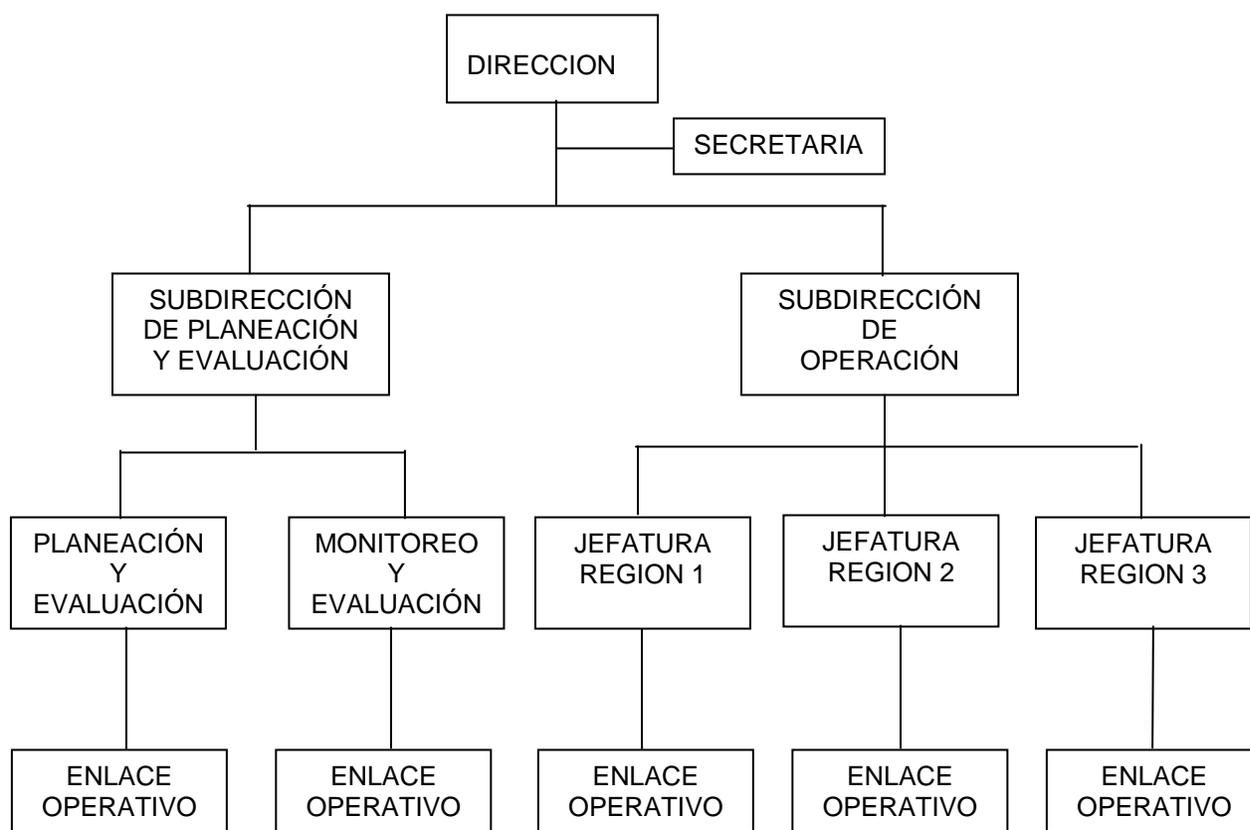
El Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas está inserto, según el estatuto orgánico de la CDI, en la estructura de la Coordinación General de Programas y Proyectos Especiales. Sin embargo, al analizar el organigrama institucional se observa que formalmente a la Coordinación mencionada sólo la integran las Direcciones de Operación y la de Fortalecimiento de Capacidades Indígenas. El resto de las áreas, que son parte sustantiva de la misma, no están dentro del referido organigrama.

Con este antecedente, el POPMI tiene dificultades para estructurar su propio organigrama, puesto que al no estar inserto en la estructura operativa de la Institución y además no disponer de plazas para el personal adscrito al mismo se diseñó el organigrama siguiente el cual, inicialmente, se cubrió con 14 plazas de honorarios:

---

<sup>23</sup> Ibid. P. 84

**Figura 1. Estructura formal para operación del POPMI**



#### 1.4.2 Integrantes del POPMI. Perfiles para operar.

Actualmente el equipo del POPMI en oficinas centrales ocupa 13 de los 14 espacios que se describen en el organigrama arriba expuesto. Once de ellas cuentan con estudios a nivel profesional. Dos sociólogos, dos antropólogos, dos economistas, dos biólogos, una agro ecóloga, una química, un comunicólogo y las dos restantes con formación técnica.

Del total, nueve son mujeres y cuatro hombres. El promedio de edades es de 44 años, lo que da experiencia y práctica en el trabajo que se realiza en el POPMI. De estas personas, 11 están contratadas por honorarios. Sólo la Dirección y Subdirección son de estructura.

La antigüedad del personal va desde los dos meses y medio y hasta los tres años (dos personas con nivel de técnicos). Adicionalmente, el Programa cuenta con 10 contratos para Coordinadoras de promotoras (nueve mujeres y un hombre) ubicadas en los estados de Chiapas (con dos), Oaxaca, Veracruz, Guerrero, Hidalgo, San Luis Potosí, Puebla, México y Yucatán.

Con recursos de la CDI se apoyan 289 promotoras con becas en 21 de los 25 estados donde incide el POPMI. Además que existen operadores, promotoras y enlaces de las ejecutoras externas que en conjunto alcanzan las 350 personas para trabajar con mujeres indígenas.

#### 1.4.3 Selección del personal. A invitación expresa

La mayor parte del personal del POPMI en oficinas centrales, ha sido invitado a colaborar en él. Ninguno participó en procesos de selección. En esta tercera administración, que inició en junio de 2004, la titular del área y el Subdirector de operación, han decidido los perfiles y a las personas para ocupar los cargos dentro de la estructura del mismo.

Las coordinadoras estatales son más estables en sus puestos al evitar una alta rotación de ellas lo que genera ahorros en capacitación y, en consecuencia, favorece las condiciones para alcanzar mejores resultados puesto que al permanecer por más tiempo en el empleo conocen mejor la normatividad, las localidades y en general la forma de trabajar con mujeres indígenas, lo que aumenta la posibilidad de lograr el objetivo del POPMI al no registrarse cambios constantes de personal.

El Programa adolece de un perfil de puestos que permita seleccionar con mejores criterios y resultados al personal que se incorpore al mismo. Esta ausencia, limita, en mucho, la posibilidad real de hacer más competitivo al POPMI, puesto que no permite trabajar con un mayor compromiso en el logro de los objetivos institucionales.

#### 1.4.4 El uso de los avances tecnológicos. Materia aún pendiente

El atraso en las localidades indígenas está estrechamente relacionado con la falta de acceso a la tecnología de punta. Para la gran mayoría de sus habitantes, el uso de computadoras, por ejemplo, es uno de los aspectos que más deficiencias presenta puesto que no se tiene acceso a ellas. Incluso, en algunos casos, el problema es todavía mayor. No cuentan con servicio de energía eléctrica.

Este hecho, aunque mejora entre los operadores regionales, no cubre la necesidad de computadoras entre ellos, puesto que no todos tienen acceso a un equipo, incluso, muchas veces, tampoco a Internet y como consecuencia limita su trabajo en el POPMI. Estas carencias inhiben un mejor uso de los recursos económicos del Programa, al momento de instalar los proyectos productivos de mujeres indígenas.

A nivel central esto prácticamente está superado, puesto que todo el personal cuenta con una computadora, acceso a Internet y otras herramientas (fotocopiadora, escáner, impresora de gran capacidad) que permite mejorar su calidad de trabajo y alcanzar mayor eficiencia al realizarlo.

Es necesario entender que para cada función definida dentro del POMPI existe un responsable asignado para su ejecución, sin embargo muchas de las veces no ocurre así debido a factores, tanto endógenos como exógenos, ligados a expresiones que van desde lo cultural hasta lo político.

Para Mayntz este aspecto lo refiere de la siguiente forma: “En la descripción de un papel hay que preguntarse, en primer término, lo *que* se exige de un miembro determinado”<sup>24</sup> en todo caso es claro que para que se cumplan los papeles definidos en la organización debe existir claridad de lo que se quiere de cada actor.

### **1.5. Lo funcional. Lo que se dice y lo que se hace**

Lo que se establece en el organigrama y en el manual de funciones del POPMI dista mucho de alcanzarse, toda vez que sólo representa la parte formal para mantenerse en la estructura de la Institución. Sin embargo al analizar la práctica, el cómo opera, permite conocer la estructura diseñada o acordada tácitamente para tratar de alcanzar los objetivos.

#### **1.5.1. Lo funcional. Una práctica común.**

Para el trabajo del equipo de oficinas centrales se definió, de origen, un organigrama (ver figura 2) que contempló la existencia de dos subdirecciones: la de Planeación y la de Operación. Hasta el mes de mayo de 2005 esto fue así, pero al renunciar el Subdirector de Planeación la plaza no se recuperó quedando sólo la de Operación, misma que persiste hasta el momento.

Destaca, entonces, que las actividades de planeación y de evaluación en este momento quedan adscritas a la Dirección del POPMI. Sin embargo, en la práctica no se logra hacer dicha división entre las funciones que le corresponden a la Subdirección de Operación y las que propiamente se le asignan a la Dirección. Situación que solo queda en el papel, generando un nuevo organigrama, pero sin funciones reales al momento de tomar decisiones.

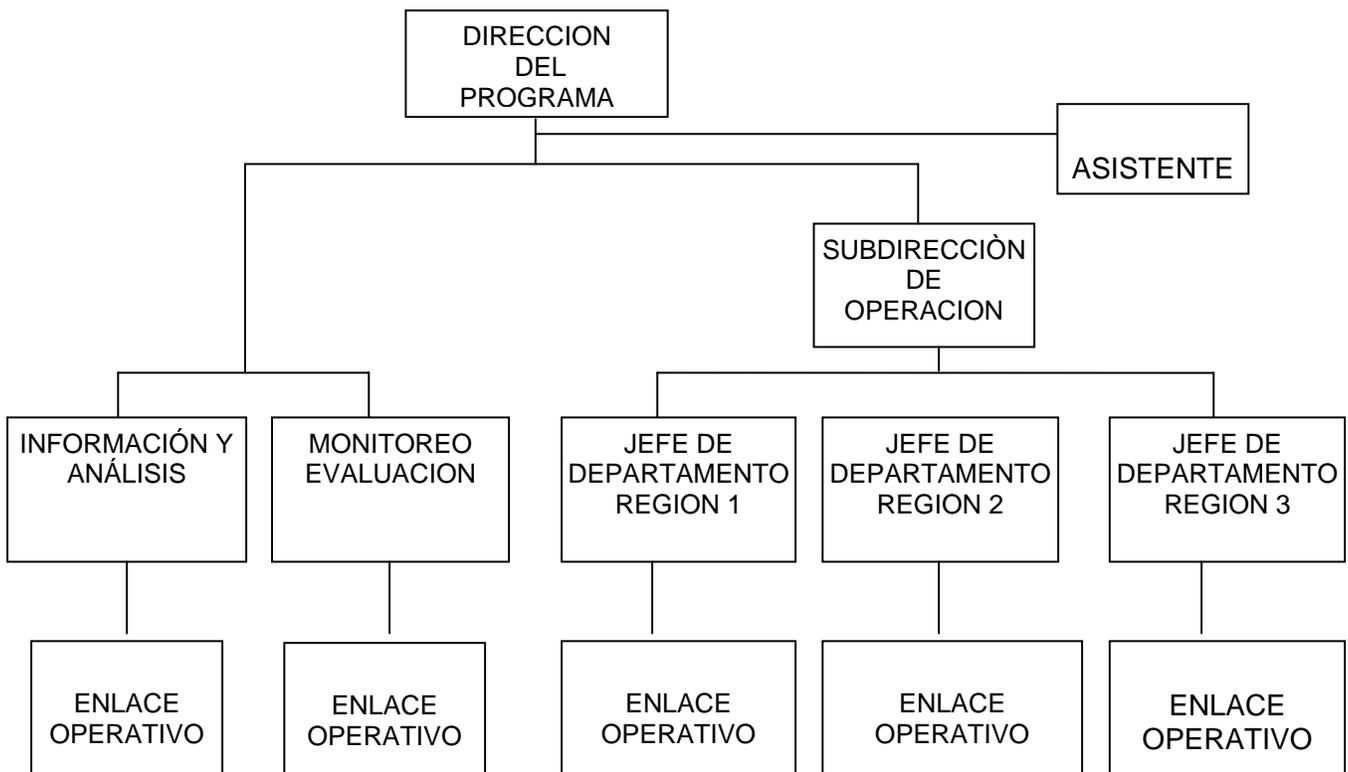
---

<sup>24</sup> Ibid. P.106

Durante las ausencias de la directora la responsabilidad recae en la Subdirección de Operación, por lo que se atienden todos los asuntos que se presenten sin importar si están o no dentro de las funciones conferidas a esta última.

A continuación se puede apreciar la estructura del POPMI en oficinas centrales, lo que determina el comportamiento de los individuos y grupos en la práctica diaria.

**Figura 2. Organigrama funcional**



A pesar de la existencia del organigrama que aquí se muestra, en la práctica el POPMI opera de manera diferente. Al no existir un segundo subdirector, las funciones y tareas de los departamentos de Información y análisis así como el de Monitoreo y evaluación reportan directamente a la Dirección del Programa.

Este hecho se manifiesta con mayor precisión al momento de explicar cómo funciona el POPMI con la estructura antes presentada si sus funciones son realmente diferentes. Etzioni Amitai señala al respecto lo siguiente: “La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social.” Por lo tanto, continua este autor “Para que el análisis de la organización sea completo tiene que determinar tanto su estructura intencional como su estructura real”.<sup>25</sup>

En la práctica, no obstante estar trazadas las líneas de mando expresadas en el referido organigrama, no se cumplen la mayoría de las veces. Es decir, los jefes de los departamentos mencionados reportan o consultan con mucha frecuencia al Subdirector de operación, lo que origina una forma distinta de trabajo del equipo de oficinas centrales.

Ante tal situación, para el responsable de dicha Subdirección representa un compromiso adicional de trabajo el tener que estar pendiente, además de sus propias funciones, de los otros dos departamentos, así como de representar a la directora del POPMI en reuniones u otro tipo de eventos durante la ausencia de ésta.

Este hecho, aunque parece sin importancia, adquiere relevancia al momento en que se encuentran diferencias en el funcionamiento del POPMI a partir de lo expuesto en el organigrama vigente.

Incuso, con marcada frecuencia los jefes de departamento que, de acuerdo al organigrama, pertenecen a la Subdirección de operación han tenido que realizar trabajos que les corresponden a los jefes de departamento asignados a la Dirección. Situación que evidentemente impacta en la funcionalidad del POPMI, pero podría aceptarse que, incluso, podría ser positiva esta rotación de funciones. Sobretudo

---

<sup>25</sup> Ibidem. P. 105-106

porque la experiencia del personal del POPMI es de poco más de 15 años en la administración pública para el manejo de organizaciones de productores.

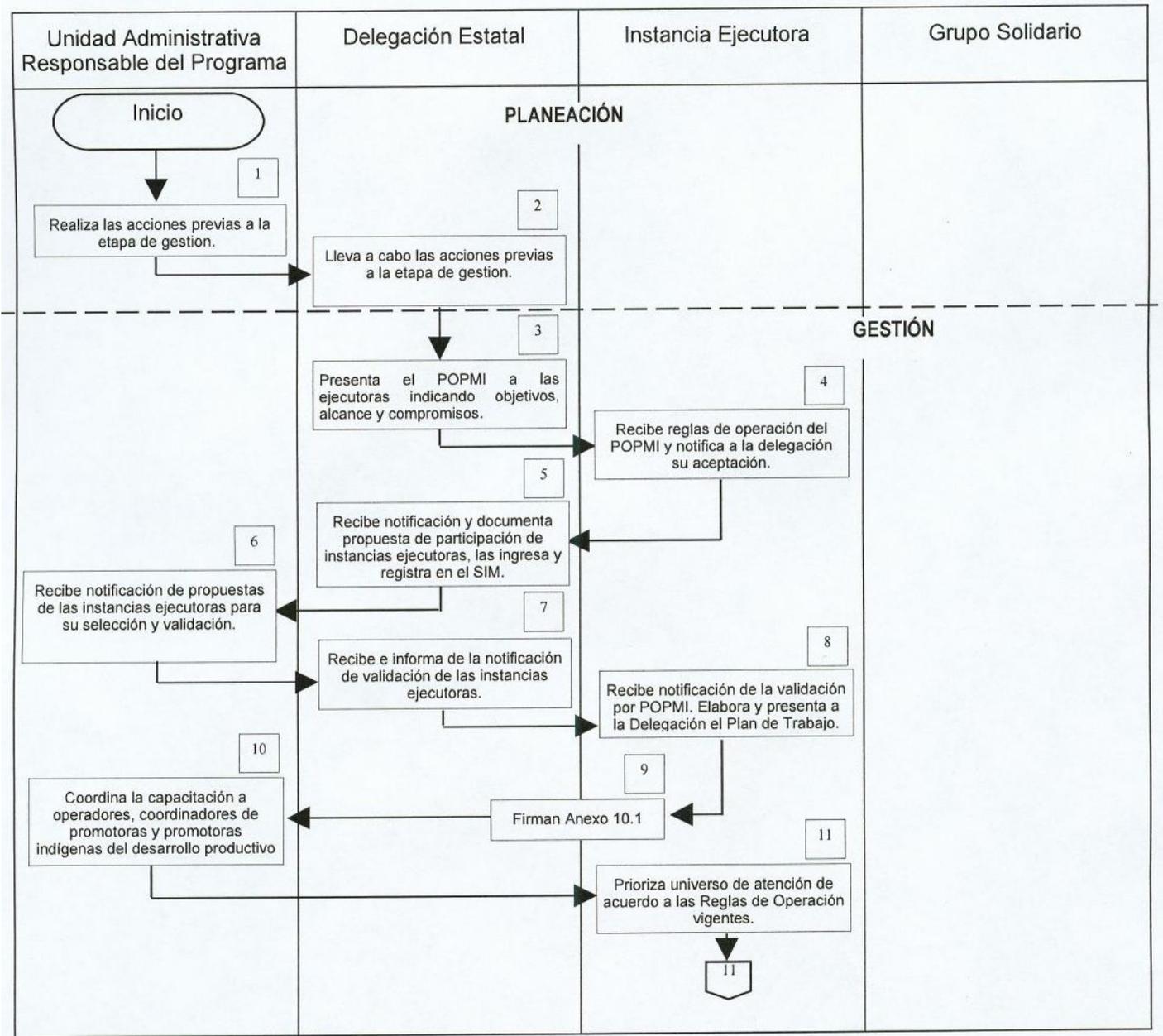
Esto último expresado con toda claridad en el organigrama divisional que utiliza la organización para definir las actividades de sus integrantes. Es decir, se parte de una definición de tareas y actividades a partir de los objetivos (General y los específicos) que busca cumplir el Programa como parte de la administración pública y que se exponen para cada enlace, departamento y la subdirección.

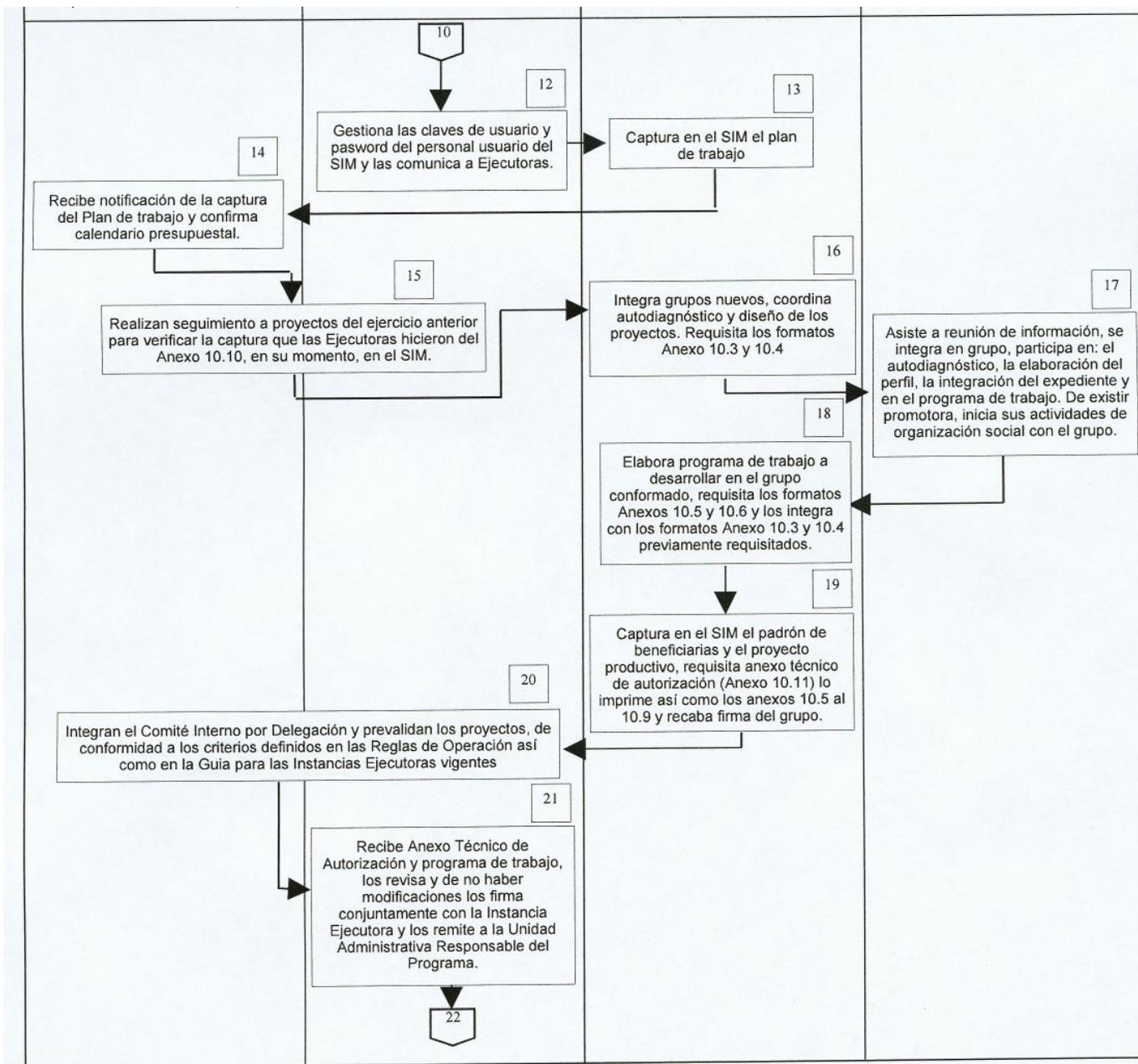
#### 1.5.2 La mecánica operativa.

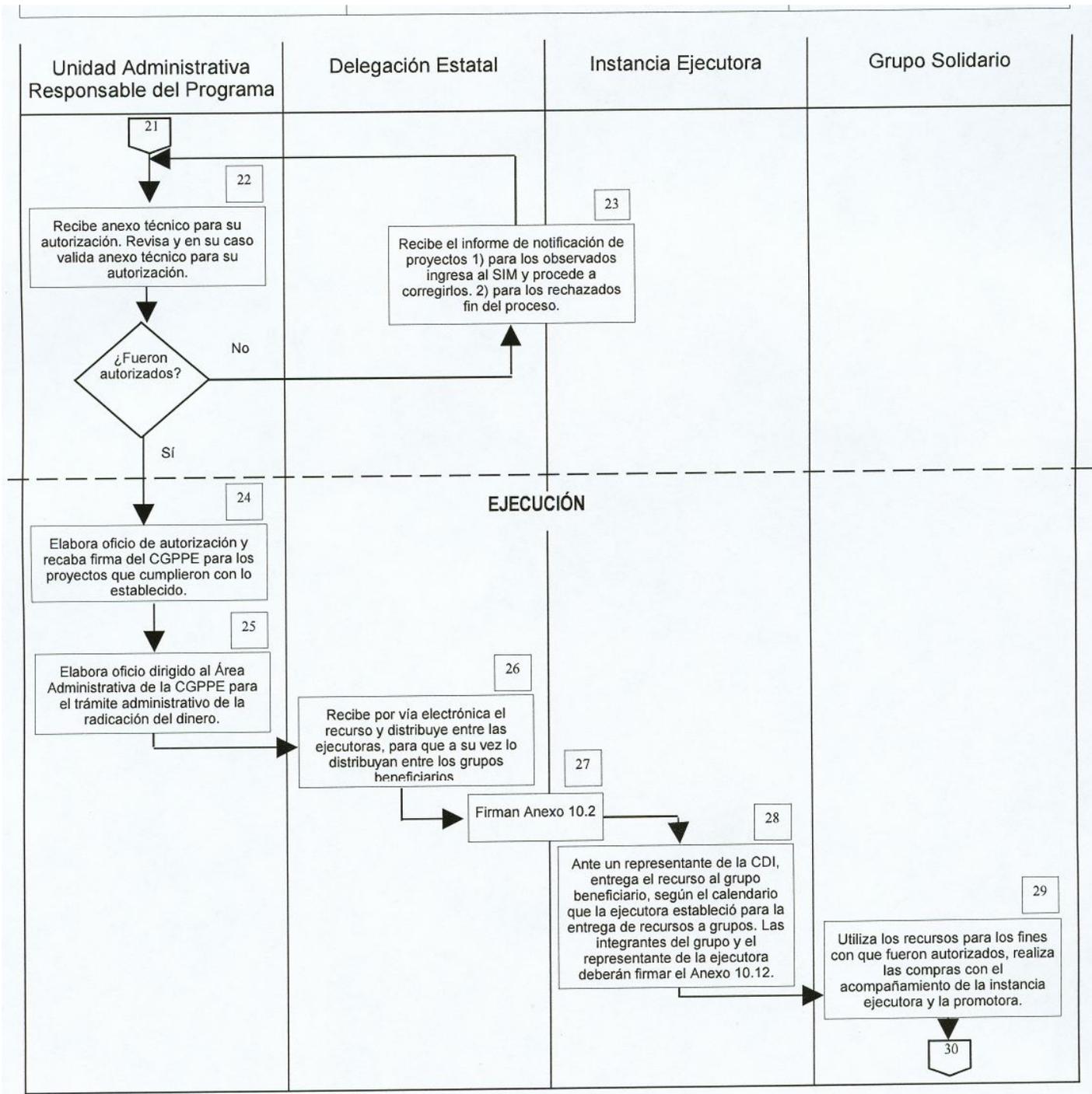
A partir de la definición de las funciones de cada individuo que integra el equipo de trabajo de oficinas centrales del POPMI, se presenta el diagrama de flujo establecido en el Manual de Procedimientos de éste.

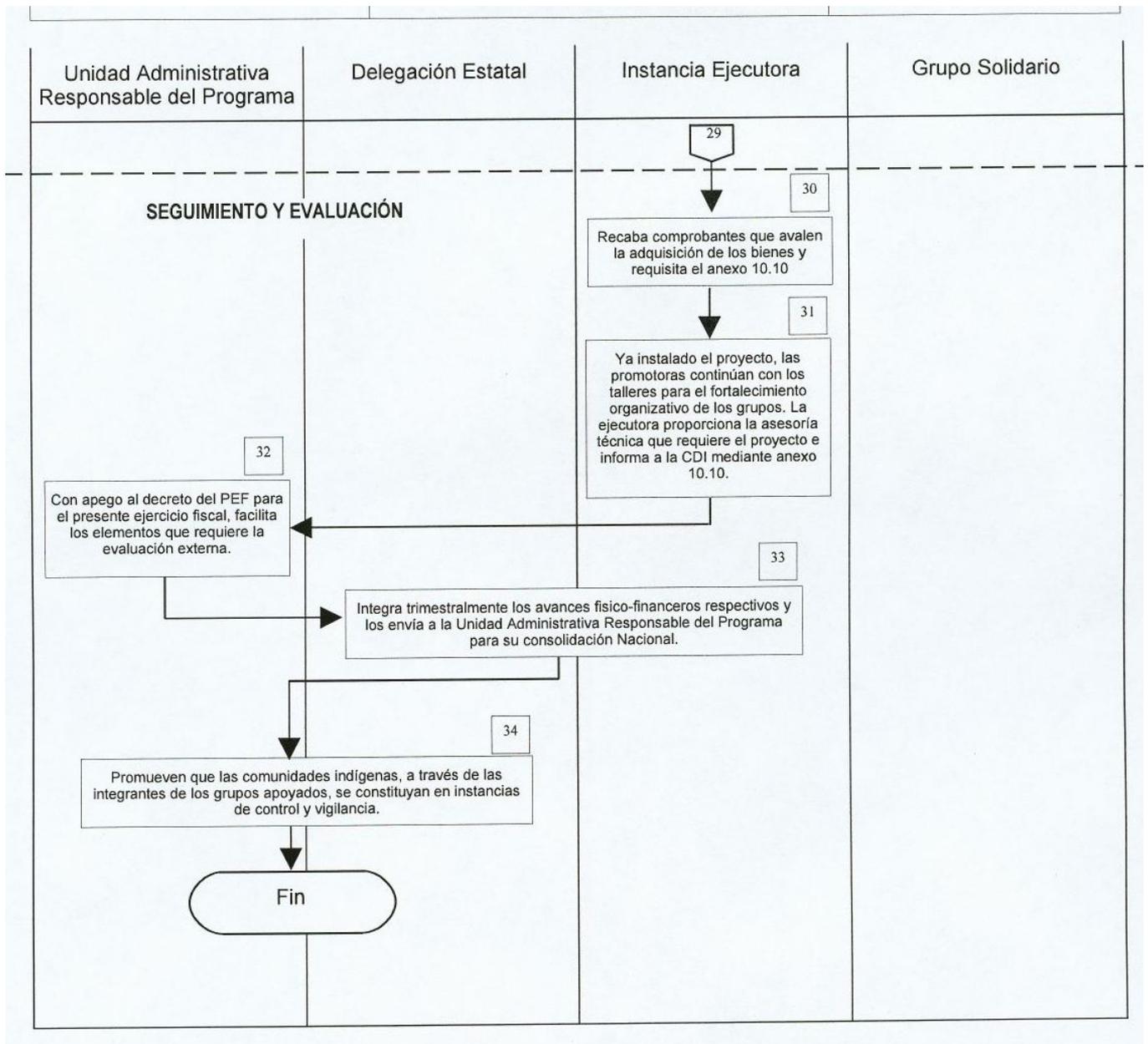
En él se expresan las actividades correspondientes a la instalación de los proyectos productivos y los diferentes pasos que se cumplen, en varios momentos e instancias, que tienen que ver con el proceso.

**Figura 3. Diagrama de flujo para instalar proyectos**





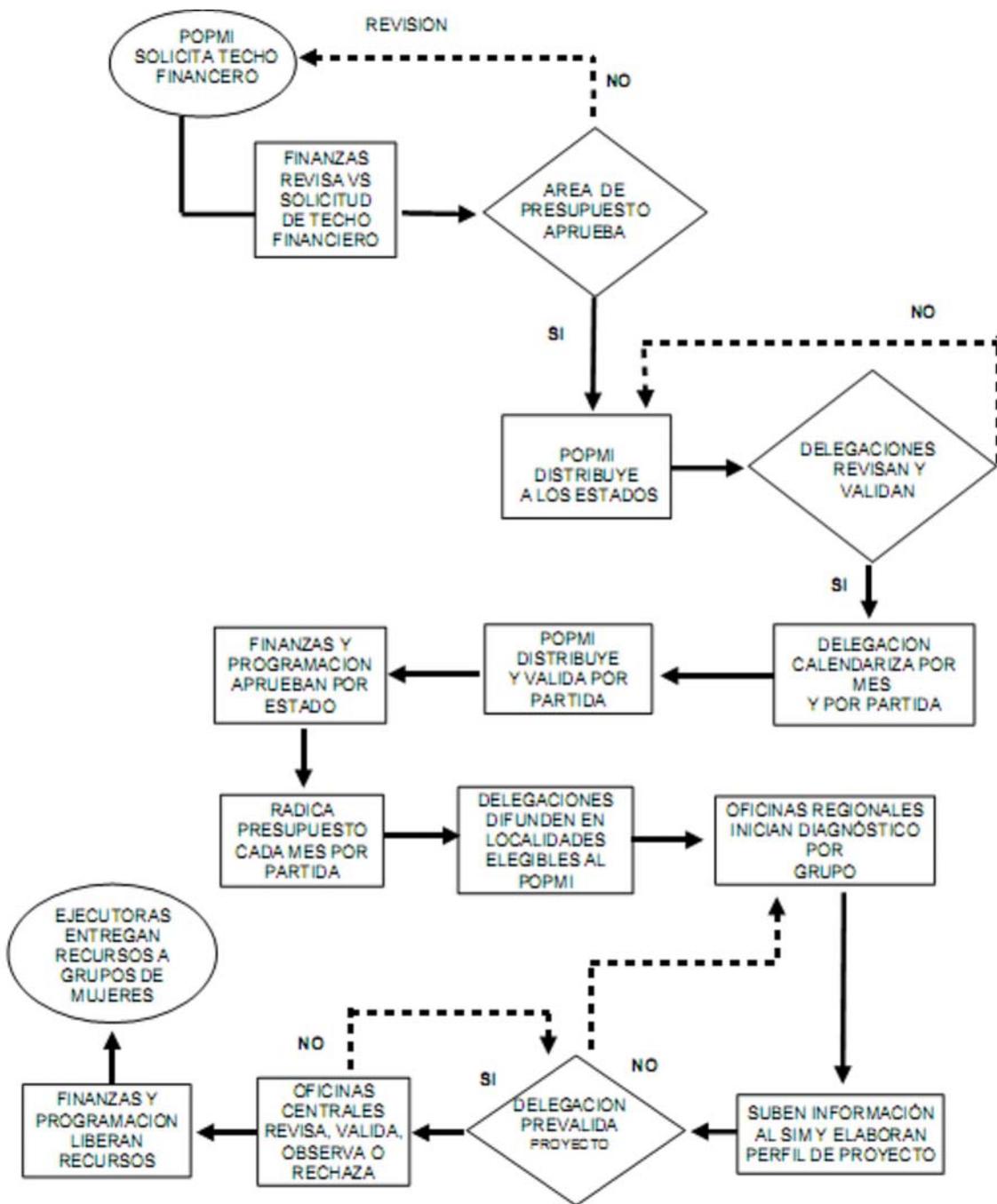




Como se aprecia en el diagrama de flujo presentado en estas últimas imágenes y comparado con el funcional, (ver figura 4) se identifica claramente una simplificación en la forma de presentar los procedimientos que se utilizan para autorizar los recursos para proyectos productivos de las mujeres indígenas en el POPMI.

Es notoria, entonces, la diferencia entre lo que se plantea en el Manual de Procedimientos Administrativos del POPMI y lo que se expresa en el Diagrama de Flujo funcional, donde se exponen de forma más sencilla los pasos administrativos para reglamentar el uso y aplicación de los recursos financieros, conforme a la normatividad establecida para ello.

Figura 4. Diagrama de flujo funcional



### 1.5.3 Las dificultades encontradas. Una salida práctica

En términos cuantitativos el POPMI tiene buenos resultados. Los números así lo manifiestan. Son casi 7,500 proyectos productivos apoyados desde el año 2003 a la fecha. Los beneficios alcanzan a poco más de 75 mil mujeres indígenas, mismas que habitan un número importante de localidades de alta o muy alta marginalidad. Sin embargo, no obstante estos datos numéricos, en la parte de la estructura organizacional que soporta al equipo de trabajo de oficinas centrales se pueden encontrar las siguientes dificultades:

El hecho de que el 87.7 por ciento de los integrantes del equipo central estén contratados por el régimen de honorarios y, todavía más, con cargo al propio presupuesto del POPMI hace que al término de cada año, administrativamente hablando, se corra el riesgo de que no se renueve el contrato para estos compañeros, lo que genera inseguridad y falta de compromiso hacia el trabajo del POPMI.

En noviembre de 2006, el riesgo cobra nueva dimensión y se puede decir que hasta más difícil para los integrantes del equipo central, toda vez que existe la posibilidad de que se traslade al POPMI a otras instancias de la administración pública, como puede ser al Instituto Nacional de las Mujeres, Indujeres, o simplemente se modifiquen sus funciones y objetivos.

De ser realidad alguna de estas posibilidades es bastante probable que se cambie la estructura organizacional del POPMI, lo que impactaría en el grupo de integrantes que actualmente laboran en oficinas centrales al tenerse que renovar con el ingreso de otras personas.

Ante estas posibilidades, se afirma que la organización es una instancia compleja, contradictoria y que por lo tanto demanda que sus actores tengan un mejor entendimiento de lo que ocurre tanto en su entorno, su estructura y funcionamiento.

En síntesis, encontramos las siguientes dificultades:

En el entorno la cuestión política es quizá la de mayor relevancia para los fines de esta investigación, puesto que al existir presión por parte de diferentes grupos, organizaciones y sectores de la sociedad el Programa tiende a desvirtuar su metodología, su cobertura geográfica, su población objetivo y la normatividad en general con tal de satisfacer los acuerdos con líderes políticos de algunas regiones con población indígena. Incluso, algo inaceptable, es el que sean los propios políticos locales (gobiernos municipales o estatales) quienes promuevan esta manera de trabajar.

Asimismo, otro aspecto problemático, desde nuestra óptica urbana, lo constituye el aspecto cultural que tienen los pueblos indígenas, al no aceptar o mejor dicho, ni siquiera considerar a la mujer como parte importante en la toma de decisiones de esos grupos sociales. Son relegadas por sus propios esposos o autoridades locales por el simple hecho de ser mujeres.

Situación que históricamente mantienen los operadores del POPMI e incluso es uno de los aspectos que inhiben para que muchos de ellos se comprometan a realizar un trabajo para que las mujeres tengan la posibilidad de acceder a la propiedad social de la tierra, a la toma de decisiones, tanto en la familia como en sus localidades, (asambleas) al cuidado de su cuerpo –decidir cuántos hijos tener - o simplemente conocer sus derechos que como mujeres tienen en la sociedad.

En cuanto a la estructura del POPMI, un hecho importante lo constituye, sin duda, que la plantilla del personal que labora en las oficinas centrales no se ajusta a un perfil de ingreso para el funcionamiento del Programa.

Es decir, se incorporan, en su mayoría, (de 13 personas, 10 de ellas han ingresado por amistad) sin que necesariamente cumplan con algún perfil que les permita ser valoradas si son o no aptas para desarrollar las funciones conferidas al Programa. Situación que está generando un ligero sesgo hacia la parte técnica, olvidando que debe de atenderse también lo referente a los derechos de las mujeres y lo relacionado con el enfoque de equidad de género.

Esto resulta aún más alarmante desde el momento en que no se denota compromiso entre los operadores del POPMI para atender a los grupos de mujeres indígenas con perspectiva de equidad; por lo que su capacidad de gestión, se ve disminuida.

Aunado a lo anterior, la falta de una línea clara para enfrentar las situaciones políticas que ejercen presión al Programa, así como algunas otras que inhiben una mejor estructura para responder a las demandas propias de la administración pública, colocan al POPMI en desventaja ante otros programas que también atienden a mujeres dentro de la administración federal.

## **1.6. Algunos descubrimientos**

Caracterizar al POPMI nos permite, entonces, conocer, con mayor precisión, cuál es la fortaleza o debilidad que tiene dentro del espacio en el que se inserta e identificar las amenazas y oportunidades para consolidarlo. Así mismo, con los resultados obtenidos no sólo es posible conocer al POPMI, sino que además se sabe un poco más sobre la CDI, institución en la que está inserto el Programa; así como también de los actores que participan para su operación, (promotoras, técnicos, enlaces y beneficiarias) y a partir del análisis de los ámbitos en los que se desempeña, construir propuestas de intervención comunicativa en la organización con mayor conocimiento de causa.

Por otra parte, destaca el papel del observador- investigador en el diagnóstico del entorno, la estructura formal y funcionamiento del POPMI y su vínculo con los objetivos establecidos, donde éstos son parte importante de la organización al constituirse en la guía y orientación para las decisiones hacia un fin específico.

Por consiguiente, se aprecian las características que el observador- investigador tiene al momento de intervenir en la organización y se visualiza la potencialidad de los actores que participan en la estructura del POPMI, que como individuos requieren conocer mejor hasta dónde y cómo se insertan dentro de la misma.

Ahora se tiene información exacta de cuándo y cómo surgió el POPMI. En qué institución pública fue concebido y la evolución de su objetivo general y de la precisión para atender a una población objetivo específica.

Además se conocen los aspectos políticos, sociales, ambientales, culturales y lo informativo como ámbitos en los que participa el Programa y sus nichos de oportunidad para prevalecer como una política pública que atienda a las mujeres ignoradas, discriminadas y marginadas dentro de la población indígena de nuestro país.

Se distinguen, algunas percepciones que tienen los integrantes de otros sectores, de la sociedad civil o académicos, respecto al POPMI. Así como un inventario de la tecnología disponible para realizar el trabajo con las mujeres indígenas.

Por lo tanto, el trabajo con diversos actores permite saber cómo hacer las propuestas para que desde lo comunicativo se puedan atender los problemas encontrados en esta primera parte de la investigación sobre el POPMI.

En el cuadro siguiente se presentan los diferentes problemas y sus propuestas de atención con las que se prevé atender a cada uno de ellos.

Problema	Propuesta de atención
Presión política de grupos u organizaciones sociales	Establecer un grupo de discusión entre los funcionarios de oficinas centrales, tanto de la anterior administración como de nuevo ingreso para definir mecanismos de atención a las organizaciones sociales.
La expresión cultural de los pueblos indígenas inhibe la participación de la mujer en la toma de decisiones en la familia y en su vida comunitaria.	Intervención comunicativa para generar procesos de información sobre los derechos de las mujeres indígenas. Incorporar a los hombres en el proceso de construcción de proyectos productivos con enfoque de género.
Ausencia de perfiles de ingreso para el personal de oficinas centrales	Para erradicar esta práctica es necesario elaborar los perfiles necesarios a fin de profesionalizar la atención a los grupos de mujeres indígenas.

Desde lo comunicativo, los tres problemas arriba encontrados durante el diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento del POPMI pueden ser superados en la medida que se reconozcan las diferencias entre los actores.

Es necesario que los actores de oficinas centrales del POPMI determinen que el Programa debe operarse de otra manera, pues de lo contrario existe el riesgo que sólo sirva para aportar subsidios a las mujeres indígenas, sin que se desarrollen procesos reales de organización comunitaria, ni mucho menos de capacitación y asesoría sobre la sustentabilidad, la interculturalidad, los derechos, la equidad y el género.

En este sentido, en el siguiente capítulo se aborda lo referente al factor humano en el POPMI. Específicamente lo referente a los actores como son: los individuos, los grupos y la líder.

## **CAPÍTULO 2. Los actores: el individuo, el grupo y la líder. El factor humano en el POPMI**

### **2.1 El problema no medido. Algunos antecedentes.**

A partir del resultado del diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento de la organización estudiada, expuesto en el Capítulo anterior de esta investigación, se enfatiza sobre un problema de importancia para la operación del POPMI, mismo que no se midió con las técnicas cuantitativas.

Es decir, la presión política que ejercen los grupos u organizaciones sociales para ser beneficiarias de los recursos del POPMI, sin importar que estén fuera de la normatividad vigente.

Situación que provoca que los individuos que intervienen en el proceso metodológico que aplica el POPMI enfrenten complicaciones al atender a las mujeres indígenas marginadas del país fuera de las reglas de operación, lo que trae consigo sanciones administrativas, por un lado, y la aplicación discrecional de los recursos por el otro.

En este sentido se abordan las características de los integrantes de la plantilla de personal a nivel central, como grupo que opera desde la Ciudad de México y cómo, dentro de éste, se conforman otros que, a su vez, realizan múltiples funciones para alcanzar los resultados previstos en los objetivos del Programa.

Así mismo, se presenta un análisis de las características que tiene la líder de la organización en las oficinas centrales del POPMI.

Es necesario, entonces, considerar el resultado alcanzado en la medición del problema identificado, para interrelacionar la importancia que tiene el funcionamiento de la organización en el contexto social, económico, cultural, ambiental y político con las características de los grupos y actores que intervienen en la misma.

De igual manera en este segundo apartado se aborda la similitud o diferencia entre los modelos de la administración con los de la comunicación. Entender esta parte es sustancial para poder ubicar, de mejor manera, los rasgos distintivos de la organización desde la perspectiva de la comunicación organizacional.

Al respecto señala Alberto Martínez de Velasco<sup>26</sup> “Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; cómo motivar al personal; cómo se influyen las distintas partes de la organización; qué factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; cómo influye el contexto, etcétera”.

Como complemento se aborda lo referente a la globalización y el impacto o influencia que ésta tiene en la organización, los individuos que la integran, los grupos que se conforman a partir de los intereses en común de éstos y de los líderes que cada uno tiene. Es decir, se busca alcanzar el consenso entre los diversos actores como antítesis al modelo del control, donde el objetivo es tener una organización mejor organizada, integrada y coordinada entre sus diversos elementos.

Por lo tanto, este segundo capítulo es un espacio en el cual se mide, por otra parte, lo referente a los aspectos cuantitativos, que deben de conocerse, respecto a los costos que tiene el problema enunciado y que de alguna manera es clave para entender y ubicar si el POPMI es una organización costosa e improductiva o costosa pero productiva.

---

<sup>26</sup>Martínez de Velasco Arellano, Alberto. Escuelas del comportamiento organizacional. En La Comunicación en las organizaciones de Carlos Fernández Collado. México, Trillas 2005. p.19

Otro elemento referido al análisis de la información cuantitativa que se desprende del trabajo de campo (test y observaciones) es lo referente a la caracterización que se obtiene de los individuos, los grupos y la líder; de tal forma que nos permite, además, ubicar a la organización en alguno de los niveles posibles como son: la superestructura, la estructura o la infraestructura. Información que marcará la pauta de por dónde se tendría que realizar una intervención comunicativa para hacer del POPMI una “organización habitable”.

Por otra parte y debido a que el título del presente apartado se refiere a los actores, es importante obtener los datos que permitan conocer o reconocer los rasgos distintivos que tiene el o los líderes de los grupos identificados, de tal forma que permitan realizar una relación entre el perfil de éste (características y personalidad) y el puesto que desempeñan en la estructura de funcionamiento del POPMI. Es un dato que permitirá comprender si parte del problema detectado está en el liderazgo o en otra parte de la estructura de la organización investigada.

Por último, al término de este capítulo se observa cómo se dan las relaciones comunicativas entre los diferentes grupos, los individuos, entre éstos y el o los líderes que intervienen en el proceso productivo de la organización que nos ocupa. Se tienen los elementos suficientes para las conclusiones a partir de las cuales se trazan las rutas para perfeccionar el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el POPMI.

## **2.2 Los actores: la importancia del factor humano**

Desde la perspectiva de la comunicación, conocer el factor humano del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, es una función central. Constituye la oportunidad para caracterizar a los individuos que lo conforman y cómo éstos se configuran en grupos, tanto formales como informales, dentro del mismo, para operar como organización.

Caracterización que permitirá saber el grado de integración y de aceptación que tienen los individuos dentro de la organización, así como su cultura y valores que les rigen.

En tal sentido se requiere ubicar o precisar la influencia que tienen las diferentes escuelas de la administración en la conformación de las características de los individuos y su interrelación grupal dentro de la organización. Precisar esto implica conocer de cada individuo, que interviene en el problema encontrado y medido en esta investigación, sus rasgos y perfiles para determinar su ubicación dentro del POPMI y cómo se insertan, para efectos de análisis, en las escuelas de la administración. Así mismo, es un factor determinante para establecer posibles propuestas de intervención ya sea en lo comunicativo o informativo de esta organización.

Se recuerda que el número de integrantes del equipo central del POPMI está integrado por 13 personas, de las cuales, para efectos de esta investigación, consideraremos a seis de ellas: la Directora y cinco jefes de departamento que, de acuerdo al organigrama expuesto en el capítulo anterior, son quienes mantienen el vínculo directo con otros de los grupos importantes dentro del POPMI en los estados: los enlaces, las coordinadoras y las promotoras, así como con otras áreas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI.

Sin embargo, por cuestiones de tiempo y de posibilidades reales de medición y seguimiento sólo se revisaron a los actores del equipo central mencionado.

En seguida se muestran dos cuadros en los que se observa, comparativamente, para cada corriente de las escuelas administrativas y los modelos de comunicación, algunas de las características que las soportan.

Información que ayuda a ubicar al POPMI dentro de algunas de éstas conforme se avance en la caracterización de sus actores.

## Escuelas de la Administración

## Modelos de comunicación<sup>27</sup>

<b>Clásica</b>	Énfasis en la función y la estructura <i>(la tarea)</i>	<b>Funcionalista</b>	Énfasis en las funciones y roles institucionales sin cuestionar su legitimidad, en detrimento de los “receptores” concebidos como <i>masa</i> .
<b>Humanista</b>	Énfasis en las Relaciones humanas <i>(la relación)</i>	<b>Estructuralista</b>	Énfasis en las estructuras institucionales y significativas generales de los mensajes, en detrimento de las variaciones particulares. (individuales)
<b>De los Sistemas Sociales</b>	Énfasis en las Relaciones Sistémicas <i>(la tarea y la relación)</i>	<b>Dialéctica Marxista</b>	Énfasis en las interacciones creativas de los seres humanos como factores de transformación social.
<b>De los Sistemas Contingentes</b>	Énfasis en las Relaciones Ínter sistémicas <i>(tarea, relación y entorno)</i>	<b>Cognitivo Informacional</b>	Énfasis en la dinámica de la información como procesos cognitivos de apropiación.
		<b>Complejo Reflexiva</b>	Énfasis en la complejidad de la relación entre sistemas observadores y sistemas observados.

El funcionamiento del POPMI no corresponde exclusivamente a alguna de las escuelas o modelos antes enunciados. Existen ciertos grados de una y otra de dichas corrientes teóricas. Por lo tanto, de acuerdo a la teoría clásica de la escuela de administración los rasgos que observamos de ésta en el POPMI son: la necesidad de tener planes, programas y tareas bien definidas para que la organización funcione y sea productiva, los cuales se pueden conocer en los Programas Operativos Anuales (POA) expresados institucionalmente como Objetivos, Metas e Indicadores (OMI) para definir el calendario del gasto público año con año.

<sup>27</sup> Ávila, Xavier. Organización y Comunicación. 2001. Documento inédito.

Otro rasgo distintivo en el POPMI, de la clasificación que hace el ingeniero e inventor estadounidense precursor de la ingeniería industrial, Frederick Taylor, es la división entre lo mental y lo manual. Al respecto en esta organización se tuvieron dos áreas, la de operación y la de planeación, de las cuales actualmente sólo opera la primera; mientras que la segunda fue cancelada a la renuncia del subdirector correspondiente, en septiembre del 2005.

De acuerdo al citado autor, que “debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.”<sup>28</sup> Sin embargo, es claro que para esta corriente de pensamiento no existen los individuos, sino que sólo se enfatizan las funciones a realizarse, por lo que los resultados suelen ser adversos a la organización.

En contraparte, de esta escuela de la teoría clásica de la organización en el POPMI no se cumple lo siguiente: los funcionarios deberán de mantener una distancia con los empleados. Esta característica de la teoría clásica no ocurre. Por el contrario, la Dirección del POPMI busca el punto de vista de los integrantes del equipo central para tomar decisiones en asuntos relevantes para la operación del mismo.

El ingreso del personal deberá estar supeditado a la aplicación de un perfil de puesto. Igualmente es otra situación que no ocurre en esta organización, ya que las contrataciones se dan por rasgos de amistad o recomendaciones.

Por otra parte, el funcionamiento del POPMI no se rige por un modelo vertical (descendente) en el que el empleado nada tiene que decir y sólo acata las instrucciones del superior. Al contrario, existe disponibilidad para que el proceso de información-comunicación entre los actores del mismo realmente permita a los subalternos aportar a la toma de decisiones.

---

<sup>28</sup> Martínez de Velasco Arellano, Alberto. Op cit. P. 22

Para precisar lo anterior se anotan los principales aportes de otro de los integrantes de la mencionada escuela clásica, el empresario e ingeniero francés, Henri Fayol<sup>29</sup> impulsor de la administración en cualquier organización, para lo cual presenta 14 principios, de los cuales algunos están presentes en la organización que nos ocupa:

- División del Trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización)
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)
- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (Posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)
- Iniciativa (ideas previstas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (moral elevada)

En términos de comunicación, la aplicación de algunos de estos rasgos, como parte de esta escuela de administración, impacta de forma adversa entre los individuos, los grupos y los líderes de la organización, puesto que no existe retroalimentación, ni mucho menos la posibilidad de alcanzar el consenso entre las partes.

---

<sup>29</sup> Citado por Martínez de Velasco Arellano, Alberto en: La Comunicación en las organizaciones de Carlos Fernández Collado. P.22-23

En el caso del POPMI esta situación por el momento se ha superado, al lograr que sean los propios integrantes del equipo central de trabajo quienes definan cómo debe de realizarse la operación que le compete a la institución.

En contraparte, la teoría humanista enfoca su mirada hacia la incorporación del sujeto como elemento importante. Es decir, valora lo humano en la toma de decisiones como una manera de alcanzar organizaciones con mayor potencial comunicativo entre sus actores.

En el POPMI varios de sus rasgos organizativos corresponden a lo que establece esta corriente. Sobretudo porque el funcionamiento de su estructura busca incorporar los puntos de vista de los subordinados. Es decir, las opiniones de éstos son escuchadas. Otra situación que se establece en la teoría humanista es lo concerniente a los logros que se alcanzan, los cuales son vistos como producto de la responsabilidad y participación de todos los involucrados. Ejemplo de ello es el premio que se otorgó al POPMI por el Sistema Integral para Mujeres (Reconocimiento Innova 2006) de parte de Presidencia de la República, el cual reconoce a todo el equipo tanto de oficinas centrales como de los estados y las regiones indígenas como sujetos importantes en su construcción.

Prevalece la comunicación en varias direcciones. Por ejemplo, compartir horarios de comida, de convivencia (laboral e incluso familiar). Así mismo existe un cierto grado de libertad o de confianza para emitir comentarios críticos hacia la Dirección del POPMI, aunque se aclara que esto no es por parte de todos ni tampoco se realiza de manera abierta en la mayoría de los casos. Otro aspecto que ubica al POPMI en esta corriente es el conocimiento de las necesidades y problemas que tiene la Directora sobre casi la totalidad del personal de oficinas centrales. Esto deriva de que la mayoría, 10 de los doce empleados, son amigos de ella, lo que le permite una mayor interlocución con cada uno.

En resumen, los actores que conforman al POPMI están estrechamente identificados con los procesos comunicativos que demanda la operación de la organización; donde el liderazgo principal tiene gran oportunidad de dirigir al resto del grupo, e incluso a los subgrupos, hacia un objetivo común con relativa facilidad. Esto se acentúa aún más al no tener que enfrentar una elevada movilidad del personal, aún cuando los contratos son por honorarios y carecen de prestaciones y ventajas dentro de la institución que les permita una estancia en la organización más redituable.

Existe, entonces, la oportunidad de avanzar hacia una organización identificada con el consenso para la toma de decisiones, que garantice una integración mayor y mejor calidad de vida de los actores.

Por las particularidades para operar del POPMI, concluimos que su estructura corresponde a la teoría humanista. Aunque, destacan aspectos que engarzan con la teoría de sistemas. Es decir, el POPMI no es una estructura organizativa cerrada, por el contrario, al tener una interrelación con su entorno, éste incide en su operación y por consiguiente es una organización abierta, con una interrelación con el medio que le rodea de manera directa y continua.

Lo expresado en los párrafos anteriores identifica al POPMI en el contexto de la globalización, al darse una integración, pero también trae consigo conflicto y desintegración que en el terreno de la identidad de los diversos actores que intervienen en su operación, implica una necesidad de identificarse entre los integrantes de los diferentes grupos que se constituyen, como una manera de protegerse y de enfrentar los efectos de la globalización.

### **2.3 Los costos en la organización. El precio de actuar bajo presión en el POPMI**

Uno de los problemas que enfrenta el POPMI durante su operación, según se acotó en el capítulo anterior, corresponde a la presión política de organizaciones sociales para que se les proporcionen apoyos de este Programa contraviniendo, la mayoría de las veces, las reglas de operación establecidas para ello, lo que significa para la estructura operacional del POPMI tener que enfrentar presiones de este tipo al momento de atender a las mujeres indígenas marginadas.

Invariablemente los líderes de las organizaciones, que difícilmente son mujeres, solicitan audiencia a la Directora General de la CDI para pedir apoyos para las agremiadas a sus filas. El argumento que manifiestan, con mucha frecuencia, es que son pobres, marginadas y necesitan recursos del gobierno para salir adelante. La Dirección de la CDI les dice que acudan con la responsable del POPMI y si se apegan y cumplen con la normatividad establecida en las reglas de operación que se les beneficie.

Los líderes, de manera casi inmediata, buscan a la responsable del POPMI y le dicen que hablaron con la Directora General de la CDI para que les proporcione apoyo para algunos grupos de mujeres.

Se les explica que la asignación del presupuesto sigue un proceso y que éste, en todo caso, se programa en las delegaciones de la CDI en los estados. Al no obtener una respuesta que les satisfaga, se suscitan los reclamos, las acusaciones y las amenazas de parte de los líderes de la organización. Casi siempre coinciden en señalar que no se apoya a las mujeres indígenas porque son pobres y marginadas. Dicen que el personal que trabaja en el POPMI discrimina a las mujeres indígenas y amenazan con traer a un grupo de ellas para presionar a las autoridades “insensibles” para que les den los apoyos, supuestamente “acordados” con la Directora General.

Lo anterior representa un alto costo energético en la medida que se requiere una elevada cantidad de energía, tanto individual como social, para solucionar este aspecto que trastoca la normatividad del POPMI. Es claro que en este aspecto el proceso de comunicación no tiene la efectividad esperada, puesto que en lugar de ahorrar energía implica una derrama adicional, lo que eleva los costos para que el POPMI alcance sus objetivos como organización.

Para la administración central del POPMI este fenómeno implica un alto costo en tiempo por traslados especiales para atender las demandas fuera de la normatividad vigente. Entendido este como costo psicológico, puesto que merman la seguridad de los individuos que integran el POPMI. Por ejemplo, para los que están asignados a las oficinas centrales existe, siempre, incomodidad por tener que viajar a diferentes lugares del país para revisar los avances de los proyectos apoyados bajo presión de alguna organización social. Sobretudo porque no podrán ejercer o aplicar la normatividad debido a que prevalecen los “acuerdos” entre la institución (vía su Directora General) y los líderes de las organizaciones sociales.

Así mismo, éste problema cobra otra dimensión, puesto que corre la idea de que se trabaja sin apego a las reglas de operación y fuera del proceso metodológico que sigue el POPMI. Incluso los técnicos del POPMI expresan que se entrega el recurso de la manera más fácil, dejándolos a ellos en ridículo.

Muchas veces, además, ni siquiera existe la posibilidad de darles seguimiento a esos apoyos, al no permitirlo las organizaciones. Para los líderes estos recursos son a fondo perdido. Situación que no permite consolidar el grupo de mujeres como organización, además se han detectado actos de corrupción e intimidación de algunos líderes, quienes solicitan un porcentaje del monto aprobado por el POPMI, para recuperar el gasto realizado durante la gestión del recurso, sin importar que realmente los trámites fueron gratuitos y realizados por personal de campo del Programa en los estados.

En términos monetarios, se utiliza hasta un siete por ciento, del techo presupuestal asignado, para gastos indirectos. Es decir, de 100 millones de pesos para todo el POPMI, 700 mil pesos son asignados para este concepto y de éstos, el diez por ciento se ocupan para atender solicitudes de las organizaciones sociales, o sea 70 mil pesos. Cifra que sólo es para viáticos y pasajes durante el seguimiento a los proyectos apoyados.

Por otra parte, no existe la posibilidad de saber, a simple vista en los expedientes, cuántos de los proyectos autorizados en el POPMI son producto de las presiones de las organizaciones sociales, puesto que en muchos de los estados del país, sobretudo los del sur del país, las autoridades locales de la CDI y del POPMI son quienes directamente hacen la negociación, sin que lo reporten a oficinas centrales, ni mucho menos puedan identificarse en el Sistema Integral para Mujeres (SIM).

En consecuencia, de tener la oportunidad de medir dicha situación en cada entidad federativa y saber cuántos de los proyectos apoyados corresponden a organizaciones sociales, los costos podrían elevarse por encima del referido diez por ciento mencionado, lo que eleva el gasto para instalar un proyecto productivo. Es decir, el costo suele ser alto.

Tal vez, entonces, a diferencia de los fenómenos que se presenten en otras organizaciones, el caso del POPMI tiene singulares características, puesto que la influencia del entorno político afecta sustancialmente la operación del mismo, al involucrar sus recursos humanos para atender a las mujeres indígenas de México.

En este sentido, los resultados alcanzados son cuestionables, puesto que de nada vale decir que se han apoyado más de 7 mil proyectos hasta el 2006, si realmente en el caso de muchos de ellos no existe la posibilidad de saber si se utilizaron o no los recursos para lo que fueron autorizados.

Finalmente, podemos concluir que los costos para una organización, que su operación está inserta en un entorno eminentemente político, demandan una enorme capacidad de sus actores para un manejo preciso de la información y de la comunicación. De lograr esto se genera un ahorro de energía y en consecuencia el espacio laboral se torna de mejor manera para los empleados.

Hecho que se concibe como una acción expresiva en el sentido que lograría ese mencionado ahorro de energía al aumentar la eficacia y la eficiencia. Es decir, que proviene de una acción ejecutiva.

Sin embargo, a pesar de la importancia que esto tiene en el proceso comunicativo entre ambos universos de actores el riesgo de no lograrlo existe, puesto que depende de que el otro quiera.

Para efectos prácticos, dentro de la estructura organizativa del POPMI, podemos señalar que la comunicación que prevalece en su operación se entiende como un acto de libertad, puesto que tanto para los individuos como para los grupos que participan en él, existe la opción de actuar o no para tratar de solucionar el problema medido, aunque al mismo tiempo esto implica una acción estratégica al alcanzar la eficiencia organizacional a partir de la comunicativa.

Además se determina que el POPMI es una organización productiva, desde el punto de vista que cumplen con las metas, pero costosa para sus empleados al no tener la posibilidad de que éstos puedan comunicarse con los líderes de las organizaciones sociales, lo que deja de manifiesto el desgaste por el esfuerzo y el tiempo que se dedica a resolver este tipo de presiones.

En todo caso puede presentarse el hecho de que los empleados decidan no comprometerse con la institución al observar que no se le otorga la seriedad debida al momento de planear los objetivos, indicadores y metas y sólo se prevea ejercer el recurso público como mecanismo de control político.

#### **2.4. Los individuos. Sujetos principales en el POPMI.**

La estructura del POPMI, entonces, está diseñada de tal manera que se interrelacionan varios grupos para operar. Así, vemos en el Diagrama de flujo (capítulo anterior) la ruta trazada para autorizar los proyectos productivos para mujeres indígenas. Donde observamos tres grupos integrados para atender a las mujeres indígenas marginadas, estos son:

La Unidad Administrativa Responsable del Programa (en lo sucesivo oficinas centrales, OC)

Delegación Estatal o Enlace POPMI

Instancia Ejecutora o Instancia Normativa.

Sin embargo, sólo se revisará lo concerniente a la estructura de oficinas centrales, OC, pero, como ya se mencionó en el primer capítulo de esta investigación, existen otros grupos que se vinculan con el POPMI como son: las promotoras, los operadores de campo, los técnicos de las ejecutoras, las coordinadoras, los delegados y demás funcionarios de otras instancias de los gobiernos estatales y municipales.

En este sentido, se revisan los actores de Oficinas Centrales, OC, en donde la primera célula son los individuos que participan en dicha estructura. El POPMI en OC cuenta con una estructura de 13 personas distribuidas conforme al organigrama que se expuso en el capítulo anterior, en el que se da cuenta de una Dirección, una Subdirección, cinco jefaturas de Departamento, cinco Enlaces y una Secretaria.

Anotamos, también, que la situación laboral de once de ellos está definida por contratos de honorarios, incorporados al presupuesto anual asignado al POPMI. Lo que significa que dependen de que se autorice el recurso para el Programa para proceder a su contratación. De lo contrario no podrían tener tal posibilidad. Existe, para este caso, un contrato que a principio de este año fue por tres meses y posteriormente semestral, a partir del mes de junio, pretendiendo que en lo sucesivo sea anual.

En términos de seguridad social, por el tipo de contrato, no existe ninguna posibilidad de que reciban prestaciones para servicios médicos, primas vacacionales, aguinaldos, gastos médicos mayores ni seguro de vida, así como tampoco incrementos salariales. Para suplir parte de estas carencias, la institución contrató un seguro de vida y de gastos médicos mayores colectivo que le son descontados al trabajador en su pago salarial.

Para el caso de un posible incremento salarial, éste sólo podrá darse en la medida que se reduzca el número de contratos (despedir personal) y con el “ahorro” que se logre, repartirlo entre el resto de los integrantes del equipo central.

Con la firma del contrato anual aumentó levemente la certidumbre laboral del personal de oficinas centrales del POPMI. Incluso, en este momento, existe la posibilidad de otorgarles plazas de estructura antes de que concluya el año 2006, lo que daría coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en materia de valorar lo humano dentro de la estructura del POPMI.

Al respecto se identifican algunos rasgos de esta organización con la Escuela de las Relaciones Humanas que, señala un interés por medir las conductas de los individuos desde lo productivo. En el POPMI se valoran los resultados de sus integrantes, sin importar que se supediten o no a una estructura formal jerárquica, por lo que es más importante el conocimiento y compromiso hacia el cumplimiento del objetivo general, que lo que se establece en la meta como elemento de medición dentro del mismo. Para dicho propósito se anota de nueva cuenta el objetivo general del POPMI:

*Contribuir a mejorar las condiciones de vida y posición social de las mujeres indígenas, fortaleciendo su participación como impulsoras de su propio desarrollo, mediante la ejecución de Proyectos de Organización Productiva, con perspectiva de equidad, género, sustentabilidad, multiculturalidad y derechos.*<sup>30</sup>

Con la finalidad de conocer los detalles de los actores involucrados en esta investigación, conforme a lo expuesto líneas atrás, se presentan algunas de las características obtenidas a partir del test de personalidad para determinar el tipo de habilidades y necesidades aplicado a quienes conforman el bloque de jefes de departamento y a la directora del POPMI.

<b>CARGO EN EL POPMI</b>	<b>PERFIL DE PERSONALIDAD</b>
JEFA DE DEPARTAMENTO	ANALITICA ORGANIZADORA
JEFA DE DEPARTAMENTO	ANALITICA ORGANIZADORA
JEFA DE DEPARTAMENTO	ANALITICA ORGANIZADORA
JEFE DE DEPARTAMENTO	ANALITICO ORGANIZADOR
JEFE DE DEPARTAMENTO	CONTROLADOR ANALITICO
DIRECTORA	CONTROLADORA
	ORGANIZADORA ANALITICA

La información arriba expuesta nos muestra la característica general que tiene el 80 por ciento de las jefaturas de departamento en el POPMI, las cuales se identifican como analíticas organizadoras. Identidad que permite precisar los diferentes tipos de personalidades que se incorporan a la actividad productiva del Programa. Así mismo, existe una jefatura que se diferencia al aparecer como controlador analítico.

---

<sup>30</sup> Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Reglas de Operación 2006, México. p.37

Por otra parte, la caracterización que arroja la aplicación del test de personalidad, nos permite mostrar el perfil de la directora del POPMI, que destaca de todas las jefaturas al arrojar datos que la colocan como controladora, organizadora analítica.

Estas tres diferentes personalidades de hecho trabajan para alcanzar el objetivo general arriba expuesto, sin que se tengan que dar confrontaciones para su funcionamiento. Sobre todo si se considera que no obstante que todas se conocen desde hace tiempo, el hecho de contribuir ahora para alcanzar el objetivo mencionado, requiere que se valore la influencia de la historia personal y laboral al momento de compartirla como parte de un grupo.

Es decir, a pesar de las características diferenciadas, prevalece un aspecto común que las agrupa y es el hecho de que cada jefatura de departamento busca de manera asertiva tener su propio beneficio, pero al mismo tiempo pretenden apoyar a sus semejantes o buscan “hacer el bien” a través de un trabajo enmarcado en lo social.

Para precisar con mayor detalle el perfil del jefe de departamento “controlador analítico”, sus rasgos corresponden al tipo de individuos que difícilmente trabajan en grupo, por considerar que los otros no están a su nivel. Es decir, sobresale su marcada tendencia a la asertividad, al mismo tiempo que evita cooperar en grupo puesto que siempre busca ganar y que el superior le reconozca su aportación a lo que se le solicita.

En tanto, el resto de las jefaturas están ocupadas por personas que se caracterizan por ceder parte de sus posibles beneficios (reconocimientos públicos, incrementos salariales, permisos especiales, horarios flexibles) con tal de que se cumplan las cargas de trabajo, aún cuando éstas se dan fuera o por la ausencia de un plan debidamente definido con anterioridad.

Mientras tanto, el perfil de la directora la señala como una persona que le gusta tener el control de las cosas, pero al mismo tiempo carece de los elementos para hacerlo de manera coercitiva.

Se apoya en las personalidades diferenciadas de cada uno de sus colaboradores (hace énfasis de que las conoce demasiado bien) para que se cumplan las metas trazadas, incluso sobre los trabajos emergentes, “bomberazos”, que suelen presentarse en el POPMI.

Sobre el funcionamiento de las organizaciones, M. Adriana Ulloa señala “Su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios.”<sup>31</sup>

A partir de los resultados esperados con la configuración del equipo humano en el POPMI, se requiere depositarle la confianza de que podrán alcanzar las metas y los objetivos previstos por las áreas de planeación por el simple hecho de haber mostrado ser honestos y cooperativos en el ejercicio diario de sus actividades. Para que lo anterior ocurra se necesita, y de hecho así se presenta, información puntual y precisa de la Dirección hacia el equipo de trabajo.

La caracterización mostrada en la tabla anterior nos permite decir que existen al interior del POPMI dos características sociales principales de los individuos que lo conforman. Los introvertidos (analítico conservador) y los extrovertidos (organizadores y analíticos) lo que equilibra la toma de decisiones y la operación. Es decir, existen personalidades que son tímidas, reservadas y metódicas y otras consideradas abiertas o atrevidas.

Lo anterior nos muestra las diferentes clasificaciones de las jefaturas de departamento y de la Dirección del POPMI, como una estructura humana que no presenta rasgos homogéneos. Esto debido a la existencia de diferentes factores que muestran las características de las personalidades de cada uno de los responsables de los cinco departamentos con los que opera el POPMI.

---

<sup>31</sup> Ulloa Hernández, María Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. En Cuadernos del colegio de educación y comunicación. Octubre 1997. Número 1 Volumen 1 año 1 p.34

Conforme a lo que se establece en el organigrama, expuesto en el capítulo anterior, existen tres jefaturas de departamento dependientes de la Subdirección de Operación que se denominan de igual forma, sólo diferenciadas por un número clasificatorio. Es decir, corresponden a las regiones I, II y III, respectivamente.

El Departamento Región I, que atiende los estados de Chiapas, Durango, Oaxaca, Puebla y Tlaxcala, lo coordina el actor que en lo sucesivo denominaremos como “A”. El es egresado de la Facultad de Ciencias de la UNAM. Tiene 50 años de edad. Casado, padre de dos adolescentes, mujer y hombre. La mayor experiencia profesional la ha obtenido al trabajar con proyectos productivos de fauna silvestre, a través del impulso de las Unidades de Manejo de la Vida Silvestre, mejor conocidas como UMAS. Ingresó al POPMI en el mes de octubre del año 2004. En términos de inversión en esta región se ejerció una tercera parte del presupuesto asignado al POPMI en 2006, que fue de 100 millones de pesos.

El Departamento Región II lo coordina “B” el es egresado de la facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Tiene 48 años de edad. Casado, padre de dos niñas. Su historia laboral está marcada por una amplia participación en áreas vinculadas con la organización social. Simpatizante del Partido de la Revolución Democrática con trabajo comunitario en la Delegación de Tláhuac, Distrito Federal. Trabaja en el POPMI desde septiembre del 2004.

El Departamento Región III lo coordina “C”, agro ecóloga por la Universidad Autónoma de Chapingo. Tiene 33 años de edad. Madre de un niño de 5 años. Su trayectoria laboral se vincula con la elaboración y validación de proyectos productivos con campesinos. Participa en el POPMI desde octubre del 2004. En septiembre de 2006 se le nombró como jefa de departamento.

Las otras dos jefaturas de departamento, dependientes de manera directa de la Dirección del Programa, presentan las siguientes características: una de ellas, la denominada de Información y análisis está a cargo de “D” economista por la UNAM. Tiene 50 años de edad. Actualmente está divorciada. Madre de dos jóvenes. Una mujer y un varón. La hija actualmente radica en Alemania donde realiza una maestría. Mientras que su hijo es pasante en Ciencias Políticas de la UNAM. Su experiencia laboral señala que ha participado básicamente en áreas vinculadas a la planeación y a las denominadas “Staff”, como son secretaria técnica o particular. Sobresale su capacidad para instalar oficinas de control y seguimiento. Ingresó al POPMI en el mes de octubre de 2005.

Por último, la jefatura de Monitoreo y evaluación la ocupa “E” quien es antropóloga de la Escuela Nacional de Antropología, de 51 años. Casada y tiene un hijo joven. Su trayectoria en los últimos diez años ha sido en el ámbito público, relacionada con proyectos productivos sustentables con enfoque de equidad y género. Ingresó al POPMI desde el mes de octubre del año 2004.

Respecto a la Directora de este Programa, “F”, ella es socióloga por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. Casada, madre de dos jóvenes. Una mujer y un hombre. La hija estudia Química en la UNAM y además música, forma parte de un grupo de mujeres que tocan Rock y Heavy metal. Mientras que el hijo estudia en la Escuela Nacional Preparatoria de la mencionada universidad, así como también está aprendiendo música. Laboralmente ha participado en áreas que atienden al sector social. Su experiencia, además, está vinculada con asesorías a organizaciones sociales de segundo nivel. (UNORCA). Cuenta con 52 años de edad. Dirige al POPMI desde abril de 2004.

En este sentido la personalidad de los actores mencionados constituye un rasgo manifiesto de su comportamiento en la institución, la cual se conforma a partir de la suma de varios aspectos como son: la herencia, el ambiente y el contexto.

La herencia, a su vez, se determina por los rasgos físicos, de género, reflejos y ritmos biológicos a los que se enfrentan estos actores; mientras que el ambiente es la manifestación a través de la cultura, el aprendizaje, la familia y los grupos sociales a los que pertenecen como sujetos, expresados de tal manera que tienen que ver con los valores, la escuela donde se recibió la educación y los grupos de amigos con los que se interactúa en la vida diaria y por último está lo referente al contexto que se determina por la situación o el lugar en el que se este desarrollando el trabajo. Es decir, el tipo de actitud y personalidad, que manifieste cada actor, depende de la ubicación dentro del espacio laboral, la oficina.

Se concluye, de acuerdo con Stephen Robbins, que la personalidad de los actores se determina en función del temperamento (que puede ser: sanguíneo flemático, colérico, y melancólico) más el carácter de cada individuo.

#### TIPOS DE PERSONALIDADES DE LOS ACTORES DE OFICINAS CENTRALES

<b>Actor</b>	<b>Temperamento</b>	<b>Carácter</b>	<b>Personalidad</b>
"A"	Flemático	Introverso	Sensible
"B"	Colérico	Extroverso	Clown
"C"	Melancólico	Introverso	Visionaria
"D"	Sanguíneo	Extroverso	Clown
"E"	Colérico	Extroverso	Líder
"F"	Melancólico	Extroverso	Líder

De acuerdo a la clasificación anterior, el autor mencionado define:

Temperamento Sanguíneo: como tenso, excitable, inestable, sociable, dependiente y protagónico.

Temperamento Flemático: el más racional, sereno, confiado, adaptable, sociable e independiente.

Temperamento Colérico: tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las ideas de los demás.

Temperamento Melancólico: seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.

Todos los jefes de departamento mencionados ingresaron al POPMI por la amistad que prevalece con la Directora. Ninguno se contrató considerando perfiles de ingreso. El POPMI carece de esta forma para reclutar al personal, sobretodo porque no tiene una estructura autorizada por la Secretaría de Hacienda que le señale que debe contar con este tipo de requisitos, situación que evidentemente le da seguridad para el diseño y planeación de las actividades del Programa al no tener que enfrentar puntos de vista opuestos de manera sistemática, por el contrario es relativamente fácil alcanzar el consenso.

Se observa que la mayoría de los que ocupan las jefaturas de departamento son personas experimentadas. Se puede decir que tienen un sentido mayor de responsabilidad. No están regidos por un control estricto de horarios, éstos más bien corresponden a las necesidades de trabajo que se programen para la actividad del POPMI. Existen valores éticos que se presentan en este bloque de profesionistas integrantes de la plantilla laboral del programa investigado.

Sin embargo, debe anotarse que en la mayoría de estos jefes de departamento prevalece una especie de resistencia para aceptar los avances tecnológicos e incorporarlos a sus actividades diarias. Aunque se aclara que esta resistencia si bien es cierta, más bien obedece a una cuestión generacional, que a lo cultural.

Respecto a la relación entre la personalidad de los individuos y los puestos que ocupan se asevera que éstos son coincidentes. Es decir, los perfiles de los actores- individuos se ajustan a la actividad específica que desarrolla el POPMI para atender a las mujeres indígenas marginadas.

En este sentido, la organización investigada es compleja y además cambiante. Los actores que la integran son sujetos activos que se comunican de manera interpersonal entre ellos, así como entre los subgrupos que la componen, con su directora y con su entorno.

Por lo tanto, el POPMI está inmerso en una relación dialéctica en la que todo está cambiando y que en términos de información-comunicación se requiere poner en común algunos términos de tal forma que se generen las bases para mejorar las condiciones laborales, sociales, políticas, económicas y culturales en las que participan los integrantes del POPMI como sujetos sociales.

## **2.5 Los grupos. La influencia de éstos en el POPMI.**

Formalmente en el POPMI no existen grupos conformados a su interior. Entre las razones que se aducen al respecto está el hecho de que son sólo cinco jefes de departamento los que se relacionan como parte sustancial del problema medido.

Por ello, se afirma que éstos integran un solo bloque que realiza las actividades sustantivas de la operación del POPMI. Desde al perspectiva sociológica, se entiende que este grupo es parte sustancial de la estructura organizativa del POPMI. Michael Olmsted <sup>32</sup>, quien ha realizado estudios sobre el comportamiento de los diferentes tipos de grupos, señala lo siguiente:

“Los grupos se conciben como valiosos porque son las piedras angulares, digámoslo así, de la sociedad, la cual es el objetivo final del estudio. El grupo es analizado desde afuera, exteriormente, como una célula en el organismo social”. Sin embargo, el mismo autor expresa que también se puede ver al grupo desde una perspectiva psicológica en donde se invierte el enfoque, es decir donde los grupos son vistos como sociedades. En una clasificación más amplia se ve a los grupos dentro de dos vertientes; como lo externo (desde lo sociológico) y lo interno (como lo psicológico).

---

<sup>32</sup> Olmsted, Michael. El Pequeño grupo. Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963. P.10

Entre las cualidades de los grupos ubicamos al POPMI como un grupo primario, al menos el que corresponde a los cinco jefes de departamento, donde existe el contacto directo y son espontáneos en su conducta interpersonal, orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes, como se constata es un grupo reducido y solidario entre sus integrantes <sup>33</sup>

Todavía más, dentro de éste se identifican dos pequeños grupos primarios. Uno identificado plenamente con las actividades operativas del POPMI (las jefaturas de las regiones I, II y III) y el segundo conformado por las de planeación y de monitoreo y evaluación, respectivamente. Situación que corrobora la separación entre el trabajo intelectual respecto del manual.

Según Olmsted "*Pequeño y primario* no son, pues, términos exactamente equivalentes ni intercambiables... Si se quiere acentuar la importancia de cierto tipo de sentimientos y relaciones entre los miembros de grupos reducidos dentro de grandes organizaciones, el término *primario* parece el conveniente"<sup>34</sup>.

Conocer el funcionamiento de los grupos al interior del POPMI, permiten dar cuenta del grado de identificación que tienen con el ideario de mismo y cómo, además, se desarrollan sus condiciones de trabajo, las cuales tienen que ver con aspectos productivos y de disponibilidad. Sin embargo, para la presente investigación importa, además, conocer cómo se presenta la relación entre estos grupos primarios, que aunque son pequeños cumplen una doble identidad.

Por un lado son identificados como grupos que formalmente están asignados a líneas estructurales diferentes. Los tres primeros departamentos se insertan en la Subdirección de Operación, y los dos restantes en la Dirección del POPMI.

---

<sup>33</sup> *Ibíd.* P.11

<sup>34</sup> *Idem.* P.19

Por otro lado están los grupos informales que surgen de manera fortuita al interior del POPMI y que como característica se reconocen como individuos que pertenecen a grupos formales diferentes. Olmsted señala que “Las personas que se hallan en contacto continuo entre sí, tienden a desarrollar una organización social informal,... donde existe un código de grupo que invariablemente no está escrito”.<sup>35</sup>

Pero una vez conformados de manera informal les permite tener fuerza y posibilidades reales de sobrevivencia al interior del Programa. Son espacios ganados por ellos como una forma de mostrar cierta fuerza y poder para mantenerse dentro de la misma. Se comunican entre ellos para comentar las indicaciones o las actividades sugeridas por la Dirección del POPMI.

En términos comunicativos el intercambio de información entre los dos grupos que se identifican en el POPMI sólo se da en lo laboral. Ninguno de los dos grupos rompe esta situación. No se ven intenciones de querer abrir las posibilidades de conocerse mejor e identificarse como parte importante del mismo. Es decir, lo ideal sería que los individuos, como integrantes de los grupos, fueran más asertivos y cooperativos lo que daría pie a tener una mayor colaboración en alcanzar los objetivos de la organización investigada.

En todo caso sobresale un punto de conflicto en lo informativo-comunicativo entre los actores que a su vez configuran los subgrupos, al no abrirse la posibilidad de procesos de comunicación a través de los cuales se definan acciones que permitan ahorrar energía a ellos mismos al momento de llevar a cabo sus labores.

---

<sup>35</sup> Idem. P.27

## 2.6 El liderazgo en el POPMI. Un enfoque de género

En todo grupo u organización existe alguien a quien se le identifica como el orientador de los destinos de sus integrantes y de la institución. Suele ser quien más información posee o bien a quien se le ha asignado un rol de mando en la estructura de los mismos. Respecto a esto último, en varias ocasiones el liderazgo que se ejerce no es producto de su capacidad de dirección o producto de su trayectoria dentro de la estructura formal instalada para el funcionamiento de la organización, sino porque simplemente cumple un papel impuesto o asignado.

En consecuencia, entender el papel del líder y las funciones que éste cumple al interior de la organización es fundamental. Invariablemente para cubrirlas debe tener una serie de cualidades físicas, morales y sobretodo sociales que le permitan representar ya sea a un grupo, formal o informal, o bien a toda la organización.

Es claro, entonces, que de acuerdo a la clasificación que hace Olmsted, en el POPMI se ha identificado un liderazgo de tipo laissez-faire. Sobretudo porque quien lo ejerce le otorga “al grupo completa libertad de hacer lo que quisiera hacer”<sup>36</sup>...haciendo al mismo tiempo el menor número de sugerencias posibles.

“El liderazgo es un modelo que permite a los habitantes de un sistema/organización configurar el sentido que tiene su habitación y justificar su permanencia en el mismo: este modelo permite a los sujetos establecer su nivel de integración/diferenciación con la organización o determinar el grado de proximidad entre los objetivos individuales y las organizaciones”<sup>37</sup>

Hershey y Blanchard señalan que Un “buen líder” no es el que mantiene un solo estilo de liderazgo, sino aquel que lo adapta a las situaciones que se presentan en el grupo.

---

<sup>36</sup> Ibid. P. 41

<sup>37</sup> Citado por: Serrano, Rafael, et al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad. P. 46-47

Desde esta perspectiva en el POPMI encontramos el liderazgo que ejerce la Directora. Es ella quien representa los intereses del grupo ante las autoridades de la institución. Su función está reconocida, puesto que motiva a los integrantes de los grupos identificados a obtener las metas trazadas. Así mismo, visualiza las semejanzas/diferencias que se presentan entre los actores y entre los grupos.

## **2.7. El Diagnóstico comunicativo**

### **2.7.1 Los instrumentos de apoyo**

Para realizar sus funciones el POPMI cuenta con la instalación de 13 computadoras con software actualizados. Con el propósito de bajar los costos de mantenimiento y de actualización se decidió, desde la administración central de la CDI, rentarlas. Todas, igualmente, están conectadas a Internet de banda ancha. No existe restricción por parte del área de informática para que el personal acceda al manejo de éste.

En cuanto a equipo adicional, se carece de fax debido a un reciente cambio de domicilio, lo que generó perder ese servicio. Se espera que pronto se reinstale nuevamente. Para el servicio de fotocopiado se cuenta con una máquina que da un servicio entre malo y regular. Es un equipo de modelo atrasado que denota tener poco mantenimiento, por lo que las copias que se obtienen son de mala calidad. Incluso, se opta, muchas de las veces, por trasladarse al anterior edificio (ubicado a tres cuerdas) para tener copias.

Actualmente el servicio telefónico también presenta ciertas deficiencias. No todos los empleados del POPMI cuentan con líneas telefónicas habilitadas para llamadas de larga distancia, cuando el mayor número de éstas se realizan con las oficinas estatales. Además, tampoco tienen posibilidad para llamar a teléfonos celulares, lo cual restringe, además, la comunicación por esta vía. El servicio de impresión de documentos funciona bien. La impresora es adecuada para el flujo que se realiza en la oficina. El número de impresiones está bien soportado con el equipo instalado.

## **2.7.2 Las formas de información/comunicación en el POPMI**

Las instrucciones al personal o cómo se informa a los empleados del POPMI, sobre las actividades a desarrollarse, se dan, invariablemente, por medio de la comunicación interpersonal, cara a cara. Prácticamente no existe lo escrito. Cuando esto se utiliza es a través del “volante de trabajo” el cual es un medio de control que sólo utiliza la Coordinación General de Programas y Proyectos Especiales para solicitar a la Dirección del POPMI que de seguimiento.

Otro punto es la forma para solicitar que se atiendan las tareas del Programa. Existe un calendario de actividades anuales, las cuales se deben realizar lo más apegado a él, pues de lo contrario existen sanciones del área de Planeación. En este sentido se les solicita a los integrantes del POPMI que presenten sus avances de acuerdo a lo establecido para cada mes. En caso de haber retraso, se les pide una justificación del porqué.

Cada jefe de departamento cuenta con el apoyo de un enlace operativo. La comunicación entre ambos se realiza, igualmente, de manera interpersonal.

Para entender los diferentes grados de satisfacción o insatisfacción que existen entre los actores del POPMI, se aplicó un diagnóstico de clima comunicacional entre el personal y la Dirección. Para aplicar la técnica arriba mencionada se elaboró un cuestionario de 15 preguntas (ver apartado de anexos) con cinco posibles respuestas. La escala de respuestas consideró el 1 como totalmente en desacuerdo y el 5 como totalmente de acuerdo y los intermedios con sus respectivos valores. La presentación de la escala de respuestas para las primeras 8 preguntas fue, de izquierda a derecha, del 1 al 5; mientras que para las 7 restantes se modificó. Es decir, se invirtió el orden de presentación, por lo que el número 5 se colocó a la izquierda y el 1 a la derecha. Esto se realizó para evitar “vicios” en el momento de contestar. Esta parte del proceso utilizó las escalas de “Likert-tape” de manera inversa.

Posteriormente se aplicó la técnica de Escala Preferencial de Comunicación para conocer lo que piensa la Directora del POPMI, respecto a la posible respuesta de la mayoría de los empleados del mismo, para lo que se utilizó un cuestionario de 35 preguntas con 7 opciones de respuestas, (ver apartado de anexos) mismas que se presentan en la siguiente tabla.

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

Una vez concluida la aplicación de ambas técnicas se procedió a la clasificación de cada una de las respuestas y obtener las opiniones diferenciales entre los actores investigados y la directora del POPMI.

Respecto a los datos que aparecen en la tabla que se presenta a continuación se menciona lo siguiente:

Inicialmente se obtuvo un promedio de lo que se respondió en cada aspecto, al sumar las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Estos datos aparecen en la columna 1 de la tabla.

En el caso del promedio de la columna 2 (de la directora) se colocó el número de respuesta para cada una de las 35 preguntas del cuestionario aplicado.

En el caso del grado de error o diferencia (columna 3) se calculó realizando las siguientes operaciones:

- a) Sustrayendo el número de la columna 2, el de la directora, al de los porcentajes obtenidos por los empleados, columna 1, y el resultado se colocó en la columna 3 señalando el valor ya sea positivo o negativo (+ ó -).

b) Para asignar la unidad de error de la columna 4 se otorgó un valor equivalente a cada diferencia, ya sea ésta positiva o negativa, a partir de los siguientes rangos:

Columna 3 diferencia	columna 4 unidad de error
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 5.99	5

Posteriormente se revisó la diferencia entre los valores de las columnas 2 y 3 por cada aspecto y se le sumó (un uno) para cada unidad de error y el resultado se colocó en la columna 5. Finalmente se sumaron las columnas 4 y 5 y el resultado es el grado de error de la Directora. El resultado se coloca en la columna 6

La explicación que se hace a partir de la interpretación de los resultados señala que si el grado de error de la directora del POPMI hubiera sido de 3 o más estaríamos ante un grave problema de comunicación.

Los resultados se muestran en las siguientes páginas.

## Resultados del cuestionario de discrepancia aplicado en el POPMI

No. de afirmación del cuestionario	1	2	3	4	5	6
Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio de la directora	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error de la directora
1	3.3	2	-1.3	1	1	2
2	5.2	7	1.8	1	1	2
3	5.7	7	1.3	1	1	2
4	3.8	5	1.2	1	1	2
5	2.7	3	0.3	0	1	1
6	5.3	7	1.7	1	1	2
7	6.0	7	1.0	1	1	2
8	6.2	7	0.8	0	1	1
9	5.8	7	1.2	1	1	2
10	5.8	5	-0.8	0	1	1
11	6.2	7	0.8	0	1	1
12	6.5	7	0.5	0	1	1
13	6.0	5	-1.0	1	1	2
14	6.1	5	-1.1	1	1	2
15	6.7	7	0.3	0	1	1
16	6.2	5	-1.2	1	1	2
17	6.6	7	0.4	0	1	1
18	6.1	7	0.9	0	1	1
19	6.2	7	0.8	0	1	1
20	6.3	5	-1.3	1	1	2
21	6.0	7	1.0	1	1	2
22	6.5	7	0.5	0	1	1
23	6.8	7	0.2	0	1	1

24	6.2	5	-1.2	1	1	2
25	6.0	5	-1.0	1	1	2
26	6.0	5	-1.0	1	1	2
27	6.5	5	-1.5	1	1	2
28	4.2	4	-0.2	0	1	1
29	5.8	7	1.2	1	1	2
30	6.0	5	-1.0	1	1	2
31	6.2	5	-1.2	1	1	2
32	6.2	5	-1.2	1	1	2
33	6.1	5	-1.1	1	1	2
34	6.0	5	-1.0	1	1	2
35	6.6	7	0.4	0	1	1

Derivado del análisis del cuestionario de discrepancia aplicado a cinco jefes de departamento y tres apoyos de éstos, se observa que no existe diferencia entre lo que se da como instrucción de parte de la directora del POPMI y lo que acatan y realizan los subalternos mencionados.

Sin embargo, es de llamar la atención que se mantienen diferencias en cuanto la visión de lo que espera uno de otro, toda vez que al momento de realizar y aplicar los cuestionarios las respuestas no son homogéneas, e incluso en la primera confrontación que se hace entre el promedio de las respuestas de los empleados, respecto al de la Directora existen algunos aspectos que resaltan por ser negativos. Es decir, que no coincide entre lo que suponía la autoridad con lo que respondieron los integrantes del equipo de trabajo del POPMI.

Por lo tanto, la auditoria comunicativa realizada en el POPMI arroja datos positivos en cuanto que no existe ninguna discrepancia en las 35 respuestas del cuestionario aplicado y por tanto tampoco se observa un problema fuerte de comunicación entre los actores y los grupos identificados.

El cuestionario no se aplicó a la secretaria de la Dirección, ni al apoyo administrativo y uno de los enlaces del área de planeación, por considerar que al no estar directamente involucradas con el problema medido, no tendrían aportación significativa para determinar la situación comunicativa dentro de la organización.

## **2.8 Otros hallazgos derivados de la investigación.**

Respecto a la influencia de las diferentes escuelas de administración en el modelo comunicativo, destaca que no se pudo ubicar de manera determinante al POPMI dentro de una sola de las corrientes revisadas en este módulo. Esto se asevera porque existen rasgos de una u otra de las disciplinas, tal y como se presentó en el apartado correspondiente de este capítulo. Es decir, que desde la perspectiva de la escuela clásica encontramos algunos datos que nos permiten ubicar al POPMI como integrante de esta corriente. Sin embargo, el hecho de darle un rol importante a los recursos humanos durante la toma de decisiones también permite aseverar que algunos de los rasgos distintivos de la escuela humanista están presentes en la estructura del Programa investigado.

Por otra parte, destaca, de igual manera, el hecho de que para la estructura operativa del POPMI el manejo retórico y persuasivo de la comunicación no es un modelo que identifique al mismo. Por el contrario, por las características de los actores que lo integran se determina que existen mayores posibilidades para que opere como un modelo contingente en el cual se trabaje más hacia la búsqueda del consenso y evitar el uso del modelo clásico.

En cuanto a la relación con el avance tecnológico, se observa que por las características que tiene el POPMI, al trabajar con población altamente marginada, su uso adquiere aspectos especiales, toda vez que el tener acceso a tecnología de punta le da la oportunidad de resolver de manera rápida y confiable una serie de cuestiones relacionadas con el uso de información para el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres indígenas.

Situación que se vincula, sobretodo, con el uso del Sistema Integral para Mujeres, SIM, mencionado en el transcurso del presente capítulo. Principalmente porque permite acceder de manera confiable a la información derivada de los diagnósticos que se realizan para elaborar los perfiles de los proyectos productivos.

Es claro, además, que después de conocer los resultados del uso de la técnica de discrepancia, se puede concluir que en la medida que la dualidad información/comunicación se mantenga entre la relación de Subalterno/jefe el ahorro de energía es inevitable. Es decir, que para que el POPMI tenga posibilidades de éxito debe de hacer uso eficiente de la comunicación al momento de coordinar las acciones que por mandato de ley le corresponde realizar. Hecho que nos lleva a un aspecto igualmente central y que tiene que ver con reducir costos, para que la organización sea más eficiente y menos costosa, donde se ubica a los individuos como esenciales para el funcionamiento de esta organización; es decir se valora su condición humana.

Por último hacer uso de una técnica probada y calificada para medir el clima comunicativo y nivel de discrepancia que se presenta en el POPMI resultó de gran importancia, puesto que desde su aplicación entre los empleados seleccionados causó inquietud, en el sentido que reconocieron la importancia de tener una verdadera comunicación para que los objetivos del POPMI se cumplan y beneficien a las mujeres indígenas marginadas.

Por lo tanto, es necesario atender las necesidades de información y comunicación que, no obstante lo positivo de los resultados arrojados por la técnica de discrepancia, existen entre los actores, los grupos, la líder y su entorno, por lo que es importante aprovechar las fortalezas y debilidades que tiene el POPMI y reducir las amenazas y debilidades de su entorno transformándolas en virtudes.

Como consecuencia, el problema del POPMI de proporcionar apoyos a grupos de mujeres indígenas como producto de la presión de organizaciones sociales, desvirtúa las reglas de operación vigentes, por lo que se hace necesario revisar la relación comunicativa con instancias superiores, incluida la Dirección General de la CDI, así como con otros actores, para evitar que esto continúe.

En el capítulo siguiente se abordan las características cualitativas y comunicativas que presentan los individuos y los grupos que integran al POPMI como un espacio de mayor reflexión, respecto a los datos cuantitativos registrados en los primeros dos capítulos expuestos hasta aquí, es decir se revisará la parte cualitativa de los principales actores.

### **Capítulo 3. Características cualitativas y comunicativas de los individuos y los grupos en el POPMI**

El presente capítulo aborda los aspectos cualitativos del problema comunicativo medido anteriormente, el cual consiste en la presión política que ejercen las organizaciones sociales durante la operación del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI.

Medición que se realizó a través de la técnica cuantitativa de discrepancia y que permite, tener los elementos comparativos entre una y otra técnica y en todo caso ver cómo se complementan para enriquecer el análisis comunicativo dentro de la organización a través de los actores y sus grupos.

Para tener mayores elementos de lo que acontece al respecto, se presenta el soporte teórico conceptual en el que se esbozan las diferentes posturas filosóficas y teóricas vinculadas a la comunicación.

En cuanto a la metodología utilizada para soportar los trabajos de análisis se expone lo referente a la técnica cualitativa de la discusión grupal. Se consideran una serie de elementos comparativos entre dicha técnica y la cuantitativa.

Se determina que no son excluyentes, sino por el contrario son complementarias, pero aún así existen diferencias sustantivas basadas en esa visión dialéctica de que nada es estático, sino que todo está en movimiento y por tanto en constante transformación.

Continúa el capítulo con la explicación técnica de cómo opera la teoría cuantitativa a través de la discusión grupal como técnica y es en este sentido que se presentan los resultados de la puesta en práctica de dicha propuesta metodológica.

Por otra parte, se hace referencia a una serie de interpretaciones derivadas, precisamente, de la discusión grupal para terminar con una serie de conclusiones, algunas bastante generales y otras más acotadas a los acontecimientos en el POPMI como organización estudiada.

Finalmente, se presenta un apartado con una serie de propuestas de intervención comunicativa por medio de las cuales se podrán elaborar las recomendaciones pertinentes para alcanzar una organización habitable.

### **3.1 Análisis comunicativo dentro del POPMI**

Conocer y entender las representaciones que los actores del POPMI tienen, en lo individual y como grupos, respecto a la experiencia social concreta en la que participan, demanda la presencia de la teoría. Sin ésta, señalan Soto Arisbeth y Ávila Javier, en su Guía para la Aplicación de Técnicas Cualitativas,<sup>38</sup> el trabajo pierde sentido y fundamento.

Es apremiante, entonces, diferenciar entre lo que implica atender esa vida social desde lo cualitativo en contraposición o, mejor dicho, como complemento a lo cuantitativo. Donde el comportamiento humano adquiere singular importancia dentro de las estructuras de las organizaciones. Puesto que es inherente al hombre, genéricamente hablando, darle significados diferentes a las cosas, por lo que se genera la contradicción al momento de la toma de decisiones.

---

<sup>38</sup>Ávila Guzmán, Xavier y P. Soto Arisbeth Sarahi. (2006) Guía para la Aplicación de Técnicas cualitativas. México: Sin editar p. 2.

Por consiguiente, la teoría soporta su existencia en diferentes postulados filosóficos de los que toma los principios básicos de la naturaleza del ser humano y su espíritu, entendido esto como la forma de buscar explicaciones a diferentes circunstancias a las que se ve sometido el hombre en su devenir.

Dijimos, al principio de este apartado, que lo que se busca es conocer y entender las representaciones de los individuos, como sujetos que intervienen en un proceso comunicativo pero, no necesariamente en la realidad. Ávila y Soto escriben que “Para Kant, la ciencia no puede, sino limitarse a ser una forma de expresión y explicación de los fenómenos, recuperando la necesidad de estudiar, la tan desdeñada subjetividad, como la única posibilidad de conocimiento”.<sup>39</sup>

Es a partir de los postulados filosóficos como se inicia el soporte de los procesos comunicativos al señalar que no hay acto en este sentido si no existe la intención de comunicar. De lo contrario es meramente una acción informativa.

De nueva cuenta, conocer y entender su entorno y su cualidad como humano es lo que hace al hombre como el más posibilitado para realizar actos de comunicación al poder darle la intencionalidad al momento que estructura los contenidos que desea intercambiar con sus semejantes.

Entonces, ahondar sobre los aspectos generales del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, implica entender lo particular de éste para después regresar a lo general.

Por lo tanto, se enfatiza que la organización no es una máquina y por lo tanto para saber más de ella, debemos de realizar mediciones sobre quienes la integran: Los individuos. Es decir, que el POPMI es una instancia organizativa que se torna con una complejidad humana, por el simple hecho de la presencia del hombre, genéricamente hablando.

---

<sup>39</sup> Ídem. P.4

Para conocer, la diferencia entre lo que piensan, respecto a lo que hacen los actores relacionados con el POPMI, se utilizaron diversas teorías, mismas que nos darán, además, la oportunidad de entender las razones o estrategias que los motivan, ya sea como individuos o grupos relacionados con el referido Programa.

Es decir, la lógica de la organización, en este caso, no es la misma que la de los actores. Por lo que desde una visión dialéctica, se enfrentan los actores que participan en el POPMI y éste como instancia organizativa. Enfrentamiento que da cuenta de la forma en que los primeros tratan de ampliar su espacio y como esta última busca limitarlos.

En este sentido deben articularse los intereses de ambas, de tal manera que ganen las dos partes. Esta unión y lucha de contrarios es lo que da la oportunidad al POPMI de permanecer y albergar en su seno a los trabajadores que hacen que opere como tal, en medio de esa de vida social comunitaria que tienen las mujeres indígenas.

En resumen, nuestro objeto de estudio del presente capítulo son los actores que intervienen en la operación del POPMI y los grupos a los cuales pertenecen e incluso representan, donde cada uno de ellos tiene una representación de sí mismo y de la organización como tal.

Es decir, aquí valoramos los puntos de vista relacionados con la operatividad del Programa, pero negándose a buscar culpas o culpables, sino que más bien “se limita a tratar de explicar, interpretar y comprender el sentido de las acciones estudiadas”<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ídem. P. 2

Los resultados alcanzados con la aplicación de una técnica cualitativa, misma que se explicará en el apartado correspondiente en este capítulo, dan la oportunidad de conocer, comprender y ahondar lo relacionado con las formas de pensar y actuar en el marco de la vida cotidiana de cada actor. Es decir, entrar al terreno de la subjetividad como una forma de explicar lo fenomenológico debe soportarse en las “realidades relativas” de los entornos de los individuos y del POPMI como organización.

Emmanuel Kant, filósofo alemán (1724 – 1804) introduce el principio de que “lo que percibimos es sólo la expresión en la cosa, de nuestras propias ideas, categorías y conceptos y por tanto, no podemos conocer la cosa en sí (noúmeno) sólo su representación sensible (fenómeno) como suceso que no es dado por la experiencia”<sup>41</sup>

Es a partir de los principios filosóficos que se soporta la importancia que tiene el hombre en los procesos comunicativos en general y en particular dentro de las organizaciones como el POPMI. Dilthey, expresan Ávila y Soto, “reorienta la reflexión hacia la existencia del ser y sus interacciones y por tanto, hacia la comunicación, que será idea central de la fenomenología del siglo XX”.

Es en esta época, que ya se habla de la intencionalidad del hombre para emitir comunicados. Entendido que desata una serie de reflexiones teóricas de estudiosos como: Wilhelm Dilthey; Brentano; Edmund Husserl, entre otros, quienes se avocaron a tratar de entender el papel del hombre en los procesos sociales, por medio de las representaciones que el individuo realiza al momento de buscar explicar su propia realidad relativa.

---

<sup>41</sup> Ídem. P. 4

Así por ejemplo, para Husserl “el objeto de estudio de la ciencia no es sólo la realidad, sino también los objetos con los que observa y los sujetos que observan y reflexionan sobre ella”<sup>42</sup>

Buscar, a través de otras personas, explicaciones de las cosas desde lo más inmediato y cotidiano es hablar de lo fenomenológico. Es decir, el observador analiza los hechos, que para la mayoría pasan desapercibidos, al realizar actos de distinción que describen, comprenden e interpretan lo observado. Es un acto cognitivo del entorno en el que gravita el individuo y su organización. Es decir lo individual y su contraparte lo colectivo son características que hacen que el hombre sea el único capaz de significar su realidad y vida cotidiana. “No hay realidad no pensada por alguien donde el propio ser, a partir de lo vivido, construye y reconstruye al mundo y al ser”.

Posteriormente, con Jean Paúl Sartré, se acepta que el concepto del conflicto se presenta en toda interacción humana, el punto de partida para el ajuste y el cambio; esas son las razones de ser de la comunicación, abierta a la posibilidad de superar el conflicto mediante la comprensión y el acuerdo.

Para entender la posibilidad comunicativa de la organización estudiada se retoman los postulados emitidos por Niklas Luhmann en el sentido de la deshumanización organizacional. Es decir, evade lo complejo del ser humano que lo es por naturaleza.

Considera que las organizaciones están deshumanizadas puesto que lo que existen son roles que cumplen los individuos y por tanto es un sistema social vacío para el cual lo único que importa es que las personas cumplan con los roles asignados. Lo humano, entonces no es considerado y en este sentido es que no atiende lo complejo de las organizaciones al señalar que los roles son procesos y no un sistema comunicativo.

---

<sup>42</sup> Ídem. P. 5

Planteamiento que se vincula con intensidad hacia la definición de que las organizaciones son reactivas, incapaces de planear, puesto que para ellas el entorno no es posible controlarlo, dado que siempre se atienden contingencias y en ese sentido sólo reaccionan ante las eventualidades y cualquier persona puede solucionar el conflicto, siempre y cuando asuma el rol que demandan las organizaciones.

Entonces tenemos que una organización hacia dentro es organizacionalmente cerrada y hacia afuera informacionalmente abierta, donde lo exterior, lo de afuera, corresponde al entorno; que es complejo e incierto. En contraposición, a lo de adentro, que siempre tiene menos grado de complejidad. De acuerdo a este principio la organización debe ser, igualmente, más extensa/ compleja para poder atender lo externo, el entorno.

Desde lo comunicativo Luhmann propone invertir los roles de Alter y Ego. Es decir, Alter se convierte en emisor y Ego en receptor, al decir que cuando se convierte en emisor está generando las condiciones para que lo malinterpreten y consecuentemente, todos los demás se suman a esa reacción en cadena que hace que surja un infinito de malinterpretaciones hasta llegar al quiebre comunicativo. Por tanto: comunicarse es una vía para disminuir malentendidos.

Entonces, surge la definición de que los seres humanos por ser diferentes, dan pie a que surja la *diferencia*, puesto que no todos entienden lo mismo a pesar de que se emita o se tenga acceso al mismo comunicado. Es decir, no es posible que haya semejanzas entre los diferentes al querer alcanzar acuerdos totales. Estos no existen.

Incluso, retomando a Schutz, A., citado por Soto y Ávila, se considera que los individuos habitamos un mundo creado por nosotros y compartido con otros, quienes a su vez también han creado su propio mundo y en tal sentido hemos nacido en un mundo preorganizado que nos sobrevivirá, un mundo compartido desde el exterior con nuestros semejantes organizados en grupo.

En tal sentido el mundo para el hombre le es complejo y al igual que él mismo también lo es; entonces tenemos una serie de diferencias que son las que hacen posible que el ser humano tenga la posibilidad de establecer un sistema comunicativo a partir de identificarlas (sus diferencias) y reconocer sus capacidades para ser Alter y Ego y viceversa.

Adicionalmente destacan dos corrientes que tienen que ver entre sí, pero no obstante las semejanzas, existen diferencias. Estas corrientes son la Fenomenología y la Etnometodología. Ávila y Soto lo expresan de la siguiente manera, citando a Jesús Galindo. “la etnometodología se interesa por el modo en que las personas construyen o reconstruyen la realidad social, literalmente dicha palabra se refiere a los métodos que la gente utiliza cotidianamente para vivir de manera satisfactoria”<sup>43</sup>.

Lo interesante y útil, está en su objeto de estudio. “Intenta estudiar los fenómenos sociales incorporados a nuestros discursos y nuestras acciones, a través del análisis de las actividades humanas. La característica distintiva de este método radica en su interés por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas.”<sup>44</sup>

En síntesis y de acuerdo a las diferencias y semejanzas que reportan en su texto Ávila y Soto es importante acotar el vínculo entre estas propuestas metodológicas en donde la fenomenología y la etnometodología vinculan lo conceptual con lo empírico donde la primera analiza la subjetividad y la segunda hace lo propio con la objetividad y por último sus ámbitos de estudio se centran sobre lo que piensa y hace la gente respectivamente, entendido como las diferencias; mientras que las semejanzas coinciden en que analizan el mundo cotidiano y tienen interés por lo que producen de manera activa los individuos y cómo mantienen los significados de las situaciones.

---

<sup>43</sup> *Ibíd.* p. 10

<sup>44</sup> *Ibíd.*

Para la presente investigación de nuestra organización cobra singular significado el postulado teórico de Ferdinand de Saussure que, en este resumen apretado, exponemos a partir de la lectura de la Guía para la Aplicación de Técnicas Cualitativas de Ávila, Xavier y Soto Arisbeth. Al citar que: “desde la lingüística, se entiende lo denotado (o textual) y lo connotado (lo ubicado en el trasfondo de la palabra) de los mensajes, de las ideas transmitidas y analizadas por el escucha”.<sup>45</sup>

Finalmente, el modelo cibernético aparece como un proceso revolucionario que proviene de estudios y experimentos de la física cuántica, misma que es considerada como novedosa desde la perspectiva que nos permite entender la incorporación de nuevos elementos a través de los cuales “dejó de preocuparse por aquello que en un ambiente estable ocurriría con toda seguridad y empezó a asumir su interés por aquello que tenía probabilidades de ocurrir en el terreno de la incertidumbre”<sup>46</sup>

Surgen, entonces, los trabajos de Shannon, Weaver y Nibert Wiener que desde la ingeniería aportaron elementos básicos para pensar de manera científica los procesos comunicativos. Este último es quien, con la inclusión del término de retroalimentación, da origen a un sistema de comunicación con la interacción entre un censor y un motor.

Este proceso metodológico trae consigo, entonces, una explicación a la presencia del hombre y su manera de relacionarse con su entorno. Surge la Cibernética que fundamentalmente se avoca a la revisión del estudio de las interacciones donde cada persona que interviene trae consigo una adaptación de sus propias informaciones, en el entendido que éstas son diferentes a la comunicación al no ser intencionadas.

---

<sup>45</sup> Ibíd. P12

<sup>46</sup> Ibíd. P. 13

### 3.2 Metodología para lo cualitativo

Todo proceso cognitivo implica hacer uso de un marco metodológico. En el caso específico del presente capítulo de esta investigación, se considera la medición cualitativa como la forma a través de la cual se conocen las representaciones que los individuos y grupos tienen de su entorno y por tanto de su realidad social.

Es importante, entonces, enfatizar que los seres humanos por ser diferentes no pueden entender lo mismo. De tal forma que es pertinente encontrar el punto en que los datos cuantitativos deben ser revisados o más preciso, complementados por lo cualitativo.

Para entender aún más esta situación se trabajarán los aspectos cualitativos a partir de las representaciones y el análisis del discurso de los actores que como individuos o grupos habitan el POPMI.

Luis Enrique Alonso expresa lo siguiente: “Las aproximaciones metodológicas cuantitativa y cualitativa operan y se desenvuelven en niveles diferentes de la información y comunicación interpersonal.”<sup>47</sup>

Lo que reafirma lo expuesto en los párrafos que preceden a esta cita, es decir, ubica la diferencia del objeto de estudio de lo cuantitativo y lo cualitativo.

A lo cuantitativo se le enmarca dentro del positivismo, por lo que se le hace una crítica cuando precisan que sus resultados son objetivos, exactos y precisos en las mediciones. De tal manera que mientras más certeras sean éstas, más objetiva será la interpretación. Afirmación que deja entrever que lo que se requiere no es sólo emitir juicios con los puros datos cuantitativos. En todo caso se requiere medir, más no juzgar sólo con los números y estadísticas.

---

<sup>47</sup> Alonso, Luis Enrique. Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, Madrid. Ed. Síntesis. 1995 p. 225

Entonces, explicar y entender el papel que juega la parte cuantitativa dentro de los diagnósticos sociales y en nuestro caso, los comunicativos organizacionales, nos lleva a cuestionar los resultados estadísticos como la única vía para conocer las representaciones de los actores del POPMI, ya sea como individuos o a través de los grupos en los que simplemente están insertos o incluso reconocidos como líderes.

En este proceso de explicar las representaciones desde la metodología cuantitativa se requiere tomar en cuenta las diferentes escuelas del pensamiento clásico: la funcionalista; la estructuralista y la marxista, hasta llegar a la teoría de la acción comunicativa y la teoría de la mediación/de la producción social de comunicación.

La escuela del funcionalismo en la comunicación considera como una primera aproximación a la investigación de la comunicación de masas, está fuertemente basada en el estudio de: emisor- mensaje-receptor-efecto y canal.

Cobran singular importancia las preguntas ¿quién dice; qué dice; a quién se lo dice, con qué efecto? Sin embargo, se observa que lo importante, de lo que aporta esta corriente a los procesos comunicativos, está en el análisis de los receptores. Hecho considerado como insuficiente para comprender la fenomenología del proceso comunicativo. Es decir, deja fuera de su objeto de estudio al emisor, no obstante que es considerado el autor de los contenidos de los mensajes.

Mario Alberto Revilla Basurto, en su tesis de maestría: “Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX”.<sup>48</sup> Plantea lo siguiente: ... “hay que detenerse en la idea de los “efectos”: está se refiere sí, a la afectación inmediata que un mensaje entendido como “estímulo” puede causar en un individuo o grupo.”

---

<sup>48</sup> Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex. México, 2001. Tesis de maestría. Centro Avanzado de Comunicación. P. 46

Pero derivado del estudio de los efectos el propio autor amplía: “los “efectos” como las funciones sociales y disfunciones, según una segunda reformulación, que cumplen los medios de comunicación de masas, a saber: vigilancia del entorno, reforzamiento de las relaciones sociales, transmisión de la herencia cultural y el entretenimiento”

Podemos decir que esta escuela centra su objeto de estudio en la acción comunicativa de los medios utilizando el avance tecnológico y no derivado de una acción humana. En este sentido para el funcionalismo “sólo es ciencia lo que se puede medir, sólo tiene sentido la ciencia que aumenta la capacidad de intervención y se confunde o identifica intervención con control. La comprensión o explicación importa en la medida que contribuye a ese saber utilitario, sí no, incluso estorba.”<sup>49</sup> En resumen, la escuela funcionalista asume que debe de haber instrumentos de intervención para el control social.

Por otra parte, los integrantes de la escuela de pensamiento estructuralista centran su objeto de estudio en el análisis del mensaje, a diferencia de la anterior que sólo lo hace con el receptor. Entre los teóricos más destacados al respecto está Ferdinand de Saussuré a través de su estudio de la lingüística. Entre otras corrientes vinculadas a ésta sobresalen la Antropología y la Psicología.

Respecto al objeto de estudio de esta escuela, el mensaje, surge la semiología que se avoca a revisar la diferencia que existe entre lo que se comunica y lo que significa. Sin embargo, desde el punto de vista de la teoría comunicativa ésta no se concretó dentro de este pensamiento.

---

<sup>49</sup> Ibíd. P.48

Incluso el Marxismo no logra elaborar una teoría comunicativa, aunque se nota una apertura al momento en que buscaron trabajar la parte ideológica de los mensajes, en el entendido que ésta tiene un sentido dialéctico y que al estar en constante movimiento la interacción entre los individuos es permanente y evolutiva.

En el terreno de todas las corrientes enunciadas líneas atrás está presente el concepto de las representaciones que los individuos realizan acerca de su realidad social. La representación, entonces, está soportada en un modelo de percepción y evaluación del entorno de una organización y como extensión del propio hombre, como una serie de interacciones sociales que otorgan el sentido que éstas tienen dentro de la sociedad en la que se participe.

Es claro que todo proceso de representaciones se liga de manera directa con los sistemas de comunicación que se instauran en las diferentes sociedades, por ello se afirma que están íntimamente relacionados. Mario Alberto Revilla señala en el capítulo 5 de su tesis para maestría, denominado: “Modelos representacionales de la comunicación” que “Los estudios en comunicación terminan por descubrir que la práctica comunicativa es relevante, entre otras cosas, porque hace circular las representaciones.

### **3.3 La técnica cualitativa de discusión grupal. Un concepto útil**

Una vez entendida la importancia de analizar y estudiar las diferentes representaciones que hacen los actores de una organización, respecto a su realidad social, a partir de lo que plantean los teóricos del positivismo cuantitativo, surge la imperiosa necesidad de saber lo qué realmente piensan de sí mismos los individuos y sus grupos, respecto a la organización medida.

Además de ver la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, justo se requiere medir las diferencias entre los individuos y los grupos; más todavía, incluso dentro de estos últimos.

Alfonso Ortí expresa al respecto: “En principio, ambos fenómenos, *discursos y hechos* integran y configuran igualmente la realidad social y se reclaman mutuamente en su comprensión y explicación”.<sup>50</sup>

A partir de este vínculo estrecho entre los datos estadísticos cuantitativos y los cualitativos es como se realiza la explicación de los hechos sociales. Sin embargo es pertinente enfatizar la importancia de éstos últimos en su ámbito de representaciones de los individuos. Para este estudio es oportuno tener la medición del significado de la respuesta, de lo que se dice, más que la respuesta como tal.

Es claro, entonces, que al aplicar la técnica de discusión grupal se obtienen datos específicos de los discursos de los diferentes actores que interactúan, en este caso, en el POPMI. Concretamente esta técnica se utiliza para dar cuenta de la producción e interpretación de los discursos.

Alcanzar esto es factible puesto que las técnicas cualitativas, al ser una especie de charlas abiertas, permiten a los participantes expresar cosas que difícilmente pueden externarse al contestar una encuesta individual. Esto es, que se conoce por medio de un individuo lo que piensa el grupo al cual pertenece dentro de la organización. Es un acto individual, en cuanto a su libre expresión, pero de gran valor por lo que aporta para el proceso grupal. Por tanto se sostiene que las técnicas cuantitativas son diferentes a las cualitativas pero complementarias en cuanto a lo que proporciona cada una para elaborar el constructo social en el que participan.

---

<sup>50</sup> Ortí Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. P.171

Ortí nos deja clara la diferencia entre una y otra de estas técnicas, pero va, todavía mucho más allá al señalar lo siguiente: “Tal división y denominación de “técnicas cuantitativas”/ “técnicas cualitativas” es criticada por investigadores como Jesús Ibáñez (1979, Pág. 13), que propone su sustitución por la denominación de técnicas “estructurales” (...para las cualitativas) y de técnicas “distributivas” (...para las cuantitativas”).<sup>51</sup>

Aún con una denominación diferente entre unas y otras de las técnicas, queda de manifiesto que son técnicamente opuestas, pero altamente complementarias en cuanto a su uso social en la comunicación.

### 3.3.1 La técnica

Esta técnica cualitativa permitió al investigador obtener información relativa a la visión que tienen los actores de la organización en estudio, misma que se obtiene de manera directa a través de un diálogo (supuestamente libre) entre los asistentes y a partir de uno o varios ejes temáticos que se solicitan aborde el grupo de discusión, esperando que con ello afloren datos relevantes para el sentido de las representación que queremos saber de los participantes respecto a una organización en común.

Ortí expone al respecto: “...la técnica de investigación motivacional más adecuada para cualquier estudio sociológico suele ser la técnica de discusión de grupo, porque en su marco se dan las condiciones óptimas para que emerja, con todas sus contradicciones, ambigüedades y matices, la estructura motivacional básica de la *subjetividad colectiva* de la condición o situación de clase representada”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Ibíd. P. 172

<sup>52</sup> Ibíd. P. 197

### 3.3.2 El Proceso

Se invitó a quienes se les consideró como representantes o líderes de grupos vinculados al POPMI.

Se les notificó la sede, la hora, el tiempo aproximado de duración del evento y se les explicó, previamente, el sentido que tendrá dicha discusión respecto a un tema que se utilizó como pretexto (el cual se les dice) para abordar problemas o aspectos comunicativos que interesa se trate por los asistentes.

Se recomienda extender la invitación a un número de participantes mayor a los 15 actores, esto en función de las posibles cancelaciones de última hora. En el caso nuestro se invitaron a doce personas que a su vez representaban a seis grupos vinculados con la operación del POPMI.

La discusión grupal se grabó e incluso se filmó para proceder, posteriormente, a su transcripción. Se contó con un apoyo en la parte técnica para este momento (camarógrafo, iluminación, grabación).

El moderador tuvo la mayor información posible de los temas o tópicos que se abordaron en el transcurso del procedimiento de la discusión grupal, a fin de poder orientar o retomar, en su caso, la discusión o las participaciones de cada uno.

Así mismo, otorgó la palabra, centró la discusión y promovió que se trabajaran los temas con la profundidad que permitió el tiempo y conocimiento de los participantes. Esto dio la oportunidad de obtener información sobre el problema comunicativo medido con anterioridad, a través de técnicas cuantitativas (discrepancia) y que se ahondó, por el lado humano del actor/individuo.

Dice Ortí al respecto: “ Mediante esta técnica libre o abierta se aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano o discurso básico sobre la realidad social de la clase o estrato, representado por los sujetos reunidos, para mejor interpretar en su contexto la valoración motivacional afectiva( y lo más profundo posible) del tópico investigado por el grupo, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como la proyección de sus deseos, resistencias y temores, conscientes e inconscientes”<sup>53</sup>

Una vez transcrito el discurso completo se analizó e interpretó por quien coordinó dicha técnica. Para esto se utilizaron herramientas semiológicas para saber qué dice el discurso y posteriormente darle una interpretación sociológica.

Decíamos líneas arriba que al invitar a los participantes éstos no deben de tener información de la investigación que se realiza y evitar así que predispongan sus respuestas o simplemente no sean de manera espontánea o natural.

En cuanto a la sede y respecto al POPMI, el evento se desarrolló en una oficina sin uso, aunque en el mismo edificio en el que está instalado el Programa para su administración y operación, mismo que no pertenece a la Institución, y que se habilitó para llevar a cabo la discusión grupal. Es decir, fue un terreno neutro al que acudieron los invitados.

La neutralidad por parte del moderador trato de conservarse todo el tiempo, para lo cual éste sólo se hizo presente en el lugar una vez que había llegado la hora de la cita y ya esperaban los participantes. Esto favoreció, evidentemente, a crear un clima de seriedad a las intervenciones de cada uno, puesto que no se permitió, además, caer en forma excesiva en intercambios chuscos sobre la problemática que se abordó a partir de las preguntas orientadoras/generadoras.

---

<sup>53</sup> *Ibíd.* 199

Una vez iniciada la reunión se procedió a dirigir la misma considerando que debería hablar quien quisiera, sin importar si alguien lo hacía más veces (véase cuadro de resultados) que otros, siempre con el cuidado de no monopolizar la palabra, sino hacer uso de ella de manera alterna.

Finalmente, no obstante que el tiempo previsto de la discusión grupal fue de una hora y media, sólo alcanzó los 60 minutos, sobretodo por los que llegaron retrasados y además fue el tiempo que finalmente dispusimos del inmueble.

### 3.3.3 Interpretación de los resultados

La técnica de discusión grupal efectuada con seis personas, quienes pertenecen a diversos grupos, formales e informales, relacionadas con el Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, permitió obtener información, comentarios y puntos de vista sobre 10 diferentes temas representativos para la operación de éste. El evento alcanzó un total de 16 Intervenciones, distribuidas entre los participantes como sigue:

PARTICIPANTES	FRECUENCIA
Francisco Peralta Morales	4
Raúl Martínez	4
Patricia Rosete Xotlanihua	3
Luz Eréndira Salgado	2
David Villacís Selem	2
Ligia Méndez Tinajero	1
TOTAL	16

En consecuencia, se analizan diez de los diferentes temas abordados: diagnóstico, proyectos exitosos, evaluación, organizaciones sociales, presupuesto, planeación, continuidad del Programa, Capacitación, seguimiento y género.

La frecuencia de participaciones por temas se anota en la siguiente tabla:

Temas Participantes	Diagnóstico	Proyectos exitosos	Evaluación	Organizaciones Sociales	Presupuesto	Planeación	Continuidad	Capacitación	Seguimiento	Género
PR		XX	XX			XX				XX
FP	XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	
RM		XX	XX				XX			
LM	XX						XX			
DV	XX		XX	XX		XX			XX	
LE						XX			XX	

A partir de los tópicos marcados para cada una de las intervenciones de los asistentes a la discusión grupal, se observa el siguiente comportamiento. Ninguna persona abordó los 10 temas registrados. El más cercano intervino en nueve de los diez temas, mientras que el siguiente, en cuanto a mayor frecuencia, fue, de sólo cinco temas abordados. Otra de las personas intervino en cuatro de los temas, uno en tres y dos con igual número de temas.

El tema de **diagnóstico**, abordado por tres personas, se considera como un requisito para integrar formalmente los expedientes de los proyectos. Los tres participantes coinciden en que la información que se produce a través de este proceso no es utilizada por los técnicos de campo, quienes son los encargados de elaborar los perfiles de proyectos, para diseñar actividades realmente representativas y adecuadas a las necesidades de los grupos de mujeres indígenas.

En este sentido, aparece registrado el diagnóstico (DX) en los expedientes y en la base de datos del POPMI para cada uno de los proyectos autorizados, pero no equivale a decir que son el soporte para la elaboración de proyectos sentidos y aceptados por las beneficiarias.

Incluso, se acusa a la mayoría de los técnicos de no tener la capacidad para incorporar, no sólo los datos derivados de los diagnósticos, sino de su propia experiencia en las regiones para elaborar proyectos completos y altamente vinculados a la búsqueda de desarrollo regional con enfoque de género.

En términos comunicativos, existe una postura unificada, entre los tres participantes que abordaron este tema, en el sentido que el diagnóstico es sólo un requisito para la operación del POPMI. El factor de discrepancia básicamente, entonces, se encuentra en la forma en que debería de interpretarse la información que surge de este tópico.

Es decir, mientras que para LM es importante que se realice como un proceso de reflexión con las mujeres para ver que es lo que les conviene; para FP está estrechamente vinculado con el posible éxito del proyecto por impulsar. Finalmente para DV el Diagnóstico es sólo un requisito, pero lo que importa es lo que el propio técnico sabe hacer e impone al grupo de mujeres.

En cuanto a los **proyectos exitosos** sólo dos personas expresaron algunos puntos de vista. Para PR el POPMI a través de su existencia como programa para mujeres indígenas ha mostrado resultados satisfactorios en lo general y el hecho de que continúe el financiamiento para el mismo es en si ya un logro para su continuidad.

Por su parte, RM expresa que el proyecto puede ser viable, pero a lo mejor no exitoso en el sentido que salga en el periódico. Por lo tanto señala: ¿sí es un proyecto de desarrollo económico? Habría que pensar en esos términos. Es decir, debe de tener las posibilidades de generar empleos permanentes para que pueda considerarse como exitoso, puesto que sólo generar ingresos para las mujeres por uno o dos meses no tiene sentido, sería mejor darles el dinero a cada una y evitar los costos de la operación (DX, elaboración de perfiles de proyectos, capacitación, organización, acompañamiento...) y con ello se limita entonces la organización.

De las dos posturas, que no se confrontan, sino que prácticamente se complementan, se infiere que para la organización la oportunidad de permanecer como programa integrante de una política pública, que busca atender a las mujeres indígenas, radica no sólo en el éxito técnico de los proyectos apoyados, sino de los niveles de avance organizativo y de autoestima que alcancen las mujeres al conformarse en grupos para participar con sus ideas de desarrollo local comunitario.

No necesariamente tienen que alcanzar el mercado nacional o el internacional para hablar de éxito. Por tanto, desde la perspectiva de lo comunicativo existe coincidencia sobre la importancia de consolidarse como programa a partir de atender, no solo, los aspectos técnicos, sino además lo organizativo y lo cultural de cada grupo de mujeres indígenas. La discrepancia está ausente en estas dos personas que abordaron el tema de proyectos exitosos.

El tema de **evaluación** alcanzó cuatro intervenciones durante el desarrollo de la técnica de discusión grupal. Cabe señalar que dos de ellas corresponden a personas que son integrantes del equipo de oficinas centrales del POPMI y de las restantes, una pertenece al grupo abocado a la capacitación de los indígenas, mientras que el otro es del equipo responsable de la evaluación a los programas con reglas de operación.

Las cuatro coinciden en que es necesaria la evaluación, aunque dos de ellas señalan que ésta debe de hacerse desde el impacto que genera como proceso y no solamente, como se está realizando hasta ahora, sobre los resultados (metas alcanzadas). Esto surge a partir de que deberían estarse midiendo las etapas que trae consigo el proceso de integración de los grupos de mujeres y no sólo cuántos proyectos, con cuántas mujeres, cuántos son agropecuarios y cuántos agrícolas.

Se menciona, por ejemplo, que la propuesta de evaluar al Programa como un proceso corresponde a uno de los integrantes del equipo central del POPMI, lo cual ratificó el responsable de construir los términos de referencia que deben de cubrir las instancias evaluadoras de instituciones académicas de enseñanza superior del país.

En consecuencia, se habla de que existe coincidencia entre lo que marca el área operativa y la de evaluación dentro de la CDI como institución. Sin embargo, no se cuenta con información de que esta postura sea compartida por los titulares de ambas instancias.

En cuanto a los resultados que han arrojado las diferentes evaluaciones que se le han realizado al POPMI, prácticamente se tiene un punto de vista común que señala que éstas son importantes, necesarias y además útiles para los momentos de planear los ejercicios administrativos venideros. Las salvedades sólo se expresan a partir de cómo realizarlas, es decir, como un proceso o como el cumplimiento de metas.

Otro de los temas abordados por los participantes es el de las organizaciones sociales. Sobre este en particular se expresaron dos personas. Aquí, a pesar de que ambas son integrantes de oficinas centrales, se nota una discrepancia en cuanto al enfoque que se le da a la presencia de las organizaciones sociales como un factor de presión hacia el Programa.

Mientras que para DV la presencia de este tipo de agrupaciones trae consigo cambio en el esquema de aplicación de la metodología del POPMI y obliga a otorgar apoyos a grupos que están fuera de normatividad (En cabeceras municipales, localidades no elegibles, grupos de mujeres con experiencia, entrega de parte de los recursos a los líderes) producto, prácticamente, de los acuerdos entre los líderes de las organizaciones sociales y los delegados o directores de los Centros Coordinadores para el Desarrollo Indígena.

Para FP esto no necesariamente es así, al argumentar que existen delegados y personal de las delegaciones que rechazan ese tipo de presiones, por lo que “valdría la pena hacer la diferenciación”. Precisa que esto no ocurre en todos los estados del país y que más bien el hecho de que se haga de esa manera corresponde a un problema de actitud y aptitud, pero no es generalizable, aunque termina reconociendo que esto sucede en aquellas entidades donde hay organizaciones como son los estados de Oaxaca, Chiapas y Veracruz.

Cabe señalar que los estados mencionados corresponden a la zona Sur de la cual es responsable DV, por lo que la aparente contradicción podría interpretarse como algo sutil, en el entendido que se reconoce la presencia de las organizaciones sociales como un fenómeno social y político con el cual debe de entenderse el POPMI en algunas entidades de México. No se olvide que en los tres estados arriba mencionados existe poco más de la mitad de la población indígena de México y que el nivel organizativo de ésta ha aumentado considerablemente.

En todo caso, desde la perspectiva de FP es claro que no todos los estados han tenido que trabajar bajo la presión de las organizaciones sociales, pero tal vez la explicación no esté en que los delegados hayan decidido o no hacerlo, sino que coincide con la importancia que les den los gobiernos estatales o municipales. Es decir, tal vez por el universo de población indígena que habita en la entidad, las organizaciones no sean representativas. Como un dato complementario destaca el hecho que en Chiapas el titular de una de las secretarías del gobierno estatal, la Secretaría de Pueblos Indios es un indígena.

El tema del **presupuesto** lo abordó solamente FP. Por lo tanto, aunque para el resto el tema no haya sido relevante como para emitir algún punto de vista al respecto, es claro que tiene una alta importancia, puesto que de alguna manera está implícito entre sus intervenciones durante la discusión grupal.

FP enfatiza que con los recursos que se canalizan hacia las mujeres indígenas a través del POPMI sólo permiten atender a menos de cinco por ciento de las necesidades de las mujeres indígenas. Esto aún más porque se considera el asunto como una atención focalizada en lugar de una visión universal, lo que le elimina responsabilidades al Estado, por lo que siempre serán insuficientes los recursos.

Rereferente a la **planeación** de las actividades del POPMI contó con la opinión de cuatro de los seis participantes. Tres de ellos sostienen que ésta actividad, central en todo proceso, no existe en el POPMI. Y la voz discordante corresponde a LE quien señala que si es posible realizarla y pone el ejemplo de lo realizado en el estado de Morelos. Donde, señala, se han concretado a trabajar en una sola localidad con todos los programas institucionales y los resultados son satisfactorios, en el sentido de que ya van varios apoyos que han permitido generar la infraestructura básica y productiva necesaria para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

En cuanto a quienes sostienen la primera postura, la que dice que no es posible la planeación, una de ellas, la de PR, cuestiona la ausencia del área respectiva dentro de la CDI y que en todo caso si desde las oficinas centrales, pasando por las estatales y las regionales cada quien visualiza sólo lo que les corresponde, ya sea como programas o sus ámbitos de responsabilidad, pero sin ninguna coordinación posible, no será posible hablar de planeación.

En tanto, para FP esta falta de planeación está estrechamente ligada con la falta de recursos económicos, al señalar que con cinco pesos en la bolsa no es posible hablar de planeación. Las necesidades de miles de mujeres indígenas deben de ser atendidas con recursos financieros suficientes, de lo contrario no se podrá nunca pensar en solucionar sus difíciles condiciones de vida.

Por su parte, DV plantea que tal vez sea posible planificar, pero la dificultad estriba en que entre lo que se haga al respecto en las oficinas centrales del POPMI y la forma en que lo ejecuten las delegaciones y los Centros Coordinadores existe una diferencia y ésta se liga necesariamente a la falta de recursos humanos suficientes para que atiendan las diferentes normatividades de los programas institucionales.

Por ejemplo, cada operador debe atender varias responsabilidades, prácticamente al mismo tiempo, lo que lo obliga a romper con todo principio metodológico. En resumen, aunque existe una postura diferente sobre este tema, prácticamente puede decirse que hay una coincidencia entre las cuatro personas, sobre la importancia que tiene la planeación en las actividades que requiere el POPMI durante el proceso de operación. El tema de la **continuidad del Programa** lo expresaron tres personas quienes prácticamente coinciden en la importancia de que se mantenga como tal, para lo cual de manera individual señalaron lo siguiente:

LM señala que debido a que meses atrás se expidió una ley en el Senado de la República que obliga a la Comisión Nacional de Derechos Humanos para que recomiende a las instituciones para que realicen acciones afirmativas (aunque no señala el nombre de la ley) alrededor de las mujeres, entonces el POPMI, por ser un programa con acciones afirmativas tiene que continuar, porque, expresa adicionalmente, es una acción en ese sentido de política pública dentro de la Institución (CDI).

Para ahondar sobre este tópico FP expresa que muchas veces ha escuchado que lo que hay que impulsar, para continuar como Programa, es la competitividad de los grupos, hacerlos que lleguen al mercado, exportar y eso es una falacia, en términos de que no puedes establecer competencia entre desiguales.

Mientras que por su parte RM precisa que la pertinencia del Programa está en que atiende una demanda, unas necesidades muy concretas, muy localizadas a través de un marco normativo que le da soporte. En consecuencia, existe la coincidencia de que la continuidad del Programa es necesaria, vamos, ni siquiera en términos de que genere trabajo para los técnicos, sino por lo que implica como política pública con acciones afirmativas en un contexto de desigualdad social muy localizada en el género femenino.

El aspecto de la **capacitación** lo aborda solamente FP con el argumento de que los técnicos del Programa no están capacitados para hacer buenos proyectos, ni tienen idea de la sustentabilidad. Situación que en algún momento de sus intervenciones dejan entrever de manera coincidente, también, PR y DV al señalar que efectivamente se ha trabajado poco con los operadores, aunque también se reconoce que ya están siendo incorporados.

Respecto al **seguimiento** lo más representativo sobre este tópico lo abordaron tres participantes del Grupo de discusión. FP expresa que en el campo, dígame lo que se diga, siempre hay una limitante en cuanto a la capacidad operativa y eso tiene que ver con el seguimiento que se haga a los proyectos apoyados. A pesar de que exista el compromiso también hay varias limitaciones entre los técnicos que hacen que este aspecto esté ausente del proceso metodológico que realiza el POPMI.

DV señala que no se tiene el seguimiento de los proyectos apoyados en años anteriores, por lo tanto no existe una valoración de la verdadera situación en que se encuentran. No se tiene certeza de cuántos, están funcionando, cuántos pertenecen o son administrados por organizaciones sociales o son compromisos de los delegados de la CDI, por lo que se dificulta, presentar un informe a las nuevas autoridades que están por llegar a la institución. En síntesis no se tiene un registro de los proyectos apoyados y en consecuencia no se sabe cómo están o si están.

Por su parte LE expresa que las cédulas de seguimiento no reportan la información que se requiere para poder validar proyectos que deberían ser apoyados por segunda ocasión. Esto más bien no nos sirve expresó. Debe existir una forma más sistematizada de hacerlo.

De nueva cuenta existe coincidencia de la situación que prevalece en torno a la ausencia de seguimiento, sobretodo porque los tres que opinaron son integrantes del equipo de oficinas centrales y en la práctica enfrentan las mismas dificultades.

Por último el tema de **género** prácticamente estuvo presente gracias a la intervención de PR, quien señaló, al menos tres ocasiones, la importancia que este aspecto tiene para la operación del Programa.

En particular enfatiza sobre la importancia que se le da al POPMI al incorporar realmente el enfoque de género, a través de otorgar recursos para asistencia técnica, capacitación y acompañamiento para mejorar, de manera equitativa, las condiciones de vida de las mujeres indígenas.

Es en el ejercicio presupuestal donde realmente se refleja un enfoque de género al dirigir los recursos financieros para construir las condiciones que permitan que las mujeres indígenas puedan participar en las tomas de decisión, así como también formar cuadros directivos de las instituciones participantes sensibilizados a trabajar con este segmento de la población sin prejuicio alguno.

Retoma diciendo que son precisamente las mujeres indígenas las que no tienen la oportunidad de participar en las tomas de decisiones familiares, comunales y políticas. Es necesario, entonces, trabajar para que ello ocurra, para que haya igualdad de oportunidades y podamos hablar de equidad, de una sociedad justa.

### **3.4 Características de los participantes en la discusión grupal**

Al interior del POPMI existen básicamente tres grupos que se integran con al menos dos personas. Para el desarrollo de esta técnica se invitaron a diez participantes, de los cuales sólo llegaron seis. Una de las cuales corresponde a las FOCAI, denominadas así por pertenecer a la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades de los Indígenas; además que es un equipo conformado en su mayoría por mujeres. Quienes, entre otras de sus características, están interesadas y preparadas para aplicar la equidad de género. Entre las integrantes de éste, se encuentra la Maestra Paloma Bonfil, hija del connotado Guillermo Bonfil Batalla, estudioso de los pueblos indígenas, por lo que también se les conoce como “las Palomas” en algunas otras áreas de la CDI. Por último, algunas integrantes de este grupo están reconocidas como las autoras del POPMI.

Patricia Rosete, (PR) es una de las más representativas del grupo de las Focai o las Palomas. Subdirectora de esa área con amplia ascendencia sobre la Maestra Paloma, por lo que muchas de las decisiones que ahí ocurren son de su autoría. Cuenta con maestría en Desarrollo Rural por la Universidad Autónoma de Chapingo. Su segundo apellido, Xochitlanihua, es de origen Nahuatl, de la Sierra de Zongolica, en el centro del estado de Veracruz. A decir de ella, lamenta mucho no hablar la lengua materna.

Las intervenciones de PR en la discusión grupal la colocan con una postura coherente ante la situación por la que atraviesan las mujeres indígenas. De igual manera su visión, respecto a las condiciones organizativas y productivas muestra un hilo conductor homogéneo. Es crítica de la falta de planeación que prevalece en la institución en general y dentro de la Coordinación General a la que pertenece el POPMI. Sin embargo, al abordar lo referente a los proyectos productivos, aunque deja entrever su crítica, reconoce los avances alcanzados por el POPMI en esta materia.

Respecto a la evaluación, coincide con algunos otros de los participantes que expresaron que dicha actividad debe hacerse en campo, donde puedan constatarse los resultados obtenidos.

Por último, el tema de género es la única que lo abordó. Lo relaciona con el de equidad para dejar claro que el POPMI es uno de los pocos, dentro los programas que hay en la administración pública, que impulsa la equidad de género al proporcionar, no sólo los apoyos para mujeres indígenas, sino un proceso de acompañamiento y seguimiento para que las beneficiarias puedan tener mayores oportunidades y estar en igualdad de condiciones respecto al resto de la sociedad, incluso dentro de cotidianidad de los pueblos indígenas.

Otro aspecto que se abordó fue el de la evaluación del POPMI. A éste grupo pertenece Raúl Martínez (RM) quien es el responsable de elaborar los términos de referencia para las evaluaciones externas, que por mandato del Proyecto de Egresos de la Federación deben de realizarse año con año a los programas con Reglas de operación como es el caso del POPMI.

RM cuenta, también, con estudios de maestría en Desarrollo Regional por la Universidad Autónoma de Chapingo. Interesado en aplicar procesos metodológicos en las evaluaciones que se realizan y que los resultados que se obtengan realmente beneficien a las mujeres indígenas, a través de consolidar el referido Programa.

RM no escatimó en precisar que un apoyo que sólo dura unos cuantos meses no permite decir que se está generando un desarrollo económico, sobretodo porque se invierte más en la instalación (DX, perfil de proyecto, acompañamiento, capacitación, seguimiento...) y al poco tiempo desaparece. Entonces, lo mejor sería entregarle los recursos directamente a cada mujer y dejar de invertir en procesos que no benefician en nada los procesos organizativos de los grupos.

En cuanto a la pertinencia del Programa destaca que es factible que continúe, sobretodo porque atiende a una demanda muy localizada, muy precisa y argumentó, además, que cuenta con un marco normativo que le da soporte.

Finalmente, en cuanto a la evaluación, aludió a las diferentes interpretaciones que se hacen desde lo académico al momento de explicar los obstáculos y debilidades del POPMI. Situación que se liga a la limitación en el planteamiento de los proyectos o de cómo se está concibiendo. Donde para algunos es más importante la organización y para otros el proyecto.

Cuestionó, por lo tanto, el papel de la evaluación externa la cual, dice, no evalúa procesos sino a los proyectos. En este sentido, como integrante del grupo de evaluadores de la CDI, precisa que él y sus compañeros hacen evaluaciones “nintendo”, con *mouse* y teclado. Es decir, desde las oficinas. Y remata diciendo: “nadie ha salido una sola vez, entonces como demonios puede tener idea clara de lo que está pasando en los Programas, si sólo usando un *mouse* y un teclado estas recibiendo una información ,unos insumos...”

En consecuencia busca cambiar el enfoque de las evaluaciones al pasar, como se anotó líneas arriba, de evaluar proyectos a hacerlo sobre los procesos, por lo que enfatiza que entonces el mismo POPMI debería de cambiar en esa misma lógica, ya que hasta el momento sólo se aboca a los proyectos, sin que necesariamente valore los procesos.

Durante las diferentes intervenciones de RM en el proceso de discusión grupal prácticamente mostró el mismo tono de voz al hablar, incluso cuando hizo referencia de forma crítica al trabajo organizativo que se realiza en el POPMI, lo que le da coherencia a su propuesta.

Francisco Peralta (FP) es parte del tercer grupo denominado de oficinas centrales del POPMI. Coordina la Región Centro. Actualmente es jefe de departamento. Sociólogo de formación por la UNAM. Entre sus actividades desarrolladas está el haber pertenecido a grupos de lucha política en la década de los años 70.

Actualmente es simpatizante del Partido de la Revolución Democrática. Apoyó en la pasada contienda electoral al candidato por este partido a la delegación de Tlahúac. Sin embargo, no obstante que se logró el triunfo, no consiguió pertenecer al equipo de trabajo en dicha demarcación, hecho que motivó escarnio y sorna soterrada entre algunos de los integrantes y ex integrantes del POPMI de oficinas centrales.

De hablar fluido FP despierta, invariablemente, reacciones encontradas entre quienes participan en reuniones. Su proclividad a ser crítico a todo, lo coloca como un individuo de trato difícil, pero al mismo tiempo es confiable en el desarrollo de sus tareas, sobretodo si éstas son producto de sus propios puntos de vista o ideas.

Hacia la autoridad mantiene, por lo general, un cuestionamiento. Desde su llegada al POPMI se enfrentó al grupo de las Palomas por asuntos relacionados con la capacitación. Lo que obligó a evitar que tuviera trato directo con ellas, lo que hasta el momento se mantiene. Dentro del equipo del POPMI e incluso en el equipo de las Palomas está considerada como una persona reacia al tema de género.

Prueba de ello es el resultado de sus intervenciones durante la discusión grupal, puesto que no obstante que se concretó a escuchar, opinar y proponer; nunca abordó el tema de género. Sin embargo, fue el que más veces tomó la palabra y además trató nueve de los diez temas abordados con la dinámica. Hecho que lo hace ver bien al mostrar coherencia entre lo que expuso para cada uno de los nueve tópicos y lo que denota su forma de pensar sobre algunos temas que le son ajenos, como el de género.

Finalmente, para ubicar a los grupos que se identifican en la estructura de oficinas centrales, FP pertenece a uno que se le denomina los “basquetboleros”. En éste tiene un papel activo al considerársele como uno de los promotores de las “cascaritas” entre compañeros de diferentes áreas de la CDI y en el cual participan al menos cuatro personas del POPMI. Estos eventos se realizan, en la medida de lo posible, dos días a la semana, martes y jueves, durante la hora de la comida.

Sin embargo, las características del referido grupo no han alcanzado la estructura organizativa del POPMI, lo que equivale a decir que es meramente recreativo, sin repercusiones hacia lo laboral o político, aunque en cierto momento de discusión sus opiniones reciben el apoyo, o al menos no lo cuestionan, de parte de sus compañeros de juego.

David Villacís (DV) es otro de los cuatro integrantes de oficinas centrales del POPMI que participaron en la discusión grupal. Registró cinco intervenciones de los diez considerados como producto de dicha actividad, Fundamentalmente fue sobre los temas de diagnóstico, evaluación, organizaciones sociales, planeación y seguimiento.

DV es biólogo egresado de la Facultad de Ciencias de la UNAM. Su experiencia profesional básicamente ha sido en cuestiones de vida silvestre. Sobre todo lo referente al manejo en cautiverio de diferentes especies.

Actualmente en el POPMI es el responsable de coordinar la operación en la Región Sur del país. Desde su particular opinión, el Programa enfrenta múltiples problemas entre los que ubica al mal uso que se le da al diagnóstico, puesto que se le considera exclusivamente como un requisito para llenar formularios y no se utiliza la información para elaborar perfiles de proyectos productivos acordes con la realidad socioeconómica de los grupos de mujeres indígenas.

En tanto, liga directamente la falta de seguimiento a los proyectos instalados con la necesidad de evaluar los resultados alcanzados y el impacto de los primeros. Es decir, desde la vertiente de lo productivo y organizativo no basta con generar proyectos, financiarlos e instalarlos, es necesario saber cómo se encuentran después de algún tiempo y conocer el nivel de consolidación de los grupos, medir sus avances organizativos y de autoestima de las mujeres indígenas beneficiadas.

En cuanto a la planeación, DV deja entrever una leve contradicción, ya que por un lado alude a que sí es posible hacer planeación, solo que quienes derrumban esta actividad son los propios delegados y directores de los Centros Coordinadores para el Desarrollo de los Indígenas, al no contar con los recursos humanos suficientes para realizar las actividades previstas en el POPMI. O sea los operadores y técnicos son polivalentes al tener que atender todos los programas de la CDI, dando prioridad a aquellos que cuenten con más recursos.

Finalmente lo relacionado con el seguimiento, como se dejó entrever líneas arriba, está directamente vinculado con la capacidad que se tenga para atender la totalidad de los proyectos. Por lo que debe garantizarse la disponibilidad de recursos financieros y humanos para concretar esta actividad.

Ligia Méndez (LM) es antropóloga de la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Tiene conocimientos e interés sobre cuestiones de género, derechos y equidad para las mujeres. Por su formación antropológica y vínculo práctico a lo ambiental busca darle un enfoque de sustentabilidad a los proyectos productivos apoyados con el POPMI, sin embargo en sus intervenciones en esta discusión grupal no mostró dicho interés. Incluso se observa, por sus escasas intervenciones, que ni siquiera sobre lo que más le podría atraer, lo de género, emitió opinión al respecto. Por lo tanto su discurso se lee como contradictorio al expresar en los hechos que hay poco interés por temas que dice le son propios.

De los diez temas sólo abordó dos; uno de ellos corresponde al diagnóstico y el otro a la continuidad del POPMI ante el cambio de administración sexenal.

Finalmente, Luz Eréndira agro ecóloga de la Universidad Autónoma de Chapingo igualmente sólo aportó, durante sus intervenciones, para dos de los diez temas seleccionados. Específicamente para los asuntos que tienen que ver con la planeación y el seguimiento en donde para el primero expresó que si es posible tener una planeación, para lo que ejemplificó con los resultados del Programa en el estado de Morelos. Respecto al seguimiento acotó que éste no se lleva a cabo, no obstante que existen los mecanismos creados para ello como lo son las cédulas correspondientes. Así mismo precisó que éstas de nada sirven, porque las que aparecen en el Sistema Integral para Mujeres, SIM, no están completas, se observa que no se contradice entre la forma de aportar para un tema y otro al seguir el mismo enfoque.

### **3.5 Algunas propuestas de intervención comunicativa.**

Para que el POPMI mejore su relación y acción comunicativa, es necesario que reconozca que existen diferencias entre sus miembros y que por lo tanto, el líder de la organización deberá contar con el pleno reconocimiento de los integrantes del o de los grupos que interactúan dentro de la misma. Es decir, debe reconocer la multiculturalidad.

Impulsar que exista un código de ética entre los integrantes de los diversos grupos en el POPMI, toda vez que ello permitirá buscar y tal vez hasta alcanzar la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Reconocer y valorar la existencia de la disidencia al interior de la organización, toda vez que es la que le da la oportunidad de reflexionar y sistematizar sus experiencias positivas y negativas en cuanto a la comunicación organizacional. Es lo mejor que le puede pasar a la organización, tener disidencia porque la hace crítica de manera permanente.

El diagnóstico comunicativo en el POPMI debe ser un *continuum* de tal manera que favorezca el conocimiento de los actores, sus filias y fobias, hacia lo que se requiere como una mejor actitud para alcanzar el encuadre de una propuesta de intervención comunicativa.

La organización tiene que reconocer que todos los miembros que la conforman tienen una estrategia para permanecer en ella y en ese sentido debe haber un reconocimiento para entender que se continúa ahí porque algo se gana. Nadie se queda porque pierda dentro de una organización. Debe buscarse el ganar – ganar y no el de ganar – perder.

Quien realiza actos de comunicación dentro de la organización debe ser quien se constituya en líder, una vez que el o los grupos lo reconozcan como tal, de tal manera que debe tener ética en el sentido de ser honesto, entre otras cualidades lo que evidentemente se vincula a las acciones expresivas que le ayudarán ahorrar energía.

Las representaciones que tienen los actores de su realidad deben verse como una forma de comunicarse entre sus iguales y entre los grupos que conforman al momento de darse afinidades, pero respetando las diferencias. La complejidad organizacional de las instituciones debe contar con una organización de segundo orden a través de la cual haga frente a esa representación de la realidad. Mientras más complejas sean esas representaciones, más capacidad de entendimiento debe tener la organización.

En síntesis, la ética comunicativa debe valerse por estar conformada por los principios de Igualdad, autenticidad, pertinencia y acuerdo. En tanto, los individuos deben acatar éstos en la medida que alcancen la igualdad entre quienes construyen el diálogo; así como también se da la comunicación entre quienes dicen que quieren comunicarse, o bien cuando se da el respeto a las reglas acordadas de manera pertinente y finalmente se fragua la comunicación cuando se alcanzan acuerdos y se respetan.

### **3.6 Hallazgos sobre los individuos y los grupos**

Hablar de una realidad social en la que la participación de los individuos y los grupos a los que pertenecen implica partir de las representaciones que ambas instancias tengan de ese constructo (lo social). En otros términos, antes de poder señalar lo que piensan, dicen y hacen los individuos integrantes de una sociedad, debe haber un proceso de detección de cuáles son esas condiciones subjetivas y objetivas que inciden para que actúen de una forma y no de otra.

En este sentido, se concluye que a partir de la aplicación de la herramienta de investigación cualitativa, como lo es la discusión grupal, a un problema comunicativo medido con el apoyo de otro tipo de técnica, la cuantitativa, se obtienen más y mejores elementos para incidir con propuestas sólidas para mejorar la comunicación organizacional.

La aplicación de técnicas cualitativas permite encontrar las diferencias con conocimiento académico y rigidez metodológica, entre los actores que integran al POPMI. Esto fundamentalmente porque parte de reconocer que efectivamente hay puntos de vista diversos entre ellos, por el simple hecho de que son humanos y en ese sentido, la pertinencia de elaborar discursos diferenciados para los actores es una obligación de la mencionada organización.

Se reconoce, adicionalmente, la pluralidad de pensamientos entre los individuos que integran un mismo equipo dentro de la propia organización, no obstante que se rigen por marcos normativos iguales así como por la misma línea de mando jerárquico. Diversidad dentro de la unidad sería la conclusión.

El marco teórico utilizado para hacer la interpretación de los hechos, comentarios y discursos derivados de la técnica cualitativa de discusión grupal, es amplio y diverso en cuanto a posturas, enfoques y propuestas de análisis que nos aportan. Por lo que derivado de ello encontramos una gama amplia para comprender los aspectos comunicativos de la organización analizada en este trabajo.

Así por ejemplo, se observan los resultados derivados de las técnicas cibernéticas al momento de realizar los análisis pertinentes vinculados con la mediación dentro de las organizaciones, en el entendido que habrán de construirse discursos diferenciados porque los seres humanos que habitan nuestra organización así lo demandan.

En la medida que se reconozcan las diferencias y se construyan los mensajes comunicativos adecuados para que se realicen las acciones, es claro pensar que se genera un ahorro de energía y en ese sentido la comunicación cumple su cometido. Se está haciendo lo que se pide a partir de la puesta en común de la información-comunicación.

Para los actores involucrados o relacionados con el POPMI no existe diferencia en cuanto al problema medido y que tiene que ver con la presencia de organizaciones sociales en la operación de éste. No lo perciben como tal y en ese sentido es un acuerdo tácito.

Finalmente, es claro que para la totalidad de actores involucrados con el POPMI existe una clara tendencia a buscar salidas prácticas a los problemas comunicativos medidos, pero esto no equivale a decir que deba ser unidireccional lo que se construya, sino que deberá prever que ante la presencia del hombre, existe el riesgo de que se presenten conflictos, puesto que son inherentes a la humanidad, entonces y sólo entonces debemos de entender y pasar del problema técnico medido al conflicto humano desde la perspectiva del análisis cualitativo.

## **Capítulo 4. La cultura organizacional y comunicativa en el POPMI**

Este último capítulo aborda lo referente a la organización, comunicación y cultura del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, a partir de las conclusiones, reflexión y análisis que se desprende de cada uno de los capítulos anteriores.

De igual forma se presenta el planteamiento teórico conceptual que soporta la caracterización cultural del POPMI, así como la propuesta metodológica y su aplicación para determinar la cultura organizacional de los grupos y las subculturas dentro de la misma organización.

Es decir se enfatiza la cultura organizacional y su caracterización derivada de una aplicación concreta y específica que se enmarca en la vida cotidiana de la reciprocidad entre los individuos.

Finalmente, el capítulo presenta la Propuesta de Intervención Comunicativa, PIC, a través de la cual se enfatizan las acciones que se sugieren para mejorar las condiciones de funcionamiento y comunicativas entre los actores y el entorno del POPMI.

Donde se describen, metodológicamente hablando, las plataformas estratégica y comunicativa como alternativas para tener una organización más habitable, para que los individuos, los seres humanos, encuentren espacios de mejora en su vida laboral y productiva a través de una propuesta de intervención comunicativa en la organización.

#### **4.1 La comunicación en el futuro del POPMI.**

Desde la perspectiva de la comunicación en las organizaciones, es necesario establecer los puntos claros donde los sujetos/individuos que integran a los grupos y sus manifestaciones culturales, establecen, a partir de procesos de reflexión y análisis diferentes estrategias para tratar de que el POPMI tenga mejores posibilidades para que se tengan modelos avanzados y contemporáneos de comunicación.

Contrario a lo que debe ser una organización moderna, de vanguardia, está la organización tradicional que busca instalar más controles y supervisiones, antes que buscar una relación de diálogo, consenso, lealtad y compromiso hacia la institución.

En el segundo capítulo de esta investigación se enfatizó la importancia que tiene para el POPMI alcanzar la horizontalidad para su operación y evitar la verticalidad, entendida ésta como una forma de control en contra de la relación de diálogo que debe haber entre los sujetos/actores del POPMI.

Es decir, donde, entre otras corrientes, se le visualiza como una máquina, un ejército o como una burocracia, esto último según Weber, en el entendido que es el espacio con las expresiones más rígidas, rutinarias y predecibles. Por tanto, la presencia del ser humano en este tipo de organizaciones no adquiere el valor necesario.

Es claro que la organización al no lograr todas las características y valores que debe tener (disciplina, obediencia, subordinación y conformismo) la observamos como una aspiración de lo que debe ser, pero en realidad esto no es posible, constituyéndose sólo en una aspiración o un ideal.

En contraposición, para que las organizaciones tengan futuro es imprescindible que se visualicen como una estructura pensada y operada a partir de la búsqueda de consenso entre los diferentes actores que intervienen en ella.

Para el caso específico del POPMI se necesita consolidar la visión de una institución estructurada y operada para alcanzar el consenso lo más horizontal posible, como una forma de contravenir y contrarrestar los puntos de vista obsoletos y arcaicos.

#### **4.2 El comunicador y su cultura**

La historia de la humanidad está marcada por distinciones y semejanzas entre quienes la integran, situación que se manifiesta también en el ámbito social, por ejemplo en el entorno de las organizaciones que las obliga a tener que adaptarse o cambiar para permanecer a partir del diagnóstico. Que hacen de su mundo de relaciones dentro de la globalización en la cual se da su funcionamiento.

Cómo parte importante de ese ámbito está la cultura que cada uno de los individuos o grupos que conforman a las organizaciones manifiesta al momento de interrelacionarse con sus semejantes. Entendemos a la cultura como un espacio donde los mitos, las costumbres y los valores, se concretan en actitudes. Al respecto Horacio Andrade señala: “La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, 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”.<sup>54</sup>

Específicamente la cultura en el POPMI entendida como la forma particular de expresarse de sus actores, grupos y subgrupos, está relacionada con las actitudes que manifiestan los diferentes actores durante su actuación con el entorno del mismo como organización.

---

<sup>54</sup> Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. México, 1996. p.2

En este sentido, se expresa el contexto cultural que coadyuva a tener las representaciones de la realidad social y su vida cotidiana, a través de las cuales se identifican formas distintas de actuar en los espacios organizacionales.

Por tanto, para entender mejor la cultura de los individuos, dentro de una organización, es importante conocer, cómo es que se dan esas manifestaciones culturales y qué papel juega el que las estudia, el que las investiga y el que las vive. Es decir el Comunicador.

Aunado a lo anterior encontramos que la cultura tiene dos diferentes acepciones: una; la que se refiere a lo abstracto y dos; la que lo hace hacia lo concreto.

En tal sentido y con el propósito de ahondar sobre el concepto ampliado de cultura organizacional, se establece que, antes que otra cosa, debemos de medir, luego interpretar y finalmente intervenir comunicativamente para modificar, en la medida de lo posible, el entorno donde gravitan las organizaciones.

Aunque es necesario aclarar que toda acción dentro de las organizaciones se vincula con un proceso de ajustes en el entorno donde gravitan y en ese sentido el que puedan salir con éxito, implica contar con los elementos necesarios para sortear esas crisis. Es decir, de sus fortalezas y oportunidades depende el que se superen las dificultades y amenazas a las que está sujeta la organización en su vida cotidiana.

“las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar”.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Op.cit. pág. 1

Para el comunicador organizacional debe quedar claro que una crisis al interior de la organización, o bien en su entorno, representa una forma de visualizar las posibles opciones u oportunidades para mejorar el factor cultural que prevalece entre los diferentes actores que la integran al momento de enfrentarlas.

Para el caso específico del POPMI, se anota que derivado de las diferentes subculturas que se identifican entre los grupos que participan o se vinculan con él, son la mejor forma para fortalecer los procesos comunicativos.

El comunicador en la organización suele ser el dueño, el Gerente o Director General, dependiendo de la estructura administrativa que adopte para su operación. Pero también lo es quien diagnóstica, analiza e interviene para que la comunicación adquiera esa identidad dentro del entorno social en la que se manifiesta.

En este caso corresponde aclarar qué tipo de funciones debe de realizar el individuo/comunicador. En principio diremos que el comunicador tiene la obligación (código de ética) de cumplir lo que dice. Cumplir la palabra empeñada... “cuando hablamos contraemos un compromiso”.<sup>56</sup> Debe, además, de tener claridad de que su papel es el de buscar el consenso y el compromiso, antes que el control.

Sin embargo desde la perspectiva de lo que acontece en la vida cotidiana de los individuos que están dentro de una serie de problemas nacionales, obviamente se necesita contar con claridad suficiente de que las organizaciones que la integran pueden estar quebradas.

---

<sup>56</sup> Flores, Fernando. Inventando la Empresa del Siglo XX. Argentina, Dolmen. 2003 p.25

En consecuencia es necesario antes esclarecer lo que algunos autores nos refieren por organización/institución: “Una institución es a final de cuentas, una aspiración de racionalización de la vida social, y esto quiere decir, una organización que salvaguarda la vida de las personas en la sociedad. Evitar el caos es la finalidad última de una institución.”<sup>57</sup>

Alcanzar lo anterior requiere que los seres humanos manifiesten sus aspiraciones. Que valoren el potencial que existe dentro de ellos, por el simple hecho de ser quienes hacen la diferencia entre unos y otros al momento de insertarse en esa realidad social en la que habitan.

La aspiración legítima de tener beneficios derivados de sus actividades productivas, es una de las formas para conocer y asimilar las diferencias que prevalecen entre los individuos, los grupos y su cultura y señalar las acciones correctivas a partir de entender que esto sólo se logra con actitudes positivas ante esa realidad de lo abstracto y de lo concreto en el que participa el individuo como sujeto social.

Dicho de otra manera, las organizaciones que no reconocen la importancia del ser humano como ente fundamental para que éstas existan y se desarrollen prácticamente está ante una posible quiebra, ya que no podrían permanecer sólo con una visión de organización instrumental desconociendo la subjetividad inherente a la condición humana.

Jaime Pérez expresa al respecto “La crítica fundamental es que la organización es inviable si deja fuera su recurso esencial, el humano y su característica predominante, la subjetividad.”<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Pérez Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. Octubre 1997 Número 1 Volumen 1 año 1 P. 9

<sup>58</sup> Recursos culturales de la organización. P.12

### **4.3 Paradigmas organizativos y comunicativos.**

Reflexionar acerca de la cultura en las organizaciones es una actividad que demanda conocer los diferentes modelos que se han utilizado para tal fin. En este sentido y con la idea de atender la situación detectada con los diagnósticos, se identifica el papel del comunicador ante el resto de actores que participan en la organización sujeto de estudio.

Es decir, desde la perspectiva de los diferentes autores, tanto clásicos como contemporáneos, los primeros buscan que funcionen las organizaciones a través de mecanismos de control, como un eje o principio que prevalezca dentro de las mismas.

En el caso específico, desde la perspectiva de la escuela clásica, encontramos algunos datos que nos permiten ubicar al POPMI como integrante de esta corriente. Sin embargo, y como finalmente se presentó en capítulo II, el hecho de darle un rol importante a los recursos humanos durante la toma de decisiones también nos permiten aseverar que algunos de los rasgos distintivos de la escuela humanista están presentes en su estructura.

La explicación respecto de la realidad social cotidiana que enfrentan los actores (individuos y grupos) encuentra sus más acabadas expresiones en algunos de los textos de autores de teorías clásicas como: Molls, Luhmann y Habermas, entre otros; quienes al mismo tiempo buscan dar un sentido diferente a los trabajos de intervención comunicativa y organizativa, entre los que se encuentra, por ejemplo, Martín Serrano.

Es preciso, entonces, señalar, la importancia de tener y aplicar un código de ética, mismo que debe ser el elemento que regule los valores de los actores, pero sobretodo a los que estén identificados como comunicadores.

De tal manera que se practiquen actos de puntualidad como una forma de respeto hacia los demás. Más aún si se establece como un elemento prioritario al momento de comunicarse entre los semejantes.

Otro factor importante es el relacionado con la integridad de los individuos. Es decir, siempre debe de manifestarse entereza para realizar las acciones comunicativas entre los diferentes y precisamente construir mensajes diferenciados, porque partimos de que el hombre es único e irreplicable y es posible diseñar comunicados unidireccionales.

Tener mayores opciones para las futuras generaciones requiere que éstas tengan claramente identificado cómo se mejoraría la actitud de los jóvenes quienes en este momento enfrentan situaciones adversas al buscar insertarse a la vida productiva del país.

Tener valores éticos al momento de establecer la comunicación en las organizaciones, demanda un mayor compromiso no sólo para los comunicadores, sino para el conjunto de integrantes de esa realidad recreada por el resto de los actores. Esto es así puesto que la diferencia entre quienes dirigen a las organizaciones y quienes “acatan” es determinante al momento de establecer los elementos que les unifican o les diferencian.

“De esta forma, quien más protegido está, es quien se encuentra o está más cerca del poder”<sup>59</sup> Pero protegido para qué o de qué. Es sabido que si los gobernantes por un lado o los gobernados por el otro no se ponen de acuerdo para revisar, precisamente las diferencias/semajanzas, las Fortalezas/debilidades entonces estamos ante el umbral de una negación en la que los actores (individuos o grupos) no se reconocen y mucho menos se auto reconocen como integrantes de esa masa humana.

---

<sup>59</sup> Pérez Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. Octubre 1997 Número 1 Volumen 1 año 1 P. 10

Si se piensa que el gobierno es el que va a remediar nuestros males, partimos de una interpretación errónea. Éste no es capaz de acabar con la apatía, la violencia, el resquebrajamiento social por lo que debe de tener la prudencia, la habilidad y la iniciativa para que los individuos, grupos y él mismo como gobierno construyan un modelo para generar opciones claras para crecer, para lo cual, obviamente, se requiere cambiar de actitudes.

Incluso, es necesario hacer una revisión exhaustiva de lo que acontece en el plano político de nuestras organizaciones. Debemos tener la certeza de lo que queremos cambiar dentro de éstas, en el entendido que no sólo es la forma, su estilo de presentación, sino de la forma de relacionarse con quienes le dan vida, forma y capacidad operativa; los seres humanos. Motivar y acrecentar las actividades de los individuos dentro de la organización, demanda aceptar que habrá necesidad de contar con una visión de cambio tanto en sus actitudes y expectativas.

Al respecto, Jaime Pérez señala “Hay que cambiar, y los cambios más importantes, creo, tienen que ver con las actitudes y expectativas de los individuos, e igualmente, con una reconfiguración del trabajo o de los vínculos que se puedan establecer en la sociedad”

Para favorecer un desarrollo de la vida política, económica, cultural y recreativa del país y sus organizaciones deben de realizarse diversas acciones para incidir en la actividad social que prevalece como política pública. “Es necesario que la sociedad se organice y participe, una acción social coordinada puede significar un avance de años. Pero esto no existe, a cambio existe recelo, desconfianza, exclusión y descalificación del otro ¿Cómo vamos a trabajar juntos si todos quieren tomarnos el pelo, o están organizando conspiraciones contra nuestras personas y trabajos? O también Cómo vamos a trabajar juntos si todos son unos tontos...”<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Ibíd. p.14

Esto que señala Pérez está íntimamente ligado con los principio de la ética que señalan que debe de haber disponibilidad para que se manifiesta una nueva actitud.

Por lo tanto, “si no somos capaces de platicar, de ponernos de acuerdo, de aceptarnos, de revalorarnos, de darnos muestras de buena voluntad, de confianza y amistad, entonces, no sólo seremos ineficientes e improductivos, sino que estaremos estableciendo las condiciones de la desintegración nacional”<sup>61</sup>

En este sentido es necesario escuchar, hablar y convencer a cada uno de nuestros interlocutores, en el entendido que deberán de manifestarse libremente las expresiones e ideas de cada sujeto, a fin de desatar procesos comunicativos con los cuales se genere ahorro de energía y en consecuencia aumente la calidad de vida tanto dentro, como en el entorno de la organización.

Podemos afirmar que a partir de que se cumplan este tipo de postulados es como se comienza a generar la posibilidad de tener compromisos por el simple hecho de hablar, lo que de alguna manera se vincula con el código de ética que pudiera existir entre los sujetos comunicantes.

Finalmente es importante que se entienda que todo acto comunicativo debe tener congruencia, es decir, que lo que se diga sea lo que se hace, puesto que de lo contrario sería absurdo pensar en un comunicador que sólo se sostenga por sus discursos. Debe haber, entonces compromisos claros al momento de emitir comunicados.

---

<sup>61</sup> Ibíd. p. 14

## 4.4. El POPMI y su cultura organizacional

### 4.4.1 La cultura organizacional del POPMI.

Entender y asimilar lo que es la cultura organizacional en las organizaciones en general y en el POPMI en particular nos lleva a buscar sus orígenes en contextos que necesariamente se vinculan con los actores, los sujetos, los grupos y el ámbito donde éstos se mueven.

Como decíamos en el apartado anterior, la definición de cultura está estrechamente ligada con el comportamiento que los actores tienen dentro de una organización. En este caso en el POPMI.

Independientemente de las múltiples definiciones de cultura que prevalecen en el ámbito académico y de acuerdo a lo expresado por Horacio Andrade entendemos a la cultura como lo que permite la “construcción social de la realidad”.

Para tal caso se expresa una tipología de lo que serían los valores y características que debe tener la cultura organizacional expresada como una manera de conocer el grado de fortaleza y funcionalidad que ésta tiene en una realidad concreta.

“Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Andrade, Horacio. Op cit. P.3

Así, de acuerdo al autor antes mencionado, se expresan cuatro modalidades diferentes de cultura organizacional.

**CULTURA– DÉBIL - DISFUNCIONAL      CULTURA-FUERTE - DISFUNCIONAL**  
**CULTURA - DÉBIL - FUNCIONAL      CULTURA- FUERTE - FUNCIONAL**

En el caso del POPMI, la presencia de los grupos al interior de su estructura, así como de aquellos que interactúan con él para su operación, lo colocan como una organización, considerando lo anterior:

### **CULTURA – DÉBIL - FUNCIONAL**

Donde todos los grupos, según los resultados de la discusión grupal, presentada en el Capítulo anterior de esta investigación, visualizan al POPMI como una oportunidad para atender a la población indígena femenina. Es decir, todos los participantes de los diferentes grupos integrantes coinciden en que es necesario que el POPMI continúe como política pública que atienda a las integrantes de los grupos más vulnerables. Lo que equivale a decir que la visión que se tiene de la situación que enfrenta como organización el POPMI no es vista como una crisis.

Sin embargo, ante la insistencia de la nueva administración federal de que el POPMI debe de modificar su operación, su estructura y sus características con las que otorga los apoyos a las mujeres, la organización parece no tener argumentos novedosos que le permitan enfrentar esta crisis, ante lo cual responde con argumentos del pasado al aplicar esquemas de capacitación y de planeación que corresponden a otro momento político y obviamente a otra carga cultural que incide ante los actores que la integran.

Obviamente los grupos y sus subculturas manifiestan resistencia para aceptar el cambio, sobretodo por lo que se refiere a un posible recorte de personal.

Consecuentemente, desde el punto de vista de la comunicación, la estrategia que se pretenda llevar a cabo para abatir la crisis de permanencia que se le presenta, a partir de la definición de que el POPMI es una CULTURA DÉBIL FUNCIONAL requiere de conocer y precisar el tipo de cultura que prevalece entre los integrantes.

En este caso la cultura se vuelve un recurso en contra del POPMI como organización al no permitirle entender de manera clara las salidas posibles a la crisis en la que se encuentra con relación a la cultura organizacional.

Los actos comunicativos están estrechamente vinculados con los aspectos organizativos y culturales de las instituciones. Por lo que no se les puede concebir como una estructura simple, al contrario entran al mundo de lo complejo.

Su relación con el entorno las coloca ya sea en la posibilidad de permanecer o bien de cambiar. En consecuencia se entiende como una organización abierta y por tanto sujeta a sufrir cambios, crisis y nuevos ajustes en su estructura y de sus recursos humanos.

El POPMI, dentro de este tipo de características, es una organización informacionalmente abierta pero comunicativamente cerrada, depende, para su sobrevivencia de lo que acontezca en su entorno. Las variables externas son más determinantes que las internas, donde los actores conformados en grupos y subgrupos (subculturas) están expuestos a lo que ocurra en esferas más altas de poder dentro del ámbito de la política nacional.

La definición de los aspectos comunicativos dentro del POPMI no debe estar en función de la definición semántica del término comunicación, sino lo que representa al momento de ubicarla como eje primordial de esta organización.

Debe plantearse como la forma de reducir energía, de aumentar la confianza, el conocimiento y el compromiso tanto del comunicador como de los sujetos que intervienen en el proceso productivo-organizativo.

Es una acción inherente a todo el proceso productivo y por tanto nunca debe restársele la importancia que ésta tiene al momento de construir organizaciones humanas en lugar de máquinas para producir.

Sin embargo, no siempre podrá atacarse toda la problemática del POPMI con sólo actos comunicativos, se requiere trabajar también lo organizativo y lo productivo de dicha organización, pero esto ya no es competencia de la comunicación como tal, aunque en los hechos está presente en todo lo que afecte al POPMI, ya sea interno o externo.

#### 4.4.2 La metodología para determinar la cultura organizacional en el POPMI

Parece irrefutable el hecho de que para conformar una buena organización no solo debe valorarse su función organizativa. Es decir, cómo queremos que opere; sino además pensar la manera de estructurarla a partir de su principal componente: el recurso humano.

Lo anterior requiere identificar a cada actor, grupo y subculturas que conforman a la organización, para saber la forma de actuar de cada uno de ellos. En el caso específico del POPMI, es imprescindible conocer la importancia de los actores que participan en él para su operación.

Decíamos líneas atrás que la identificación de actores, grupos y subculturas, tanto al interior como en el entorno del POPMI, es una forma de generar el mapa cultural para conocer la verdadera esencia y característica del POPMI. Incluso, en su momento, ayuda a orientar la construcción de la propuesta de intervención comunicativa que requiera la institución para su buen funcionamiento.

La organización no solo está constituida por empleados, normas, reglamentos, recursos financieros, relaciones económicas y políticas sino que además incorpora valores culturales que demandan actitudes y si éstas no son las adecuadas de poco sirve todo lo antes mencionado.

Por lo que se requiere reconocer las diferencias que existen entre los actores y dentro de éstos las que se manifiestan entre quienes diseñan y controlan las políticas, normas y demás reglas y aquellos que las ejecutan para que la organización produzca.

En otras palabras, es necesario reconocer la existencia de diferencias entre los individuos que integran al POPMI y a partir de esa otredad determinar cuáles son los intereses que prevalecen entre los actores que hacen la distinción, los proyectos alternos o bien las ideas distintas para que se concreten las acciones definidas en su ideario.

Conocer la existencia de las diferentes manifestaciones culturales que se registran en el POPMI es factible ubicarlas a través del mapa cultural.

Para su elaboración se consideraron los diferentes grupos participantes en la dinámica de discusión grupal trabajada en el capítulo anterior de esta investigación. Se ubicaron cuatro diferentes grupos. Dos al interior del POPMI y los restantes son externos, pero estrechamente vinculados con el trabajo que se desarrolla a través de él.

Los dos grupos que se ubicaron dentro del POPMI son los denominados “básquet boleros” y “los apadrinados”.

A los primeros se les llama así por haber integrado un grupo de practicantes del basketball, que se reúnen dos veces por semana a practicar este deporte durante la hora de la comida.

Acuden a las canchas del Deportivo Benito Juárez de la Colonia Santa Cruz Atoyac en la misma demarcación. Lo curioso es que se reincorporan al trabajo después de haber jugado sin que se hayan aseado. Incluso es grotesco verlos después de jugar comiendo tortas, con su ropa deportiva o en algunos casos comiendo tranquilamente en algún restaurante sin que importe que el tiempo destinado para la comida se haya excedido.

Aunque a este grupo se incorporan compañeros de otras áreas de trabajo de la propia Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI, se sabe que la idea original surgió de un integrante del POPMI, quien influyó en los demás. En cuanto al trabajo que desarrollan como grupo no tienen una relación directa de subordinación, ni tampoco son integrantes de un mismo departamento.

“Los Apadrinados” son básicamente dos, aunque excepcionalmente se suma una tercera persona, quien además en ocasiones asiste a la práctica del basketball. Este grupo se integró recientemente, hará poco más de 9 meses, con la llegada al área de uno de ellos, quien se incorporó como parte del equipo de trabajo para atender la región Sur del POPMI. El liderazgo entre ellos no está del todo claro, aunque por jerarquía, el que ostenta el cargo de jefe de departamento es quien se presume asume dicha característica. Su semejanza en cuanto a gustos y preferencias está definida por el trabajo callado, casi siempre; obediente, puntual, con compromiso y dedicación para abordar el trabajo.

No gustan de consumir alcohol, ni tabaco; así como tampoco asisten con frecuencia a fiestas o reuniones. Por lo regular dejan de trabajar a una hora prudente.

Los grupos externos están identificados como “Las Palomas” y los “Evaluadores”.

“Las Palomas” son un grupo, en su mayoría, integrado por mujeres. Su función principal, como área de trabajo, es proporcionar o coordinar la capacitación a los indígenas, en este caso para las mujeres, por lo que existe un vínculo estrecho entre el equipo del POPMI y ellas. Su líder, además de su jefa, es la maestra Paloma, por lo que así se les identifica entre algunos sectores de la CDI.

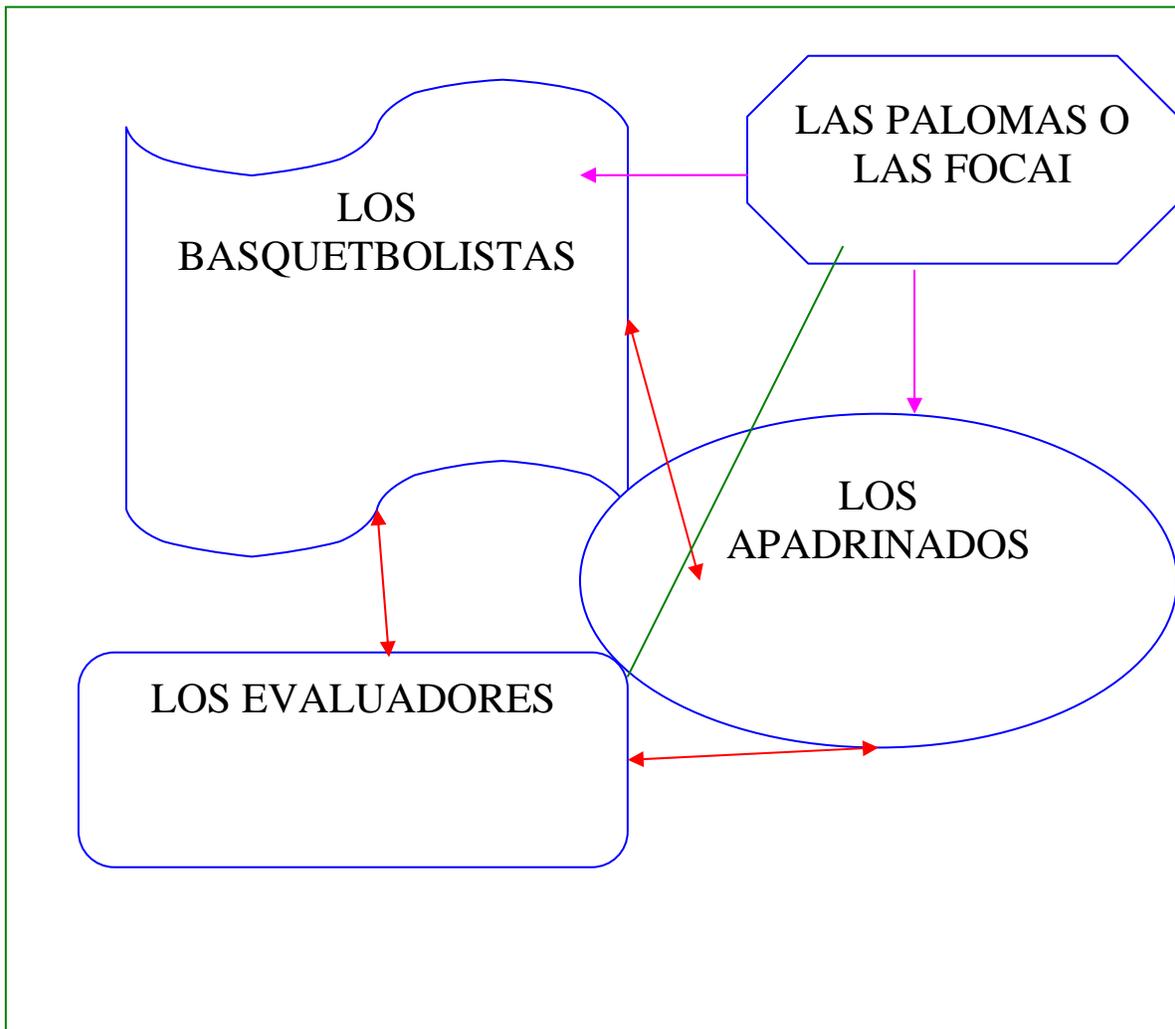
Se les considera a algunas de ellas como las autoras intelectuales del POPMI por lo que subyace una ligera diferencia en cuanto a la forma de cómo se conduce actualmente y la idea original. Aunque es un número amplio quienes participan en este grupo, sólo con algunas de ellas se mantiene un vínculo cercano, sobretodo, para el diseño de acciones de fortalecimiento de capacidades.

Por último, los “Evaluadores” son los responsables de establecer los términos de referencia para realizar las evaluaciones externas que por mandato deben de realizarse a los programas con reglas de operación. La presencia de este grupo es importante para el POPMI, puesto que se requiere tener un vínculo directo con dicha área sobretodo para conocer cómo es que se elaboran los términos de referencia a cubrir con la evaluación que se le realiza año con año al POPMI.

Este es un grupo pequeño pero igualmente importante. Se observa que el representante del mismo ante el POPMI es uno de los que también interviene en el grupo de los “básquet boleros”. Como se aprecia, la relación entre estos cuatro grupos es realmente fuerte, aunque en términos laborales más no así para la parte de convivencia, sobretodo con el de “Las Palomas”, con quienes realmente no se da ningún tipo de relación más allá de lo estrictamente laboral.

A continuación se muestra el Mapa cultural/cartografía que refleja lo anteriormente dicho.

### MAPA CULTURAL CARTOGRAFÍA



## CÓDIGO DE RELACIONES

TIPO DE RELACIÓN	COLOR DE IDENTIFICACIÓN	CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN
COMPETITVA	ROSA	DE CONSTANTE CONFRONTACION
AMISTOSA	VERDE	EL CONTACTO ES MÍNIMO POR LO QUE SE UBICA COMO UNA RELACIÓN CORDIAL
COLABORACIÓN	ROJO	INTERACCIÓN CONSTANTE, CON INTERCAMBIOS DE PUNTOS DE VISTA

Con el propósito de identificar a los grupos, culturas y subculturas que participan en el POPMI, y a partir del mapa cultural expuesto en el gráfico anterior, se sistematiza la información derivada del análisis que se realiza de los actores y su pertenencia a diversos grupos que coexisten en el POPMI.

En el cuadro siguiente se presenta información de los cuatro grupos identificados durante la operación del POPMI. Es una forma de esquematizar aspectos de la otredad, es decir sus sueños, deseos, aspiraciones y valores. Los datos expuestos son producto de la investigación y de la observación.

Es decir, se presenta una primera caracterización de los grupos, que deriva en una serie de criterios que precisan el tipo de relación que prevalece entre cada grupo y entre todos los identificados y anotados en el cuadro de las siguientes páginas.

GRUPOS	ORIGEN DE SU NOMBRE	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL
<b>Las Palomas o las Focai</b>	La jefa del Área de Fortalecimiento de Capacidades de los Indígenas (Focai) se llama Paloma y así se les conoce a las que integran su equipo de trabajo, aunque también se les llega a identificar como las Focai. Por las siglas del área.	Trabajar el enfoque de equidad y género de manera transversal a través de la capacitación y métodos lúdicos.  Algunas de ellas son parte integrante de una Red de Mujeres que trabaja lo de género en diferentes instituciones públicas.	Trabajar las propuestas de la no violencia contra las mujeres y el programa de certificación de las promotoras indígenas en materia de equidad, género y derechos de las mujeres.
<b>Los Básquetbolistas</b>	Son un grupo de compañeros de diversas áreas de la CDI que gustan de jugar el Básquetbol. Lo hacen en el horario de comida, por lo regular dos veces a la semana. Omiten comer y aprovechan el tiempo haciendo ejercicio para después reincorporarse a sus actividades laborales.	Hacer deporte y evitar el stres. Sin embargo también ha servido para establecer una red de intercambio de información entre las diferentes áreas.	Continuar haciendo deporte, convivir e intercambiar información de índole laboral entre los que se incorporan a las "cascaritas".
<b>Los Apadrinados</b>	Surge a partir de la identificación de compañeros que poco gustan del deporte, la parranda, el	Intercambiar puntos de vista sobre la parte normativa del POPMI, así como además realizar algunas propuestas	Trabajan como grupo, uno coordina y el otro colabora en el desarrollo de las tareas encomendadas.  Gustan de viajar juntos y

<b>GRUPOS</b>	<b>ORIGEN DE SU NOMBRE</b>	<b>RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL</b>	<b>RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL</b>
	consumo de tabaco y alcohol. Se identifican por trabajar sin cuestionar prácticamente las instrucciones y cumplir horarios y tareas específicas.	para sistematizar las experiencias del mismo durante su operación como tal.	aportar comentarios, aunque escuetos, de los resultados de sus trabajos en campo. Prefieren estar en las comunidades que en la oficina.
<b>Los Evaluadores</b>	Se les conoce así porque pertenecen al área de evaluación de la CDI	Estrictamente laboral. Se agrupan únicamente por la responsabilidad del trabajo	Son quienes definen los términos de referencia para las evaluaciones externas de los programas con reglas de operación, además de realizar los trámites administrativos ante las instancias correspondientes.

Como se aprecia en los cuadros anteriores, los grupos identificados con el POPMI mantienen una estrecha relación entre ellos, aunque no en todos los casos es recíproca. Por ejemplo, el grupo de las Palomas no recibe retroalimentación alguna en su relación con los grupos. Mientras que entre el resto de los grupos se da un flujo constante en ambas direcciones. Incluso entre los basquetbolistas y los evaluadores no sólo es en lo laboral, sino de convivencia.

#### 4.4.3 Recursos culturales del POPMI

Entender, comprender y conocer las características culturales que tiene el POPMI como una organización del sector público, requiere de un constante análisis de sus diferentes actores que lo integran directamente, así como de aquellos con los que se vincula en su contacto con el entorno. Es necesario conocer los objetivos que se pretenden alcanzar con este programa, su estructura organizativa para lograrlos, el recurso humano con que se cuenta para operar en campo, los ideales y conocimientos de que disponen para fundamentar su trabajo en aspectos científicos y académicos.

Los factores humanos están ligados a la cultura de la organización, por lo que hacer que ésta sea fuerte se deben considerar las representaciones que cada uno de los diferentes actores tiene de la misma. El POPMI, desde su origen, está en proceso de autoconstrucción, nunca está terminado y en consecuencia se fundamenta en una evolución constante. Los logros organizativos para una cohesión organizacional se dan, fundamentalmente, a través de dos vías:

- Vía tradicional recomendada por las organizaciones mecánicas-rationales: se aplican más controles y más supervisiones.
- Vía no tradicional donde se utiliza la comunicación para establecer: el consenso, el compromiso y la lealtad.

Dependiendo de la vía que se utilice, se genera una influencia en el desenvolvimiento del POPMI derivada de los factores humanos o rasgos culturales que se manifiestan entre los actores y los grupos a los que pertenecen. Por lo tanto, los factores humanos en el POPMI son determinantes en:

- La voluntad
- El grado de compromiso
- La disponibilidad
- El comportamiento de los actores.

Es decir, constituyen los rasgos característicos por medio de los cuales se genera una influencia en el rendimiento y funcionamiento del POPMI, lo que a su vez se identifica como una definición de lo que es cultura organizacional, entendida como un espacio en donde se encuentran los factores culturales con los humanos que influyen en el desenvolvimiento del POPMI. Entre los rasgos mencionados están: los intereses, aspiraciones o ideales; así como, en el plano de los valores, destacan las ideologías, concepciones, opiniones y representaciones; mientras que por otra parte sobresalen las costumbres, modos de vida y tradiciones incluso hasta las emociones, impresiones y los caprichos (lo subjetivo y lo objetivo)

Es a partir de esto que se manifiestan las representaciones que cada individuo tiene de su entorno y de la organización misma, por lo que el proceso de socialización y enculturización dan pie para establecer la misión/ propósito a través de un producto comunicativo que se constituye en un acto de habla y que posteriormente genera la Propuesta de Intervención Comunicativa, PIC, para tratar de solucionar los problemas de comunicación surgidos en la operación del POPMI.

#### **4.5. Propuesta de intervención comunicativa (PIC) en el POPMI**

##### 4.5.1 Plataforma estratégica

###### 4.5.1.1 Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el POPMI.

Como resultado de la investigación realizada a la estructura organizacional, comunicativa y cultural del POPMI, a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas y metodologías para obtener el diagnóstico de los actores, grupos y subculturas que se vinculan con el POPMI, se desprende la necesidad de buscar acciones comunicativas que favorezcan una mejor convivencia entre esta amplia gama de actores.

Como consecuencia, se requiere reconocer que en el POPMI existe una diversidad que requiere buscar la identidad entre los sujetos y entre éstos y la institución. Por lo que es necesario trabajar sobre el cambio en el POPMI para poder permanecer dentro de la estructura de la burocracia. Finalmente y de acuerdo a lo que resulta del diagnóstico es necesario establecer procesos de información entre las partes a fin de alcanzar la comunicación que debe haber entre los sujetos que conforman la organización.

De tal manera que se requiere, entonces, contar con una propuesta de intervención comunicativa que permita encontrar los espacios de diálogo, información y comunicación en todas las direcciones y atender de esta forma el quiebre comunicativo que enfrenta el POPMI dentro de la estructura administrativa de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, CDI.

En este sentido se presenta el siguiente esquema donde se manifiestan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas (FODA) que enfrenta el POPMI durante su operación. Es necesario explicar que la PIC debe considerar tanto aspectos internos como externos del POPMI, en donde lo primero está dado por las fortalezas y debilidades y lo externo por las oportunidades y amenazas.

Como se comprenderá, es importante tener claro que para la operación del POPMI se requiere conocer su parte interna y aprender de su entorno para que defina el tipo de acciones que deben de realizarse para alcanzar mejores condiciones de habitabilidad como organización.

La descripción que se presenta en el cuadro FODA que se observa a continuación en las siguientes páginas está en función de las conclusiones de cada uno de los capítulos anteriores de esta investigación

**Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas  
FODA**

	Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III
<b>Fortalezas</b>	<b>Presencia de un amplio grupo de actores: Promotoras, enlaces y operadores</b>	<b>Multiplicidad para ubicar al POPMI en las diferentes escuelas de administración en el modelo comunicativo</b>	<b>Individuos y grupos con representaciones de su entorno y constructo social a partir de su propia capacidad de análisis</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Distinción por parte de integrantes externos de la problemática de las mujeres y de la operación del POPMI. Específicamente de académicos, sociedad civil y políticos.</b>	<b>Estudiar al POPMI desde la perspectiva de Alcanzar el consenso y evitar el modelo clásico.  Obtener un ahorro de energía al manejar la dualidad información/ comunicación</b>	<b>Aplicar las técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar la realidad social en la que están inmersos los actores y sus grupos en el POPMI.  La diversidad de opiniones entre los actores, lo que enmarca las diferencias entra las partes.</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Falta de sistematización de la información derivada de la operación del POPMI  El factor cultural inhibe la participación de las mujeres indígenas en la toma de decisiones. Se carece de perfiles de ingreso del personal de oficinas centrales.</b>	<b>Falta de acceso de las mujeres al uso de tecnología de punta</b>	<b>La existencia de múltiples puntos de vista entre el mismo equipo de trabajo de oficinas centrales del POPMI</b>

<b>Amenazas</b>	Capítulo I <b>Presencia y presión política de organizaciones sociales de productores indígenas.</b>	Capítulo II <b>No tener acceso a tecnología de punta inhibe la integración de los actores a la vida social.</b>	Capítulo III <b>El no respetar los acuerdos alcanzados entre los diferentes actores y grupos es un factor de riesgo que interrumpe el diálogo y en consecuencia la comunicación.</b>
-----------------	--	--	---

#### 4.5.1.2 Pronóstico comunicativo en el POPMI

De acuerdo a los diferentes resultados alcanzados hasta ahora con la aplicación de diversas teorías, metodologías, técnicas e instrumentos se observa que desde el punto de vista de la comunicación en el POPMI, de no lograr que ésta sea una forma útil de relación entre la institución y las subculturas es casi imposible frenar la presión política de las organizaciones.

Es decir, de nada sirve que se alcance una excelente tecnología informativa (opulencia informativa) si no se capitaliza para tener una buena comunicación (pobreza comunicativa). En el caso específico de la investigación que nos ocupa es claro que la ausencia de reconocimiento, por parte de los funcionarios de primer nivel de la institución, respecto a la existencia de sujetos, grupos, culturas, subculturas, trae consecuencias contra el funcionamiento del POPMI. Es poco útil que se fijen nuevos horarios o más controles dentro de la estructura operativa de éste, si no se reconoce que la presencia humana implica diferencias y que éstas tarde o temprano emergen con una carga mayor de conflicto.

#### 4.5.1.3 La propuesta estratégica para el POPMI

**Nombre:** “La comunicación nos une a partir de nuestra diferencias”. La diversidad de pensamientos y de formas de actuar entre los individuos, grupos, culturas y subculturas debe permitir a los actores integrarse y comprometerse con el POPMI como organización. En este sentido se reconoce y se valora el carácter multidireccional que tiene la comunicación y que demanda que todos los que intervienen en ella se reconozcan a partir de sus diferencias.

**Objetivo:** Establecer el diálogo entre las subculturas que intervienen en el POPMI. Para alcanzar lo anterior es necesario identificar las diferentes características culturales que cada una de las subculturas identificadas a través de la discusión grupal presentan. Por lo tanto debe de generarse una corriente de opinión que favorezca un mejor entendimiento entre los integrantes de las mismas.

**Finalidad:** Mejorar las opciones de diálogo, información y de comunicación entre los diversos actores y sus grupos dentro del POPMI.

**Justificación:** Alcanzar los objetivos del POPMI como programa que atiende a grupos de mujeres indígenas marginadas, requiere que el universo de actores que lo conforman se identifiquen, para mejorar como profesionales, investigadores, trabajadores, administradores o políticos. Conocer las diferencias de la otredad para alcanzar el consenso y mejorar las condiciones dentro de la institución.

En síntesis, la plataforma estratégica que se propone está relacionada con el proceso de administrar la comunicación o comunicar administrando. Para lo cual se define que el mensaje debe llegar a todos los actores que intervienen en el POPMI pero de manera diferenciada, puesto que nuestro público abarca tanto a grupos de mujeres indígenas, como líderes, grupos y subgrupos.

## 4.6 Estrategia comunicativa

A partir de la experiencia del grupo de discusión, se propone volver a utilizar esta técnica toda vez que la mayoría de los que participaron la valoraron positiva e interesante para discutir y reflexionar en torno a la operación del POPMI. Para lo cual se utilizarán las mesas de trabajo como un elemento para intercambiar puntos de vista con fundamento entre los involucrados en el trabajo operativo

Específicamente esta modalidad será utilizada en el ámbito interno del POPMI a fin de abrir espacios de construcción de políticas públicas lo más discutidas y analizadas posibles.

En otros términos estamos hablando de una red de conversaciones en las que cada sujeto/grupo expresa sus puntos de vista, pero sin que lo haga a nombre de alguien, sino como una aportación personal y en ese sentido tener definiciones de lo que se debe comunicar entre cada actor.

En un sentido más estricto, esto favorece la comunicación cara a cara facilitando posibles malas interpretaciones o incluso descalificaciones de lo que diga o exprese el otro.

Producto de esta actividad se contarán con propuestas específicas para mejorar la operación del POPMI, tales como mecanismos de atención para las organizaciones sociales, incluso con planteamientos concretos para generar nuevos programas que les atiendan, sin que se quebrante la normatividad institucional.

Lo anterior debe llevar a una relación directa entre los grupos, sus culturas y la institución. Para efectos prácticos es necesario acotar la frecuencia para llevar a cabo un grupo de discusión. El tiempo ideal, de acuerdo a la experiencia en la operación del POPMI, es cada tres meses; es decir, cuatro eventos al año lo que daría la oportunidad de valorar su aplicación y utilidad dentro de la estructura organizacional del POPMI.

Evidentemente la estrategia de comunicación no sólo se concretará a la aplicación del grupo de discusión, sino que además debe de apoyarse con mejores prácticas de flujo informativo (suplir en al medida de lo posible los rumores) para lo cual se tendrán que elaborar reuniones de trabajo apoyadas con técnicas audiovisuales y la página WEB del propio POPMI, como una forma de difundir los acuerdos y comunicados entre los actores.

Estas reuniones se propone hacerlas cada semana, después espaciarlas cada quince días y gradualmente hasta que sean cada mes. Es necesario que en la medida que se espacien las reuniones se supla el flujo informativo a través del uso de la página WEB, lo que daría la oportunidad de usar herramientas más contemporáneas para la difusión.

Proporcionar a los actores la información que corresponda sobre todo lo que pasa dentro y fuera del POPMI es una garantía para eliminar rumores, malos entendidos y sobretodo tener un sistema de comunicación útil para alcanzar una organización altamente habitable.

Los actos de habla que logre el comunicador elaborar y establecer conjuntamente con los actores es una oportunidad para tener mayores posibilidades de alcanzar mejoras internas y de paso influir en el entorno del programa a partir de una experiencia comunicativa.

El sistema comunicativo, entonces, requiere una serie de habilidades que deben tener los que intervienen en él, como destrezas para expresarse mejor de manera oral y escrita, para comprender, analizar e investigar acerca de la realidad social en la que se está inserto. Esto, evidentemente, debe darse en un marco de tolerancia, respeto y honestidad entre los diferentes actores. Valores que si no se presentan en el transcurso de dichas propuestas entonces no estamos hablando de un acto de habla y como consecuencia no se da el flujo de la información y se niega la comunicación.

Es necesario mencionar que habrá una medición del impacto causado por ambos procesos (discusión grupal y reuniones de trabajo) puesto que con ello se tendrán elementos para valorar realmente el alcance y la utilidad que ambas prácticas arrojen para mejorar la comunicación.

La propuesta de intervención comunicativa debe ser un punto de partida para que los individuos tengan un cambio de actitud para conversar, intercambiar opiniones, puntos de vista y sobretodo para escuchar a los otros.

Finalmente, la propuesta de intervención comunicativa enfrenta algunas paradojas, por ejemplo la referente a la permanencia, donde nuestra organización investigada, el POPMI, para permanecer necesita cambiar. Para esto requiere que se reconozcan los papeles del liderazgo y cómo éste sirve para ubicar el papel de cada uno y entonces mandar la señal de cambiar algunos aspectos para que se conserve como lo que es, una organización.

Respecto a la oposición debe de reconocer las diferencias para que a partir de ellas defina una forma de acercarse a las subculturas con mensajes diferenciados.

En lo comunicativo debe de haber claridad sobre la importancia de evitar la opulencia informativa para dar paso a la riqueza comunicativa, así como buscar la horizontalidad en este proceso, con lo cual se estaría generando una mayor posibilidad de que el liderazgo sea ejercido con plenitud en toda la estructura organizativa del POPMI.

#### **4.7 A manera de comentarios**

Conocer la cultura organizacional y comunicativa en el POPMI implica tener en cuenta a su principal soporte: el recurso humano. Las características que éste presenta, desde el punto de vista de la cultura de cada uno de ellos como actor del POPMI, o bien a partir de su conformación grupal, demanda identificar las características de las diferentes subculturas que subyacen en el trabajo del POPMI como institución pública.

Queda claro que para el POPMI no es necesario, ni tampoco requiere, tener mayores controles hacia sus integrantes (recursos humanos) sino por el contrario se necesita alcanzar el consenso que a su vez se caracteriza como diálogo, lealtad y compromiso para alcanzar la horizontalidad antes que la verticalidad en la toma de decisiones.

Por tanto, se determina que identificar las propias manifestaciones culturales de los actores en el POPMI es una tarea necesaria, útil y vital para poder ubicar y precisar la caracterización que al respecto manifiestan como seres humanos al momento de hacer valoraciones sobre sus resultados.

Se determina, por lo tanto, que la cultura es un espacio donde los mitos, las costumbres y los valores se concretan en actitudes, sin un cambio de éstas por parte de los seres humanos que habitan el POPMI es cómo generar dudas sobre los actos de habla al considerárseles sólo de manera retórica, pero con dificultad para que sean efectivos.

Por tanto, surge la figura del comunicador dentro de la organización que en el caso de la presente investigación recae en quien la ejecuta. Es decir, el que realiza el diagnóstico y la puesta en marcha de una Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC).

Para lograr la PIC se requiere: medir, luego interpretar y finalmente intervenir comunicativamente sobre el entorno del POPM, para lo cual un apoyo sustancial es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a las que se enfrenta el POPMI para sortear sus crisis.

Por otra parte, es necesario destacar que la subjetividad es inherente a la condición humana dentro del POPMI, por lo que aquella debe ser reconocida como factor de éxito, pues de lo contrario el riesgo de una quiebra de éste es elevado.

Finalmente, se requiere el autoreconocimiento entre los directivos del POPMI y sus empleados en el sentido de que se vean con sus diferencias, pero al mismo tiempo que demandan condiciones humanas específicas de diálogo.

## **Conclusiones Generales.**

Todo acto comunicativo dentro del POPMI requiere contar con la caracterización de éste. Para lo cual se trabajó no sólo sobre los aspectos internos sino además sobre los externos (entorno), identificando a sus actores, los grupos y subculturas para el funcionamiento del mismo, en cada uno de estos ámbitos. Es decir, se conoció el funcionamiento del POPMI y su contexto para determinar acciones comunicativas acordes con las necesidades de los actores, pero trabajadas de manera diferenciada.

Para lo cual, y para ampliar el conocimiento sobre el POPMI, se obtuvo información para conocer un poco más sobre la institución en la que estructuralmente se le ubica como programa, así como también de los actores que participan en su operación, (promotoras, técnicos, enlaces y beneficiarias).

En este sentido destacó el papel del observador - investigador, quien realizó el diagnóstico del entorno, la estructura formal y funcionamiento del POPMI y su vínculo con los objetivos establecidos, para concretar la caracterización respectiva, en el entendido que el papel realizado fue dentro de la mayor neutralidad posible.

Respecto a la información de cuándo y cómo surgió el POPMI, la evolución de su objetivo general, entre otros aspectos, lo cual nos permite comprender, a partir del estudio de esa génesis, los resultados alcanzados como programa y las dificultades y problemas que desde lo comunicativo enfrentan sus diferentes actores para que se constituya como una organización habitable.

En consecuencia el poder contar, además, sobre lo político, lo social, lo ambiental, lo cultural y lo informativo del ámbito donde participa el POPMI, para prevalecer como una política pública para atender a las mujeres indígenas de nuestro país, reclama de acciones comunicativas claras y precisas de sus diversos actores para que los humanos que la integran mejoren sus condiciones de vida.

Por lo tanto, para esta investigación es un problema comunicativo importante la presión política de los grupos u organizaciones sociales que buscan ser beneficiadas por el POPMI sin que necesariamente sean sujetos de apoyo conforme a lo establecido en la normatividad vigente del mismo.

Desde lo comunicativo es importante destacar que el problema identificado durante el diagnóstico del entorno, de la estructura y del funcionamiento del POPMI puede superarse en la medida que se reconozcan las diferencias entre los actores, para identificar propuestas de solución valorando los diferentes puntos de vista que se tengan al respecto.

Respecto a la influencia de las diferentes escuelas de administración en el modelo comunicativo, destaca que no se pudo ubicar de manera determinante al POPMI dentro de una sola de las corrientes revisadas en esta investigación. Es decir, que desde la perspectiva de la escuela clásica encontramos algunos datos que nos permiten ubicar al POPMI como integrante de esta corriente. Sin embargo, el hecho de darle un rol importante a los recursos humanos durante la toma de decisiones también permite aseverar que algunos de los rasgos distintivos de la escuela humanista están presentes en la estructura del Programa investigado.

De igual manera, para la estructura operativa del POPMI y por las características de los actores que lo integran se determina que existen mayores posibilidades para que opere como un modelo contingente en el cual se trabaje más hacia la búsqueda del consenso para evitar mayores controles que se vinculan al uso del modelo clásico.

Después de conocer los resultados de la técnica de discrepancia, se concluye que en la medida que la dualidad información/comunicación se mantenga en la relación de Subalterno/jefe el ahorro de energía es inevitable. Es decir, para que el POPMI tenga posibilidades de éxito debe de hacer uso eficiente de la comunicación al momento de coordinar las acciones que le corresponde realizar, lo que nos lleva a otro aspecto igualmente central, para que la organización sea más eficiente y menos costosa.

Hacer uso de dicha técnica, probada y calificada, para medir el clima comunicativo y nivel de discrepancia que se presenta en el POPMI, resultó de gran importancia, en el sentido que los participantes reconocieron la importancia de la misma al tener una verdadera comunicación para analizar diversos aspectos del POPMI.

Por lo tanto, es necesario atender las necesidades de información y comunicación que, no obstante lo positivo de los resultados arrojados por la técnica de discrepancia, existen entre los actores, los grupos, la líder y su entorno, por lo que es importante aprovechar las fortalezas y debilidades que tiene el POPMI y reducir las amenazas y debilidades de su entorno transformándolas en oportunidades.

Como consecuencia, se hace necesario revisar la relación comunicativa con instancias superiores dentro del POPMI, incluida la Dirección General de la CDI, así como con otros actores, para evitar se siga otorgando apoyos a organizaciones sociales o grupos fuera de la normatividad, lo que genera, evidentemente, actividades adicionales para superar dicha situación entre los actores del mismo.

Por otra parte, hablar de una realidad social en la que la participación de los individuos y los grupos a los que pertenecen, implica partir de las representaciones que ambas instancias tengan de ese constructo (lo social). En otros términos, antes de poder señalar lo que piensan, dicen y hacen los individuos integrantes de una sociedad, debe de haber un proceso de detección de cuáles son esas condiciones subjetivas y objetivas que inciden para que actúen de una forma y no de otra.

En este sentido, con la investigación cualitativa, aplicada a través de la técnica de discusión grupal, a un problema comunicativo medido con el apoyo de otro tipo de técnica, la cuantitativa, se obtienen más y mejores elementos para mejorar la comunicación organizacional.

Esto es fundamental porque parte de reconocer que efectivamente hay puntos de vista diversos entre ellos, por el simple hecho de que son humanos y en ese sentido, la pertinencia de elaborar discursos diferenciados para los actores es una obligación dentro del POPMI.

Se reconoce, entonces, que la pluralidad de pensamientos entre los individuos que integran el mismo equipo dentro del POPMI, no obstante que se rigen por marcos normativos iguales, hace la diversidad dentro de la misma unidad.

El marco teórico utilizado para interpretar los hechos, comentarios y discursos derivados de la técnica cualitativa de discusión grupal, es amplio y diverso en cuanto a posturas, enfoques y propuestas de análisis que nos aportan.

Así por ejemplo, se observan los resultados derivados de las técnicas cibernéticas al momento de realizar los análisis pertinentes vinculados con la mediación dentro de las organizaciones, en el entendido que habrán de construirse discursos diferenciados porque los seres humanos que habitan nuestra organización así lo demandan.

En la medida que se reconozcan las diferencias y se construyan los mensajes comunicativos adecuados para que se realicen las acciones, se genera un ahorro de energía y la comunicación cumple su cometido.

Para los actores involucrados o relacionados con el POPMI no existe diferencia en cuanto al problema medido y tiene que ver con la presencia de organizaciones sociales en la operación de éste. No lo perciben como tal y en ese sentido es un acuerdo tácito.

Finalmente, para buscar salidas prácticas a los problemas comunicativos medidos, se deberá prever que ante la presencia del ser humano, existe el riesgo de que se presenten conflictos, puesto que son inherentes a su propia condición, entonces y sólo entonces debemos de entender y pasar del problema técnico medido al conflicto humano desde la perspectiva del análisis cualitativo.

Respecto a conocer la cultura organizacional y comunicativa en el POPMI implica tener en cuenta a su principal soporte: el recurso humano. Las características que éste presenta, desde el punto de vista de la cultura de cada uno de ellos como actor del POPMI, o bien a partir de su conformación grupal, demanda identificar las características de las diferentes subculturas que subyacen en el trabajo del POPMI como institución pública.

Para el POPMI se necesita alcanzar el consenso entre los seres humanos que lo habitan, por medio del diálogo, la lealtad y el compromiso para obtener la horizontalidad antes que la verticalidad en la toma de decisiones.

Por tanto, identificar las manifestaciones culturales de los actores en el POPMI es una tarea necesaria, útil y vital para poder ubicar y precisar la caracterización que como seres humanos tienen al momento de hacer valoraciones sobre sus resultados.

De tal forma que la cultura es un espacio donde los mitos, las costumbres y los valores se concretan en actitudes, sin un cambio de éstas, por parte de los seres humanos que habitan el POPMI, es cómo generar dudas sobre los actos de habla al considerárseles sólo como retórica.

El comunicador, es decir, el que realiza el diagnóstico y la puesta en marcha de una Propuesta de Intervención Comunicativa (PIC) tiene una relevancia importante al ser quien analiza las diversas características culturales y organizativas de los actores.

Finalmente, se requiere el autoreconocimiento entre los directivos del POPMI y sus empleados en el sentido de que se vean con sus diferencias, pero al mismo tiempo que demandan condiciones humanas específicas de diálogo.

## **A manera de colofón**

Los resultados de la presente investigación arrojan datos sobre los aspectos organizacionales y comunicativos que inciden en la operación del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI.

Son producto de 11 meses de trabajo durante los cuales se diseñaron y aplicaron diferentes técnicas y metodologías para obtener información del entorno, los actores y el liderazgo relacionado con el referido Programa.

En sus cuatro capítulos la investigación abordó el perfil sociocultural que tienen los actores del POPMI y su manera de relacionarse entre ellos, ya sea en lo individual o de manera grupal; así como el propósito de encontrar o realizar un diagnóstico de los conflictos que se manifestaron entre los individuos como parte de la estructura que tiene el POPMI.

Surgió, entonces, la necesidad de conocer, mediante diferentes técnicas, entre ellas la de la auditoria comunicativa, la estructura y funcionamiento de la organización antes mencionada. El resultado encontrado no arrojó, necesariamente, un dato adverso en el sentido de mostrar diferencias entre los actores y la líder del Programa. Por el contrario, se observó una relación positiva entre éstos, sobretodo cuando la discrepancia arrojó un valor cercano a tres, como se expuso en el capítulo 3.

Así mismo, se estudiaron los aspectos vinculados a la interacción comunicativa a partir de las representaciones que los individuos tienen de su entorno y de la estructura organizacional a la que pertenecen; es decir, se revisaron las condiciones para elaborar la propuesta de intervención comunicativa (PIC) con la cual se sugiere abordar la problemática organizacional y comunicativa diagnosticada y analizada durante la investigación, a fin de hacer del POPMI una organización habitable.

En tal sentido, destaca la importancia de que la organización, el POPMI, cambie para permanecer dentro del contexto del cual forma parte. Donde sus actores puedan visualizar una estructura organizacional diferente que les de certeza y confianza para continuar como parte de la misma y evidentemente mejorar sus condiciones de vida y laborales.

La investigación permitió delinear las acciones que se requieren para vincular la teoría con la práctica como parte del trabajo académico del seminario Organización, Comunicación y Cultura y su relación con el POPMI como organización del sector público.

Los resultados alcanzados permiten aseverar que entre los actores (individuos y grupos) que conforman la plantilla del POPMI a nivel central, el quiebre comunicativo y organizacional no se manifiesta con la intensidad que se esperaba encontrar como producto de la investigación. En todo caso el problema se ubica en otra parte de la estructura organizativa de esta organización; es decir, en un espacio diferente al que se revisó durante esta investigación.

El quiebre comunicativo está entre la sociedad civil (SC) organizada y las autoridades de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, (CDI) puesto que para las agrupaciones de la SC la institución tiene la obligación de proporcionarles los apoyos que le soliciten, por la simple condición de ser indígenas y además mujeres.

Sin embargo, las autoridades de la CDI enfrentan un doble dilema: por una parte está lo referente a dar atención a las organizaciones de la SC y por la otra la de tener que considerar reglas de operación por medio de las cuales se controla y vigila el gasto público. La CDI no está en condiciones de poder otorgar apoyos fuera de la normatividad, ni mucho menos para actuar de manera discrecional.

Existen leyes, normas, reglamentos que se lo impiden, pero ante la presión social organizada muchas de las veces se hacen excepciones, lo que evidentemente trastoca y deslegitima a las autoridades que toman las decisiones, con la consecuente pérdida de credibilidad y además favorece la vulnerabilidad para cuando se quieren aplicar las reglas de operación.

Sin embargo, en la presente investigación los resultados obtenidos evidentemente no permitieron realizar la medición del fenómeno antes expuesto, por lo que es atribuible como un error de apreciación del investigador – observador el no haber visualizado, desde el principio, este aspecto como factor de medición y de diagnóstico.

Siempre se trabajó la relación entre los actores de oficinas centrales y la líder del Programa pero, como se anotó líneas atrás, la operación del POPMI enfrenta un problema de otras dimensiones en donde los actores son diferentes a los investigados.

Quiere decir, de acuerdo al enfoque metodológico utilizado, que debería haberse medido un problema distinto. Para lo cual se concluye que para haber tenido una mejor propuesta de intervención comunicativa (más amplia, precisa y concisa) se requería haber trabajado con quienes toman o favorecen la toma de decisiones a un nivel superior en la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y no únicamente en el POPMI, como se refirió en esta investigación.

Para el investigador- observador de esta investigación el problema se ubicó fuera de la relación entre subalterno y jefe. Es decir, los aspectos de conflicto se consideraron, desde un inicio, en la presión que ejercen las organizaciones indígenas, tanto políticas como sociales, las cuales demandan apoyos para proyectos productivos para mujeres indígenas, sin importar que se incumplan las reglas de operación del POPMI.

El comportamiento de este tipo de agrupaciones evidencia que al interior de una estructura del gobierno federal, como la CDI, se carece de una definición para operar programas de apoyo a las mujeres indígenas, sin ceder a la presión de las organizaciones políticas y sociales.

Incluso, para la operación del POPMI es grotesco el hecho de tener que acordar con líderes varones, quienes a nombre de las mujeres indígenas gestionan apoyos para ellas, lo que las vuelve a colocar en esa relación de dependencia del hombre, al ser éste, aparentemente, el único capacitado para tramitar apoyos ante los diferentes órdenes de gobierno.

Adicionalmente, la estructura de la CDI en general y del POPMI en particular permite ceder ante las presiones de las organizaciones sociales, sobretodo porque se carece de una definición que obligue a los funcionarios de la institución a negar los apoyos en caso de que no se cumplan los requerimientos establecidos en las reglas de operación del POPMI . Invariablemente se termina cediendo y eso limita la operación del Programa.

Todavía más, personal del POMPI de oficinas centrales ocupa parte de su jornada laboral en atender solicitudes realizadas por los líderes de las organizaciones en la Ciudad de México, lo que evidentemente trastoca la posibilidad de fortalecer la presencia institucional en las entidades del interior del país, bajo el supuesto, para los líderes, de que en oficinas centrales de la CDI es donde se resuelven sus demandas.

En lo que va de la presente administración, se han tenido que atender a cinco diferentes agrupaciones políticas que en conjunto tienen presencia en poco más de 10 entidades federativas en donde la población indígena es significativa.

El proceso que se sigue para atender a las organizaciones es el siguiente: Prácticamente ninguna de las cinco organizaciones atendidas hasta el día de hoy presenta una agenda de trabajo, así como tampoco solicitan con antelación una cita para que se les pueda programar y dar una mejor atención y respuesta a sus peticiones.

Invariablemente se presentan de manera masiva, lo que trae consigo una presión hacia la institución, sobretodo por el riesgo que trae para el personal, puesto que por experiencias anteriores, algunas veces han impedido que el personal pueda salir, ya sea para comer o al final de su jornada laboral, generando problemas adicionales.

En la actual administración se presenta un hecho adicional derivado del retraso considerable en el ejercicio del presupuesto, lo cual ha generado incertidumbre y además desconfianza entre algunas de las organizaciones, quienes al no recibir los apoyos solicitados buscan una respuesta rápida y obviamente lo hacen ejerciendo presión masiva en las oficinas centrales.

Desde el particular punto de vista del observador – investigador la permanencia del POPMI está en juego por la relación que en la práctica se está construyendo entre las organizaciones y la CDI, al crecer la demanda de parte de ellas y gradualmente abandonar la aplicación de la normatividad establecida para la operación de este Programa y ceder a la presión política y social como forma de construir los apoyos para las mujeres indígenas marginadas.

En tal sentido, la propuesta de intervención comunicativa que se expone en el capítulo cuatro de esta investigación debe verse como una forma práctica para identificar la forma en que se llevará a cabo la toma de decisiones de la institución ante un problema social que tiene que ver con la injusticia e inequidades

La toma de decisiones, entonces, debe favorecer una política social que busque acabar con las desigualdades en lo educativo, la alimentación, la salud, la vivienda y tratar de tener resultados que repercutan en una mejor calidad de vida de los sujetos sociales a los cuales el POPMI como Programa y la CDI como institución buscan atender.

En resumen, desde el particular punto de vista del investigador- observador, el hecho de haber buscado el problema comunicativo en la relación entre el equipo de trabajo y la responsable del POPMI, permitió entender la importancia de conocer y aplicar diferentes técnicas y metodologías para diagnosticar, ubicar y conocer los quiebres tanto organizacionales como comunicativos que se presentan dentro de las organizaciones.

En este momento se sostiene la propuesta de llevar a cabo la técnica de discusión grupal, como una Propuesta de Intervención Comunicativa, para saber que opinión tienen los que operan el POPMI actualmente y los funcionarios que recién se incorporan a la CDI quienes, obviamente, buscan modificar la operación del POPMI, bajo el argumento de que se hace un uso discrecional con los recursos asignados a éste.

De manera evidente esto trae consigo un punto de vista diferente entre quienes han realizado la operación del Programa por espacio de tres años, mínimo, y los nuevos funcionarios que buscan modificar su estructura pero sin haber vivido la experiencia de lo que significa enfrentarse al trabajo de campo, político y administrativo que requiere el Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas, POPMI, para impulsar proyectos productivos.

## Bibliografía

Aguilar, Lorena, et. al. En búsqueda del género perdido, equidad en áreas protegidas. 1ª. Ed. San José de Costa Rica:UICN absoluto, 2002

Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. En Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996

Ávila Guzmán, Xavier. Organización y Comunicación. 2001. Documento inédito

Ávila Guzmán, Xavier y P. Soto Arisbeth Sarahi. Guía para la Aplicación de Técnicas Cualitativas. México: Sin editar. 2006

Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Capítulo III. Principales líneas de desarrollo integral de los pueblos indígenas México, 2006.

Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989

Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986

Flores, Fernando. Inventando la empresa del Siglo XXI. Océano Argentina.2003.77 PP

Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas 2003. Artículo Primero. Capítulo I Artículo I en página <http://www.cdi.gob.mx/derechos/> vigencia, México.2006

Martínez de Velasco Arellano, Alberto. Escuelas del comportamiento organizacional. En La comunicación en las organizaciones de Carlos Fernández Collado. México, Trillas 2005.

Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990

Olmsted, M. S. El pequeño grupo, país Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963.

Pérez Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. En libros del colegio de educación y comunicación. México, 1997. PP.20

Pérez Gómez, Jorge. "Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional", 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

Revilla Basurto, Mario Alberto. Comunicación y Reproducción. Una Reflexión desde el caso Telmex. México, 2001. Tesis de maestría. Centro Avanzado de Comunicación.

Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999

Serrano, Rafael. et. al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001

Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 num.1. México, UNAM, Acatlán 1997

## ANEXOS

### Anexo 1. Ejemplo de cuestionario aplicado para antecedentes del POPMI

#### PROGRAMA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA PARA MUJERES INDÍGENAS POPMI

##### CUESTIONARIO ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

México, D. F. 6 de septiembre de 2006

1. En caso de ser fundador. ¿Cuál fue la idea original que prevaleció al momento de diseñar el Programa? Relatar brevemente.

**R No Aplica, no fui fundador.**

2. En caso de no ser fundador. ¿Cuál fue la información que le proporcionaron al ingresar al POPMI?

**R: Las Reglas de Operación 2004 y la Guía para Ejecutoras Externas**

3. Originalmente ¿cómo se establecieron los criterios para otorgar los apoyos a los sujetos sociales beneficiarios del Programa?

**R No participé en el proceso.**

¿Conoce Usted cuál ha sido el proceso evolutivo del POPMI? Podría describirlo someramente?

**R: De octubre de 2004 a la fecha si. En términos generales el POPMI paso de ser un programa caracterizado por un manejo complicado de la información, (me refiero a todo lo relacionado con los registros de información a saber; diagnósticos perfiles anexos técnicos, proyectos de acompañamiento, así como de las funciones de los enlaces centrales, estatales, coordinadoras de promotoras, promotoras, etc.) a un manejo mas ágil, menos complejo y hasta cierto punto mas claro tanto de los registros como de las funciones del personal operativo que labora en el programa o en torno a éste.**

4. ¿Cuál considera usted el principal acierto de la operación del POPMI?

**R: El rediseño del sistema de información y la discusión sobre las responsabilidades y funciones del personal operativo del POPMI, lo cual se ha traducido en un importante ahorro de tiempo en trámites (diagnósticos, perfiles,**

**revisión, dictaminaciones, liberación de recursos etc.) para atender de manera mas oportuna a las beneficiarias.**

5. Mencione al menos tres de las principales características por las que debería de continuar el POPMI

- **Por que continuamos atendiendo a un sector de la población al que otras dependencias de gobierno difícilmente puede llegar.**
- **Por que las mujeres indígenas constituyen el sector de la población mas vulnerado del país.**
- **Por que el desarrollo organizativo- productivo es el camino mas apropiado a seguir si se pretende atender a este sector de la población a través de una política pública d estado.**

6. Cuáles serían las tres principales modificaciones que le haría al POPMI para mejorar su operación?

- **Ampliar su alcance en el sentido de que se tendría que dejar de atender a pequeños grupos de mujeres y pasar a atender pequeñas comunidades, lo cual requiere de mayores recursos presupuestales, pero permitiría abordar la problemática social comunitaria desde una perspectiva integral.**
- **Crear los mecanismos para garantizar que la asistencia técnica y la capacitación lleguen en calidad y oportunidad a los grupos de beneficiarias y contribuyan a desarrollar su actividad productiva desde una perspectiva sustentable.**
- **Diseñar proyectos que contribuyan a diversificar la actividad productiva de las mujeres, garantizando el acceso a la alimentación, el acceso a los mercados locales, la transformación de la producción primaria y la generación de valor agregado en beneficio de éstas.**

**Nota: Sólo para efectos de citarlo en el documento final de la investigación, proporcione usted su nombre y cargo en el POPMI.**

**- FRANCISCO M. PERALTA MORALES. RESPONSABLE DE LOS ESTADOS DE GUERRERO, MICHOACÁN NAYARIT Y ESTADO DE MÉXICO.**





### Anexo 3 Cuestionario para medidas de discrepancia

#### CUESTIONARIO TÉCNICA MEDIDAS DE DISCREPANCIA

Marque una respuesta por cada enunciado y los comentarios adicionales que considere, atrás de la hoja.

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

11. Cuando la gerencia informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

16. Los miembros redeterminado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

29. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

33. La difusión informativa y noticiosa es la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7