



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EL DISEÑO DE IDENTIDAD
ORGANIZACIONAL DE UN CLUB DE FÚTBOL:
CAMINO HACÍA LA PROFESIONALIZACIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS
PEQUEÑOS.**

**Seminario – Taller Extracurricular
“Organización, Comunicación y Cultura”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

ADRIÁN DOMÍNGUEZ MORLÁN

ASESOR: MTRO. JOSÉ ARTURO SALCEDO MENA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi padre por su fortaleza ante cualquier adversidad, por apoyarme en todo y por dedicar su vida a la mía, ojalá algún día le entregué un poco de todo lo que ha hecho por mí. Todo el esfuerzo de más de cinco años culmina con este trabajo y sin tus consejos, pero sobre todo tu ejemplo, no hubiese sido posible; eres mi fortaleza, este trabajo es para ti.

A mis primos que son mi felicidad, porque los momentos más divertidos los paso con ustedes, por todos esos recuerdos que hemos tenido y por los que faltan. Que nuestros caminos nunca se alejen tanto y que la vida me permita siempre disfrutar de una buena platica, de un partido de fútbol y una buena comida con ustedes.

A todas mis mamás que tengo (mis tías), en especial a mi tía Jazmín y mi tía Jesica; gracias por siempre estar, son fundamental en todo lo que hago. A ustedes, espero algún día corresponder con sus hijos lo que han hecho por mí.

A la generación de hierro (mis tíos), que son las personas más fuertes que he conocido, a todos ustedes que sostienen a la familia. Gracias por darme consejos, apoyar a mi papá y siempre estar en las adversidades. También, gracias por ser parte de mis momentos más felices.

Alexis, mi amigo de toda la vida, eres la única persona en quién confío totalmente y sin dudarlo, entregaría lo que sea por tu bien, espero esta etapa nos habrá camino para seguir muy a nuestro estilo, a contracorriente y siempre jugando.

A todos mis profesores que han formado parte de mi preparación académica y también influyeron en mi persona. Agradezco por su dedicación, su profesionalidad y por el amor a esta carrera, me quedo con todo ello y en esta investigación doy lo mejor de mí para corresponder con su labor.

Abuelos, seguro están orgullosos, hubiese querido disfrutar este momento con ustedes, pero los juegos de la vida no lo permitieron; tras un esfuerzo incalculable, el más costoso hasta el momento, se los quiero dedicar a ustedes. Quintín, a ti que me acompañas todos los días.

Índice

Agradecimientos.....	1
Introducción.....	4
Capítulo I. Análisis del Entorno Organizacional del Centro de Formación	5
1.1 Génesis, Desarrollo y Momento Actual del Centro de Formación.....	6
1.2 Sistema y Entorno: Cómo, Dónde y Con Quién se Desarrolla.....	9
1.3 Entorno Relevante o Entorno Determinante.....	11
1.4 Ciclo de eventos.....	13
1.5 Contingencia.....	14
1.6 Coyuntura.....	16
1.7 Futuro Deseable y Futuro Posible: del Centro de Formación Virgilio Uribe	17
1.8 Descubrimientos del entorno.....	18
Capítulo II. Estructura del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe	20
2.1 Caracterización de la organización.....	21
2.1.1 Descripción de la Organización.....	21
2.1.2 Servicios del Centro de Formación.....	21
2.1.3 Tamaño de la organización.....	22
2.2 Análisis de la estructura organizacional.....	23
2.2.1 Historia y Orígenes.....	23
2.2.2 Historia y su primera formulación.....	23
2.2.3 Trayectoria: desarrollo y expansión.....	24
2.2.4 Ideario.....	25
2.3 Estructura Formal.....	27
2.4 Organigrama.....	28
2.5 Reclutamiento y selección.....	30
2.6 Proceso formal del trabajo.....	31
2.6.1 Perfiles de puesto.....	32
2.6.2 Inventario de recursos tecnológicos.....	32
2.7 Estructura formal vs Estructura informal.....	33
2.7.1 Proceso y estructura funcional.....	34

2.7.2	Flujograma Funcional	34
2.7.3	Flujograma real	35
2.8	Detección de problemas operativos	37
2.8.1	Cuellos de botella.....	38
2.8.2	Análisis costo/beneficio	39
2.8.3	Hoja de inspección e histograma.....	42
2.9	Diagnóstico	45
2.9.1	Estructura formal y funcionamiento	46
2.9.2	Problemas atacables desde la comunicación	47
2.9.3	Hallazgos	47
Capítulo III.	Relaciones, Clima y Comunicación.....	49
3.1	Teorías de la Organización	50
3.2	Moles y la Teoría de las Acciones.....	53
3.3	Personalidades de la organización Virgilio Uribe.....	55
3.4	Grupos en el Centro de Formación	61
3.4.1	Grupos.....	61
3.4.2	Clima Comunicativo (Test, Escala de Likert).....	62
3.5	Patologías del Centro de Formación.....	64
3.6	Diagnostico	65
Capítulo IV.	Identidad del Centro de Formación.....	68
4.1	Comunicación Organizacional.....	69
4.2	Cultura del Centro de Formación de Fútbol.....	71
4.3	Identidad	74
4.4	Imagen	76
4.5	Clima Organizacional.....	79
4.6	Análisis.....	82
Capítulo V.	Estrategias Comunicativas para el desarrollo organizacional.....	85
5.1	Cultura organizacional del Centro de Formación	86
5.2	Diagnóstico general del Centro de Formación	88
5.3	FODA del Centro de Formación.....	91
5.4	Estrategias Comunicativas	92
Conclusiones	100	
Referencias	103	

Introducción

El fútbol es el deporte más popular en México, alrededor de él se generan empresas, federaciones y organizaciones, desde la publicidad hasta la enseñanza y desarrollo del propio balompié.

El Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, es una organización pequeña, dedicada a la enseñanza del deporte y formación de jugadores. Se ubica en Xochimilco, Ciudad de México y tiene alrededor de dos años en el mercado.

Esta investigación pretende a través de distintas herramientas comunicativas, indagar en lo más profundo de la organización para evaluar sus problemáticas internas y con el exterior.

Está compuesto de cuatro capítulos donde se realiza un diagnóstico completo de la organización: El primero analiza el entorno en el que convive como sistema vivo y los subsistemas que lo integran.

En el capítulo dos, atiende a la estructura y los procesos por los cuales desarrolla sus actividades. El tercero, la comunicación interna, sus canales y las relaciones que existen dentro de ella serán exploradas y, en el último diagnóstico se observará el clima laboral, su imagen y la identidad que maneja el Centro de Formación.

Al final, esta investigación presenta un capítulo de estrategias derivadas de los análisis, que ayudarán desde la comunicación a solucionar las problemáticas que tiene.

El Centro de Formación en la actualidad es un sistema joven con fuertes problemas para su crecimiento, por lo anterior, el objetivo es proporcionar estrategias de comunicación que logren identificar los puntos claves para el desarrollo de la organización.

Capítulo I.

Análisis del Entorno Organizacional del Centro de Formación

En este capítulo se presenta el objeto de estudio “Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe”, el cual, se analizará el entorno donde se desarrolla y su momento actual; así como sus inicios y los elementos que lo componen.

Se pretende entender su comportamiento como sistema dentro del entorno, el intercambio de información y cómo afecta a ésta; además identificar el entorno relevante, las contingencias y la coyuntura de la organización. Como lo plantea Baptista (1991) en una de sus premisas para la vida de los grupos: “Uno de los objetivos de cada organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que lo rodea” (Pp. 275-286).

Para ello, se realizó una investigación documental, desde la llegada del fútbol a América Latina, el impacto que tuvo en las culturas y la adaptación del balompié en nuestro país; con el propósito de entender a las organizaciones de educación deportiva del fútbol en la Ciudad de México y, para identificar el desarrollo y entorno del Centro de Formación, se revisó la publicidad y los documentos de la organización, en conjunto con entrevistas informales a los directivos y colaboradores.

1.1 Génesis, Desarrollo y Momento Actual del Centro de Formación

El fútbol es el deporte más popular en la época moderna, tuvo sus orígenes en 1863 en Inglaterra, con la división del *Rugby-football* y del *Association football* (*Fédération Internationale de Football Association* [FIFA]). Aunque distintos países europeos pelean el nacimiento de este deporte, la primera asociación tiene registro en la Inglaterra *Football Association* (Asociación de Fútbol de Inglaterra).

Por su parte, en América Latina, el fútbol es traído por medio de los comerciantes ingleses al cono sur del continente y se asienta en las ciudades principales y ciudades puerto. El primer registro oficial de un partido es en Argentina en 1867; posteriormente entre 1882 y 1910 se crean los equipos actualmente de mayor

trascendencia como Boca Juniors, Nacional de Montevideo, Fluminense, Independiente, entre otros (Rinke, 2007).

Para comienzos de la Primera Guerra Mundial, los equipos europeos detienen sus desarrollos, mientras que, en América Latina, las asociaciones toman fuerza e independencia, las comunidades aceptan y arraigan las costumbres que rodeaban al fútbol, a tal grado que el primer torneo mundial de fútbol es organizado en Uruguay, y el primer campeón es el equipo local, por encima de los equipos europeos.

En México el origen está dividido entre Orizaba y Pachuca a principios del siglo XX. En 1901 es creado el Pachuca Athletic Club, primer equipo oficial de fútbol, un año después junto con Orizaba, Reforma, México Cricket y British forman la primera liga mexicana. A pesar de la Revolución, el fútbol se empieza a popularizar y surgen en todo el país distintas ligas amateurs, hasta 1927 se crea la Federación Mexicana de Fútbol, es reconocida por la FIFA y es la reguladora de torneos oficiales en nuestro país (Entertainment and Sports Programming Network, ESPN , 2012).

El fútbol por su penetración en las sociedades ha sido fuente de control político, comercial y de poder. Desde su origen en América, los equipos ingleses popularizaron el deporte con eventos entre equipos europeos contra equipos locales con el objetivo de generar negocio.

En México la situación no es distinta, según Jonathan Montero Oropeza, las administraciones encabezadas por Enrique Peña Nieto y Felipe Calderón, el fútbol fue aliado como estrategia de imagen y de control para estos gobiernos. Aunado, los logros de las selecciones inferiores sub-17 y el campeonato olímpico en 2012 de México, provocó un incremento en la popularidad del balompié en nuestro país, “con mayor auge en el centro del país” (Jonathan Montero Oropeza, 2014).

Por su dimensión y posicionamiento en la cultura mundial, trae consigo distintos tipos de negocio, como la publicidad, turismo, comercio, venta de servicios, etc. Uno de ellos, es la enseñanza de este deporte en las edades infantiles y juveniles.

En México todo el deporte ha caído en distintas controversias que desembocan en la corrupción y como punta de lanza se sitúa el fútbol. En la etapa de formación infantil y juvenil no es distinto, desde fraudes, extorsiones, costos excesivos, formación deficiente, entre otras situaciones.

Bajo este contexto, el Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe es creado en 2017 con fines de lucro, en el Embarcadero de Cuemanco en Xochimilco. Inició su trayectoria con la creación de “Lobos CDMX”, filial del club Lobos BUAP. Para 2018 el equipo de primera división desafilia a sus escuelas, lo que lleva a romper relaciones.

En el mismo año, llegan a un acuerdo con el Club Cruz Azul, convirtiéndose en “Cruz Azul Virgilio Uribe”, en ese momento la organización goza de estabilidad económica y empieza a ganar imagen en su entorno, sin embargo, no logran afiliarse al club, lo que genera una nueva ruptura de acuerdos.

En 2019 dan paso al Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, un equipo independiente a clubes de primera división, donde se pueden regir por sí mismo, con sus propios estatutos, ideales y estrategias.

La organización nace con el propósito de ofrecer un servicio ético, profesional y digno a jóvenes que quieran aprender o desarrollarse en el deporte del fútbol. Está ubicado en una ciudad por “naturaleza futbolera” (Ciudad de México), cerca de complejos deportivos importantes de Xochimilco, a un costado, dos de los municipios más poblados la ciudad: Iztapalapa y Tlalpan (INEGI, 2015). Una zona en primera impresión ideal para el crecimiento de la organización.

En su inicio, fue beneficiada con jóvenes de 15 a 20 años, atraídos por la imagen que representaba en 2017 el club Lobos BUAP, posteriormente obtuvo una alianza con el equipo de segunda división Chimalhuacán. Esta alianza ayudó a cumplir sus primeros objetivos de la organización y se fortaleció en su primer año.

Su entorno se ha caracterizado por cambios constantes, los elementos que componen al ambiente, económicos, técnicos y sociales, están en constante

entrada y salida de información donde se puede beneficiar la organización, sin embargo, la administración poco efectiva, aleja un crecimiento esperado.

Baptista, analiza que, el entorno no puede ser entendido como algo independiente, por el contrario, las fronteras pertenecen tanto al ambiente, como del sistema interno de la organización, por ese motivo, expone que el entorno es maleable y sobre todo adaptable (Baptista, 1991).

Actualmente el Centro de Formación Virgilio Uribe tiene una cantidad considerable de clientes, los cuales fortalecen su economía interna, sin embargo, no cuenta con una cartera de proveedores ni alianzas que le permitan establecer relaciones y encuentre distintas alternativas de desarrollo.

1.2 Sistema y Entorno: Cómo, Dónde y Con Quién se Desarrolla

Manuel Martín Serrano (1982) propone que, “un sistema se observa desde la característica de la diferenciación de componentes; éstos han sido seleccionados entre sí, se distinguen y se relacionan...” La diferenciación entre sistema y agregado es que los componentes de un sistema muestran algún tipo de organización (p. 103).

En este contexto y bajo la premisa de Serrano, el Centro de Formación, es una organización pequeña, debido la diferenciación que tiene entre sus componentes, ya que su desarrollo es demasiado básico, sin características que potencialicen su capacidad de producción. Es decir, el número de integrantes no es la determinante para categorizar el tamaño de tal, por el contrario “el total de componentes que diferencia al sistema es un indicador del tamaño. El sistema más pequeño es aquel, en el que sólo cabe diferenciar dos componentes...” (Matín, 1982).

La organización cuenta con cinco integrantes, dos son los dueños y encargados de las decisiones primordiales, sin embargo, todos participan en las actividades que demanda el servicio (entrenamientos, administración, contacto con clientes, proveedores y alianzas). Según Fresco (1993), es orgánica o flexible aquella que

cumple “la participación de los integrantes, no hay jerarquías y relaciones rígidas... Las buenas relaciones que sostienen los integrantes del sistema entre sí lo definen” (Fresco, 1993).

La organización reúne estas características, ya que otorga facilidades a colaboradores, consulta a sus integrantes en la toma de decisiones y en la intervención en etapas de crisis.

Una vez definido como las organizaciones son sistemas, se retoma a Alexi Guerra en el documento Antología Entorno Organizacional (p. 76), con el concepto de supra-sistema, éste convive en una “circularidad retroalimentaria que plantea la inserción del sistema organizativo en un ambiente, a través del flujo permanente de energía, información o cualquier otro recurso, permiten la permanencia y evolución de la organización en el tiempo y en el espacio” (Jorge Pérez Gómez, Marisol González Ávila, 2012).

Es importante precisar donde comienzan los límites del sistema y del entorno para poder analizar la influencia que tienen uno del otro, Luhmann (1998) observa como los sistemas se orientan hacia el entorno, volviéndose compleja la definición de cada uno, su relación no se trata de alejadas interacciones adaptables, por el contrario, ambos forjan su correlación mediante la creación y diferenciación de los límites, de ahí que se encontró los puntos autorreferenciales, “la conservación de los límites, es la conservación del sistema” (Luhmann, 1998).

Los componentes diferenciadores que conviven con el Centro de Formación son en primera instancia los proveedores de uniformes, de material, del torneo, de las instalaciones, de la competencia, las alianzas y los clientes (jugadores).

La complejidad entre las constantes interacciones con su entorno se describe a continuación, tomando en cuenta desde los primeros pasos en la línea del negocio: En primera instancia son los proveedores (de las instalaciones deportivas, el material y los uniformes), las relaciones que existen entre estos sistemas pasan por un tema de planeación y el pilar fundamental es el limitado presupuesto de inversión que dispone la organización para estos rubros.

En segundo término, ésta experimenta una serie de complejidades que atrae el torneo referente al deporte que ofrecen a sus clientes: La lejanía de los campos de fútbol, la inseguridad en la Ciudad de México, entre otros factores técnicos del deporte.

En tercer lugar, se encuentran las alianzas y la competencia. En cuestión con la primera, son importantes porque de ahí depende uno de los objetivos planteados por la organización (exportar jugadores a segundas y terceras divisiones profesionales), por lo tanto, mantener los vínculos es primordial. En la actualidad hay ciertos acercamientos con dos equipos de segunda división que facilitan el cumplimiento.

Por su parte, la competencia suele mostrarse alejada, sin mucho que influir en las líneas decisivas, pero que comparten información ya que están más consolidadas y con mayor cantidad de integrantes. A la inversa, se han beneficiado ya que varios jóvenes de otros equipos han optado por los servicios que brinda el Centro de Formación.

Sin embargo, la competencia está con mayor estabilidad, convive en una zona con organizaciones de más de 10 años, donde hay más de 50 jugadores de todas las categorías.

1.3 Entorno Relevante o Entorno Determinante

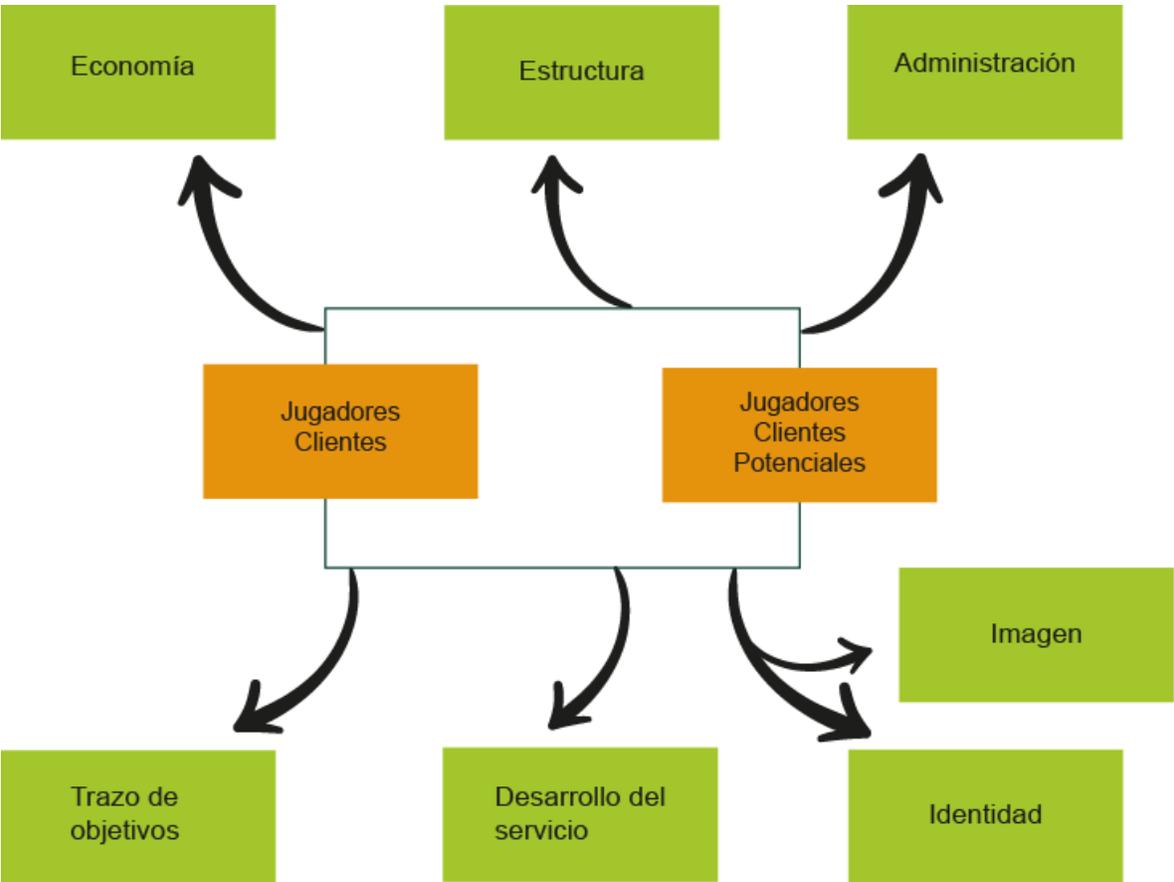
Rafael A Villalba (pag. 35) cita a García 2002 en el desarrollo de las empresas, éstas enfrentan problemas como el tiempo, la escasez económica y la complejidad del manejo de los equipos; conlleva a una constante de cambios y temas internos de organización y exigencias de los colaboradores en su rol nombrado como “bio sico sociales”, donde la motivación y las intenciones personales cobran notabilidad. (Jorge Pérez Gómez, Marisol González Ávila, 2012).

Dentro de todas las adversidades que obstaculizan el ambiente, existe el entorno relevante, como el sistema dentro del entorno que determina; es la variable que marca las pautas y regula a la organización. Es el factor crucial en el cual los

problemas son de carácter primordial en atender para lograr la sobrevivencia y buscar la adaptación. La aportación de Baptista (1991) sobre el ambiente relevante, diferencia los tipos de estímulos, primarios y secundarios, siendo el primero quien afecta directamente al sistema.

El entorno relevante del Centro de Formación son los clientes (jugadores) que como sistema independiente rige las pautas de la organización. Cruza y solidifica o desestabiliza los pilares de sostenibilidad como la economía, la imagen, identidad, desarrollo, estructura y el trazo de objetivos. Por su genealogía del servicio que ofrecen, el entorno relevante del club Virgilio Uribe se divide en dos tipos, los que ya pertenecen a la organización y los clientes potenciales, ambos determinantes en su rol.

Gráfico 1: Entorno Relevante



Elaboración propia.

Debido a la situación volátil de la organización, la pérdida de un cliente se vuelve determinante para la sobrevivencia, causa gran sensibilidad en lo económico y en el desarrollo de las actividades: “La escuela, la distancia, el dinero, la familia, los amigos, las relaciones amorosas, e incluso el trabajo son causas por la que un jugador deja de asistir a las actividades” (V.A. González, comunicación personal, 15 de mayo del 2019). Esto provoca que en primera instancia el equipo no perciba el dinero que lo sostiene y que el entorno sea agresivo.

Mantener a los clientes es un reto para la organización, esto provoca incertidumbre en sus colaboradores, en consecuencia, genera una retroalimentación obstaculizada con los demás sistemas y por lo tanto un entorno hostil.

1.4 Ciclo de eventos

Para comprender el ciclo de eventos, las organizaciones están en un proceso continuo de transformación de insumos (*input*) a resultados. Cada organización toma recursos de su entorno y recolectar los necesarios de forma estratégica tendría que ser parte de los objetivos. Estos procesos *input* y *output* (entrada y salida), sirven para identificar los límites entre sistema y entorno, así como las características que tiene la estructura referente a la flexibilidad de ésta. (Baptista, 1991).

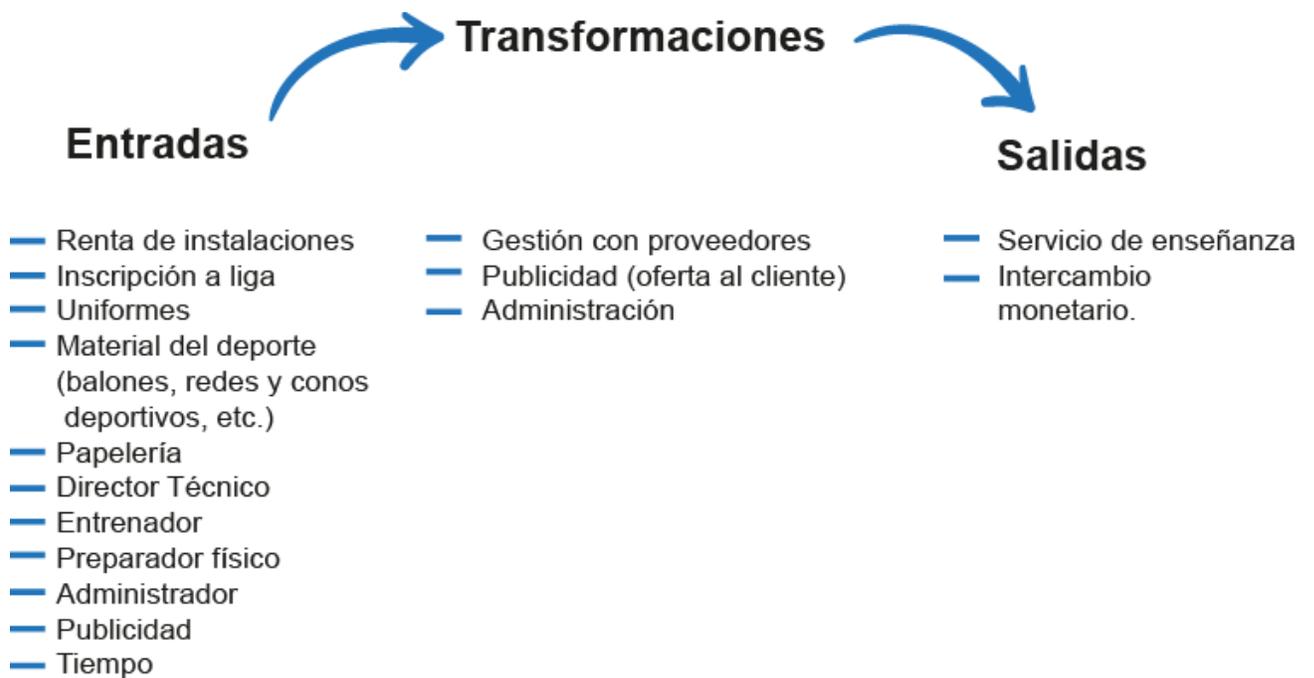
En el Centro de Formación, la materia prima es el intercambio de una paga monetaria por el servicio de la enseñanza del deporte, es el producto inicial y se vale principalmente de las instalaciones deportivas y el material para ejercer las actividades. Es la entrada al ciclo.

Posteriormente se vale de los materiales extra, como los uniformes, los accesorios que la organización provee a los clientes, así como los torneos donde compiten los jugadores y alguna actividad adicional que ofrecen.

El producto final, es la ganancia que se obtiene por otorgar el servicio de enseñanza y desarrollo del deporte.

A continuación, se detalla las entradas, transformaciones y salidas que engloba el ciclo de eventos de la organización:

Gráfico 2: Ciclo de eventos



Elaboración propia.

1.5 Contingencia

Un sistema siempre estará envuelto en disyuntivas que alteran la “perfección ideada” por los dirigentes. Disminuir el impacto de las variaciones del entorno es el reto de los estrategas en las organizaciones. (Beer, 2012).

De igual manera Beer, argumenta que los sistemas se mueven en fases inestables, es decir, las organizaciones están en constante advertencia de una inestabilidad catastrófica, y lo único que se puede hacer ante esto, es la capacidad de adaptación y para lograrlo es necesario que se observe a sí mismo.

En el Centro de Formación surgen distintas problemáticas tanto en el tema del desarrollo de las actividades, en la administración y en el manejo con los clientes, sin embargo, la contingencia principal, o la constante advertencia del quiebre organizacional, es la falta de clientes que golpea directamente en la económica. El profesor Adrián Campuzano, encargado del área administrativa comentó que la mayor contingencia que vive la organización es en el tema económico. “De aquí se desprenden problemas con proveedores, con los gastos y con los pagos de nosotros” (A.D. Campuzano, comunicación personal, 15 de mayo del 2019).

La falta de presupuesto desemboca en no poder cubrir sus insumos con proveedores debido a la falta de planeación, pero principalmente a la falta de clientes que generen aportaciones económicas al club.

Dentro del entorno del Centro de Formación existen otras contingencias que alteran al sistema, malos tratos con clientes y proveedores, asaltos en las inmediaciones de los deportivos, ruptura de alianzas y desventaja ante la competencia por el respaldo de un club profesional.

La organización los afronta empírica e improvisadamente, no hay manuales, no existen protocolos; las respuestas que tienen son espontaneas y las atiende quién esté al mando en el momento.

Algunas contingencias de menor dimensión, es la zona y la lejanía de las instalaciones de avenidas grandes que cuenten con un eficiente sistema de transporte público y privado, en donde los clientes puedan acceder con facilidad.

Según Baptista (1991), las atribuciones de los ambientes en los que rodea a una organización, varea dependiendo desde el tipo de carácter de la organización, así como su propia estructura. El Centro de Formación, se caracteriza por tener un

entorno turbulento, por lo tanto, sus tipos de contingencia son “constantes, dinámicos y altamente impredecibles” (p. 283).

Bajo los tipos de ambientes de Baptista, también se caracteriza la organización por tener un ambiente desintegrado, donde carece de normas y reglamentos que le permitan obtener canales de comunicación sólidos. Asimismo, otro rasgo del ambiente que le aqueja es el Escaso, no cuenta con un entorno rodeado de materias primas, recursos tecnológicos que puedan alimentar a la organización.

Estas primicias en el ambiente del Centro de Formación están amarradas por la contingencia principal: La falla económica y desemboca en otras contingencias como malas interacciones con proveedores, falta de insumos materiales, acciones por intuición, falta de alianzas sólidas, fallo en pago a colaboradores y una mala administración.

Además, la competencia dentro del mercado en el que se encuentran potencializa el ambiente desintegrado, ya que, éstas cuentan con mayor experiencia, mejores insumos y mayor solides económica.

1.6 Coyuntura

La coyuntura es la situación actual que no deja, mantiene o potencializa el dinamismo de la organización. En este sentido, el investigador desenmaraña el nudo sesgado por los integrantes, observa, analiza y propone la solución para convertir la situación a su favor. (Seminario extracurricular, “Comunicación organización y cultura”, material en aula, 2019).

Alberto Martínez Velazco citado por María López (2018) expone que las crisis son desencadenadas por serie de factores externos que alteran al sistema interno en diferentes dimensiones y favorece al cambio para alcanzar la estabilidad, y las organizaciones deben identificar el impacto que produce el entorno. Este punto de superación para alcanzar la estabilidad es la coyuntura (p.22).

La coyuntura de la organización es lograr una administración profesionalizada internamente para lograr sostener a sus clientes que en la actualidad tiene. Una vez logrando esta estabilidad podrá ampliar la captación de mayores clientes y subsanar sus relaciones con alianzas y proveedores.

Los gastos, la inversión y la rentabilidad están determinadas por el número de integrantes inscritos en el club. Es decir, si logra superar su coyuntura que recae en la administración interna de su estructura, podrá sostener y compartir mejor información con otros sistemas que ahora causan problemáticas.

1.7 Futuro Deseable y Futuro Posible: del Centro de Formación Virgilio Uribe

La incertidumbre de una organización puede disminuir e identifica alternativas del futuro. No sólo eso, sino identificar las oportunidades claves que alcancen futuros particulares. “Dichos estudios parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero sí se diseña, y de que el porvenir del hombre depende de una amalgama de decisiones presentes, previas a los hechos” (Miklos, 2007).

Por consiguiente, los tres tipos de futuros son: “El deseable, probable y posible”. El primero desemboca en una utopía de nuestras aspiraciones y valores, el segundo, refleja lo que puede suceder de acuerdo con razones fundamentadas en el pasado y el presente; y el tercero, hace referencia al esfuerzo y la acción, es aquello que se cuenta con elementos y conocimientos para poder lograrlo (Miklos, 2007).

El futuro posible de la organización es empezar a dominar su entorno, ser rentable, con ética profesional y responsabilidad social; conviva en su ecología, sea estable y carezca de contingencias que sean catastróficas.

El futuro deseable para la organización sería tener un dominio y control de su entorno. Que los sistemas enriquezcan su estructura, flexible y cambiante cuando lo necesite, pero estable desde su estructura, su identidad e imagen.

Sin embargo, las líneas por donde transita la organización advierten un futuro probable ya que repite sus procesos y acciones sin lograr adaptarse al cambio. Por consiguiente camina en un entorno inestable, donde su futuro probable es que llegue una crisis que la arrastre a la catástrofe.

1.8 Descubrimientos del entorno

El Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe es un sistema relativamente joven con apenas un par de años de existencia dentro del mercado. Retomando las diferenciaciones de Serrano, se identifica que es una organización pequeña, ya que sus componentes, se reducen a inversión, servicio, competencia y trato con pocos proveedores. Con un entorno volatín y hostil, la convivencia se ha ido deteriorando en el pasar de su desarrollo debido a falta de profesionalización internamente.

Dentro de su ambiente, el entorno relevante es la falta de clientes. Como se analizó durante el capítulo, éste es la piedra angular de la organización, ya que de éstos depende la economía y el crecimiento de la organización.

Por su parte, la principal contingencia del sistema es la economía, es la constante falta de inversión que padece, e impide desarrollar sus proyectos, tener solidez y prospección a mediano plazo. Otra contingencia crucial para la organización, es la falta de una administración profesionalizada, que permita convivir principalmente con sus clientes (para atraerlos y mantenerlos), proveedores, competencia y alianzas.

La coyuntura, es prácticamente una de sus contingencias que padece, desde esta perspectiva, la situación a superar del sistema es lograr identificar sus procesos en la captación y mantenimiento de clientes, en conjunto con un óptimo aprovechamiento a la poca inversión para que empiece a estabilizarse dentro de su entorno: "Administración profesionalizada".

Se observó una organización que sobrevive dentro de una constante incertidumbre, en un entorno inestable donde las problemáticas se vuelven catastróficas. Su futuro

probable es cíclico, hasta que las adversidades de su ambiente terminen por destruirla. Asimismo, para describir el futuro posible conforme a sus componentes y su trayectoria, se determinó que el sistema tiene cierta capacidad de flexibilidad, que le han permitido sobrevivir; en consecuencia, la fortaleza de esas características lograría llevarla a un estado de mayor estabilidad. Es decir, una situación que le permita desarrollar sus proyectos, sin que viva en amenaza continua.

El reto de los líderes de la organización es encontrar esas situaciones y procesos que permitan convivir de mejor manera con su entorno, donde aprovechen las pocas ventajas que éste le ofrece y empiece a adaptarlo a su desarrollo; ya que en la actualidad el Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, dista mucho de lograrlo.

Capítulo II.

Estructura del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe

En el capítulo anterior se analizó el entorno de la organización, su intercambio de información, su desarrollo y la forma en cómo convive con éste; en este apartado, se hará una inspección interna de sus componentes, el funcionamiento, y la estructura del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, con el objetivo de observar las problemáticas que determina su administración y organización interna.

Además, se realizará el diagnóstico de la estructura a través de entrevistas informales con los colaboradores, así como herramientas metodológicas como el diagrama de Ishikawa, hojas de inspección y flujogramas de estructura; con el fin de detectar las principales áreas de oportunidad, su origen y el foco donde se pudieran canalizar las soluciones para mejorar sus estrategias de desarrollo.

2.1 Caracterización de la organización

2.1.1 Descripción de la Organización

El nombre de la organización es Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, está diseñada para la enseñanza, la formación y el desarrollo del deporte; por su parte, “Virgilio Uribe”, porque está ubicada dentro del complejo deportivo de la pista de canotaje que lleva ese nombre, en Cuemanco, Xochimilco.

Es uno de los aproximadamente diez centros de enseñanza del deporte que hay en los alrededores. Todas con fines de lucro, ofrecen el servicio de enseñar las bases del fútbol.

El Centro de Formación está dentro del sector terciario: El económico, ya que sus principales actividades y objetivos tienen como base el servicio.

2.1.2 Servicios del Centro de Formación

Los servicios que ofrece el club son dirigidos a jóvenes entre 15 y 20 años. Un factor para considerar es la delimitación de las instalaciones en donde se sitúa la organización, es decir, sólo cuentan con una cancha profesional, en consecuencia, su crecimiento de clientes está acotado a las posibilidades del tamaño de la superficie donde desarrollan su trabajo.

Estos son los servicios y productos que ofrece:

- Entrenamientos de fútbol para su práctica.
- Entrenamientos especializados a jóvenes destacados.
- Visorías a equipos de segunda y tercera división profesional.
- Acceso a las instalaciones de equipos de primera división del fútbol mexicano.
- Uniformes y utilería para practicar el deporte.
- Venta de bebidas y alimentos en las actividades.

Alexis Gonzáles Quintana, director de la organización destaca que las actividades que brindan están enfocadas a que sus clientes tengan un trato, entrenamiento y ambiente lo más apegado a equipos profesionales del fútbol mexicano (V.A. González, comunicación personal, 21 de mayo del 2019).

2.1.3 Tamaño de la organización

La organización vista como agrupaciones humanas que alcanzan un fin en específico se clasifican por su tamaño. (Etzioni, 1986). El Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, es una organización pequeña, su estructura está conformada por cinco colaboradores (además, que se considera pequeña por su poca interacción que tiene tanto interna como externa), quién se encargan de las funciones administrativas, ejecutivas, de relaciones y de la publicidad.

Por su estructura y lo integrantes que la conforman, todos participan en la toma de decisiones de cualquier índole que se presente en la estructura de la organización.

En efecto es un sistema con relaciones horizontales, donde prolifera la flexibilidad y se ausenta las relaciones jerárquicas.

2.2 Análisis de la estructura organizacional

2.2.1 Historia y Orígenes

El tipo de organización y el giro al que pertenece existe poca información, no se tiene un registro exacto en el cual se determina en donde, ni cómo se formó la primera escuela, centro, promotora, etc. de fútbol en el país.

En la Ciudad de México se registran escuelas de futbol con más de 20 años, formadas y consolidadas en el mercado. Por su parte Virgilio Uribe lleva casi dos años de existencia y su mayor alianza desde su origen, es con la escuela de fútbol Chivas FIM (V.A. González, comunicación personal, 21 de mayo del 2019), ésta tiene 15 años y es una de las más fuertes en su zona; ha sido soporte en momentos de crisis y ha compartido los proyectos más grandes del Centro de Formación.

2.2.2 Historia y su primera formulación

La organización inició con la asociación de Lobos BUAP, el acuerdo era ser la primera escuela del club en la Ciudad de México, para llevar a jóvenes a continuar su carrera con dicho club.

El convenio no era oficial, porque el equipo de primera división de Puebla, legalmente no estaba preparado para tener escuelas filiales, se sostenía un acuerdo de palabra con el director de fuerzas básicas y la vicepresidenta del club.

Su inicio fue relativamente sencillo, sus primeros integrantes del equipo fueron a través de una estrategia digital, sin mayor inversión de difusión, ni de material. Se creó una página de *Facebook*, colgaron un evento, lo publicaron durante tres

semanas y los jóvenes fueron atraídos por los mensajes en esa red digital (<https://www.facebook.com/EscuelaSemilleraLobosCDMX/>). El Centro de Formación inició con treinta clientes, lo que permitía amplitud económica, estabilidad y gran proyección en su apertura.

2.2.3 Trayectoria: desarrollo y expansión

La desafiliación de Lobos BUAP de primera división en el próximo año, orilló a terminar con todas sus alianzas. Derivado de ello, la organización dos meses después celebró un acuerdo con la Club Deportivo Cruz Azul y fincó nuevos objetivos, sin embargo, seis meses después la alianza no desembocó en metas cumplidas y no retribuyó económicamente a la organización. La falta de seriedad en sus alianzas determinó que no siguiera más con el nombre y apoyo de dichos *clubs* con los que había generado alianzas. Esto obligó a buscar su independencia administrativa y de imagen, que engloba crear y posicionar una marca propia.

Durante su desarrollo, la organización no logró sostener la estabilidad que gozaron en un inicio, no existió una administración seria que llevará al cumplimiento de sus objetivos; el trato con los clientes no fue el adecuado, por lo cual, no los sostenían con facilidad y tampoco era fácil atraer a más. Las alianzas se derrumbaron en el primer año de su formación, en consecuencia, su trayectoria ha estado al borde de la desaparición por lo menos tres veces. (V.A. González, comunicación personal, 21 de mayo del 2019).

A pesar de estar al borde de la desaparición, pasó por dos grandes puntos clave donde determinaron lo que ahora es la organización. Han tenido alianzas y proyectos que, si bien no ha sido el mejor desarrollo, dotó de experiencias y aprendió ciertos procesos que hasta el momento son vitales para su sobrevivencia.

Momento actual y expectativas

En la actualidad el Centro de Formación se determina por dos grandes cambios que tuvo en la estructura y en el nombre. En la estructura, el procedimiento de captación de clientes suele ser el mismo desde un inicio, es decir, se convoca a través de un

evento en la plataforma *Facebook*, realizan un reclutamiento, les ofrecen el proyecto y los clientes interesados se inscriben al club. Posteriormente tienen tres meses divididos en quincenas para que puedan cubrir el costo total del proyecto.

El momento actual en el que vive el Centro de Formación Virgilio Uribe, es de reestructuración, busca ampliar la línea de su negocio a nuevos clientes, los cuales otorguen su servicio a niños.

Las expectativas que tiene a diferencia de las reestructuraciones anteriores son más positivas, ya que cuenta con un grupo de clientes consolidados, así como la buena publicidad *face to face*, que ha logrado en estos últimos cuatro meses. Aprendió a estructurarse en su desarrollo, tiene nuevas tácticas y herramientas que ayudan a su capacidad de respuesta ante las adversidades. En cambio, la falta de administración profesionalizada no permite que estos procesos se lleven a cabo como lo idealizan los líderes de la organización.

2.2.4 Ideario

El ideario de una organización sirve para el desarrollo de las actividades, la creación de identidad dentro de sus colaboradores y el seguimiento de los objetivos acorde a su misión, visión y valores que la caracterizan.

Filosofía y Valores

Los valores y la filosofía de una organización o grupo, marca la pauta del comportamiento de los líderes, los colaboradores y se derrama en proveedores y clientes. Aunque no estén implícitos o marcados estratégicamente por la organización, existen dentro de ella y va determinar su imagen y funcionamiento.

En el Centro de Formación la falta de valores y la filosofía arroja carencias en el liderazgo y en sus objetivos *SMART*, que ayuden a dar solides interna. No tener definido los valores muestra un abandono de las políticas internas que alimentan la cultura y la identidad de la organización.

Cabe resaltar que, al no contar con ello, demuestra en primera instancia la falta de esquematización en su estructura, en consecuencia, es una organización interna desarticulada que no permite establecer sus procesos, es decir, un sistema sólido y profesional.

Misión

La misión dentro de una organización sirve para definir el día a día de las organizaciones. Ésta se integra a los valores filosofía, objetivos y visión para su óptimo desarrollo.

En el origen de la escuela, se visualiza una misión, la cual, no se implementa y a la fecha se ha perdido el radar en los objetivos de la organización. Al igual, tanto colaboradores, como clientes desconocen de ella:

“Trabajamos con honestidad y esfuerzo para formar jugadores responsables y darles las herramientas necesarias para una proyección al futbol profesional”.
(https://www.facebook.com/pg/EscuelaSemilleraLobosCDMX/about/?ref=page_internal).

Visión

La visión en las organizaciones refiere a lo que aspira a convertirse en cierto tiempo. Por su parte, la visión del Centro de Formación es la siguiente: *“Ser en 5 años una de las mejores escuelas de futbol, mejor posicionadas en la Ciudad de México que exporte jugadores al club Lobos y al fútbol mexicano”.*
(https://www.facebook.com/pg/EscuelaSemilleraLobosCDMX/about/?ref=page_internal)

Objetivos

Los objetivos son una guía de las decisiones de debe tomar la organización, ayudan a definir las actividades y procesos que a seguir. Son estatutos que los grupos deben acatar y que se desarrollan a través de la suma de actividades, donde se obtiene los resultados esperados.

Deben ser breves, concisos y claros; deben tener un ciclo de vida marcado, si es temporal o permanentes. No tener objetivos definidos y establecidos por la organización puede significar gasto de energía, de tiempo y presupuesto, para sus estrategias o proyectos.

Los objetivos del Centro de Formación (V.A. González, comunicación personal, mayo 21, 2019), son las siguientes:

- Ser el Centro de Formación de Fútbol que más exporta jugadores a equipos profesionales.
- Mantener alta calidad en la enseñanza del deporte.
- Ser una escuela, centro deportivo o promotora mejor posicionada en la Ciudad de México.

Los objetivos que establece la organización distan mucho de las estrategias, tácticas, procesos y actividades que realiza.

El Centro de formación no pone en práctica la misión, visión y sus objetivos; los colaboradores y los clientes no las conocen. Demuestra la falta de una estructuración clara, ya que las actividades y las contingencias se desarrollan a través de una cascada de improvisaciones.

2.3 Estructura Formal

La estructura formal ayuda a definir el funcionamiento interno de la organización, desde la definición de los puestos, sus procesos, estructura, hasta su selección y reclutamiento de los miembros. Ésta es un conjunto de políticas predefinidas,

planes, procedimientos, programas y cronogramas; es diseñada con autoridad formal a través de regulaciones que se transmiten por canales de comunicación.

A la inversa, una estructura informal carece de procesos definidos y de la relación jerárquica entre líder – colaborador; sin embargo, lo idóneo de una organización es que mantenga procesos establecidos que favorezcan una estructura formal, con la flexibilidad comunicacional de las relaciones informales. (Seminario extracurricular, “Comunicación organización y cultura”, material en aula, 2019).

La aplicación de ambas estructuras ayuda a que la organización sea maleable, logre responder con dinamismo a las contingencias y que tenga una estructura formal – sólida que le permita ser rígida internamente ante las adversidades o problemáticas internas que surjan.

Por su parte los colaboradores de la organización que configuran la estructura son: Gustavo Domínguez, quién ayuda en las actividades administrativas y en las actividades deportivas; Alexis Alcántara dedicado a la parte complementaria del desarrollo de las prácticas del deporte, y los dueños, dedicados a la parte funcional de las actividades y a la parte de publicidad.

El Centro de Formación carece de una estructura formal, ya que las labores y relaciones son improvisadas y todos colaboran en prácticamente todas las actividades. La opinión de todos es válida y tiene peso en la toma de decisiones.

2.4 Organigrama

Como lo menciona Basrtolli (1983) la distribución de las tareas y la estructura de una organización son fundamentales para una reflexión y acción de ésta. (Seminario extracurricular, “Comunicación organización y cultura”, material en aula, 2019)

Aunque no se cuente con un organigrama establecido en algún manual o documento formal del Centro de Formación, los dueños tienen en su perspectiva

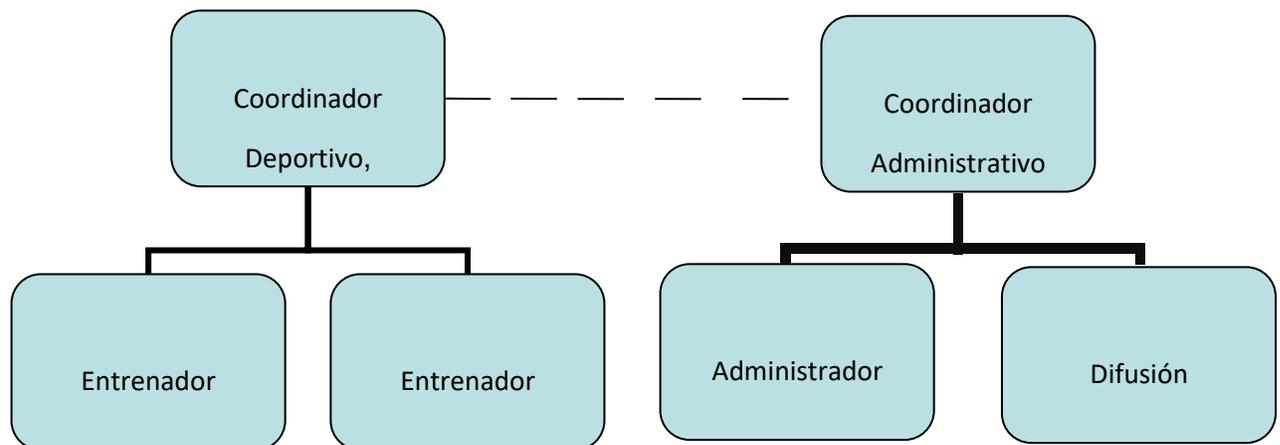
uno, así como las especificaciones de roles y puesto. Los colaboradores conocen dicho esquema, aunque no empata del todo con el de los líderes.

Dicho organigrama es mixto, es decir, vertical y horizontal, en el cual las decisiones son consultadas por todos los integrantes, sin embargo, las decisiones finales son determinadas por los dos dueños de la organización.

Se observa que existe dos líneas de mando, y todas las decisiones son consensuadas por los dos dueños, a pesar de que no sean las áreas en las que se desarrolle su función.

Organigrama del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe

Gráfico 3: Organigrama del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe.



Elaboración propia.

Gráfico 4: Flujo del organigrama.



Elaboración propia.

La composición del organigrama, como todas las áreas están conectadas, ya que no existe como tal una función de puestos específicos. Sin embargo, en el primer diagrama, se observa como las decisiones finales, recae en los directivos (dueños) de la organización.

2.5 Reclutamiento y selección

La actualidad del campo laboral y las exigencias cada vez más competitivas para las empresas, obligan a tener un proceso de reclutamiento formal, para captar y mantener a los talentos idóneos para las necesidades que se presentan en las organizaciones. La importancia de establecer el proceso de reclutamiento y selección se puede traducir en beneficios económicos, así como beneficios traducidos en tiempo, desgaste energético en los equipos de trabajo, entre otros aspectos. (Seminario extracurricular, “Comunicación organización y cultura”, material en aula, 2019)

Por su parte, para Mararía López (2018) el reclutamiento y selección del personal se le considera más productivos aquellos que son contratados sólo por estar desempleados, ya que existe motivación en las personas. Una de las características de esta organización, es que los miembros que iniciaron y los que actualmente la conforman cumplen estas características. (p. 44) .

En la existencia del Centro de Formación sólo ha tenido una baja y una alta de un colaborador. Ésta fue por motivos personales y no ocasionó conflictos dentro de la estructura; el alta, fue por medio de amistad de uno de los líderes (como el reclutamiento anterior).

De igual manera que el ideario, los valores y los objetivos, la organización carece de una estructura formal, no existen los roles de puestos específicos que ayuden al trabajador a guiar su desempeño.

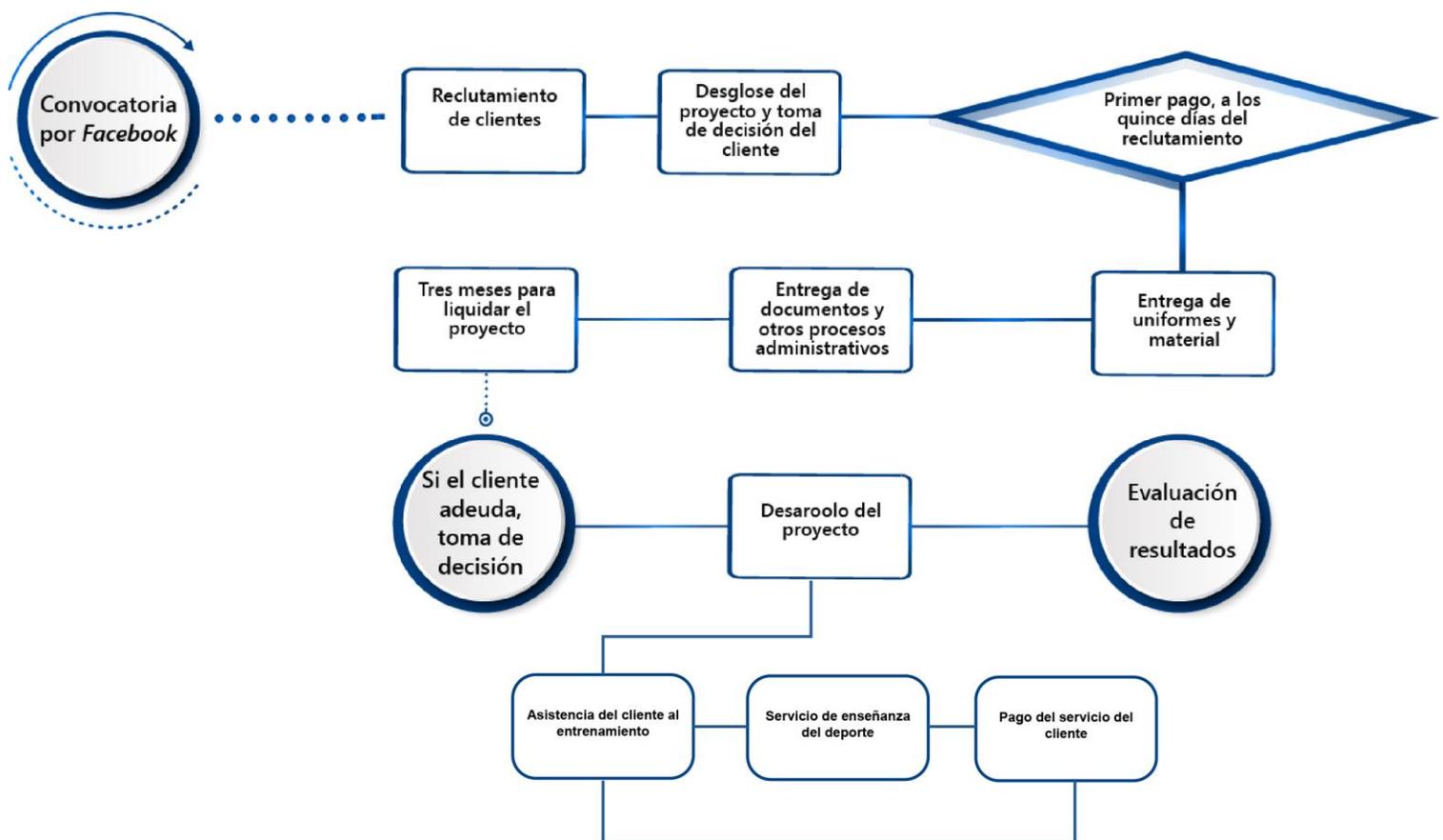
2.6 Proceso formal del trabajo

No existen documentos que determinen el proceso formal del trabajo. El siguiente flujograma recopila una serie de pasos, procesos y toma de decisiones que desarrolla el Centro de Formación para la captación de sus clientes, por lo tanto, la atracción de sus recursos económicos y sus actividades secundarias.

Para realizar el siguiente flujograma, se consultó los procesos que tenía mapeado la organización para implementar su servicio, desde el lanzamiento de la publicidad, hasta la evaluación de los resultados después de seis meses de servicio:

Flujograma formal

Gráfico 5: Flujograma formal.



Elaboración propia.

2.6.1 Perfiles de puesto

Como se mencionó, la organización, no cuenta con documentos formales de su estructura, sin embargo, dentro de las funciones que realizan sus colaboradores, se identifican los siguientes perfiles:

Entrenador: Encargado del plan, desarrollo, acciones, eventualidades y procesos que se manejan dentro de la actividad deportiva. Así como el trato directo con los jóvenes y padres de familia.

Auxiliar Técnico: Ayuda, colabora, comparte y retroalimenta en las actividades que realiza el entrenador dentro de cancha.

Administrador: Encargado de las finanzas. Determina presupuestos para inversión, gastos y pagos a colaboradores. También es el encargado de realizar los cobros a los clientes por el servicio.

Difusión: Promueve la imagen de la organización; la principal función es gestionar las campañas en *Facebook*, para el lanzamiento de las convocatorias de clientes.

2.6.2 Inventario de recursos tecnológicos

La organización cuenta con poca solvencia de recursos para la inversión en materiales tecnológicos que potencialicen el desarrollo del servicio que otorgan.

Sin embargo, a pesar de los pocos recursos que tiene, ésta logra cubrir su servicio de manera óptima. En consecuencia, no puede dar amplitud a su cartera de clientes y el trato con los mismos, no termina por consolidar un servicio de calidad, como sus objetivos están planteados.

Inventario de Recursos:

- **Instalación deportiva:** Cancha empastada de tamaño profesional con todos los recursos para el deporte (pintada, porterías, redes, etc.),

estacionamiento, baños, bodega, cancha alterna de entrenamiento (pequeña), pista de correr, espacio para publicidad, etc.

- **Material de entrenamiento:** 20 balones profesionales, 20 conos deportivos (tamaño medio), 5 estacas, 5 vallas de 10 centímetros, 5 vallas de 15 centímetros, 2 resortes de 2 metros, 1 paracaídas deportivo y 2 juegos de casacas (11 piezas de cada juego) de distintos colores.
- **Gimnasio:** 4 mancuernas de 10 kilos, Una barra de 20 kilos, una silla para ejercicio deportivo, una barra fijadora para deporte y una máquina de remo.
- **Uniformes:** 15 uniformes para entrenamiento, 10 pants deportivos y 4 uniformes para entrenadores en bodega.
- **Publicidad:** 10 lonas de publicidad y un perfil de *Facebook*.
- **Administrativo:** Papelería de oficina, pizarrón y una computadora.
- **Gestión:** Un coche para el traslado.

2.7 Estructura formal vs Estructura informal

La estructura cuenta con dos aspectos fundamentales, la comunicación y la estructura de autoridad, una formalización de una organización requiere la participación, el comportamiento y el compromiso que tengan los miembros en sus perfiles de trabajo a la hora de acatar las normas. (Mayntz, 1990).

Además, si cada miembro realizara su función de acuerdo con las reglas y perfiles establecidos, la organización marcharía con mejor flujo. En cambio, las realidades suelen ser distantes a las que los jefes o líderes se plantean en el cumplimiento de los objetivos.

En el Centro de Formación los perfiles, procesos y estructuras se distancian de lo ideal, cuando lo económico no es suficiente para los insumos e inversiones que se requieren para el correcto flujo de la organización.

2.7.1 Proceso y estructura funcional

La estructura funcional dista mucho de la estructura formal, el proceso se ve interrumpido, y obliga a la organización a improvisar en cuestiones de economía.

Como se verá en los siguientes diagramas, El Centro de Formación Virgilio Uribe no cuenta con un proceso de estructura sólido, que lleve a cabo lo planteado y pueda mantener certidumbre dentro de su administración.

2.7.2 Flujograma Funcional

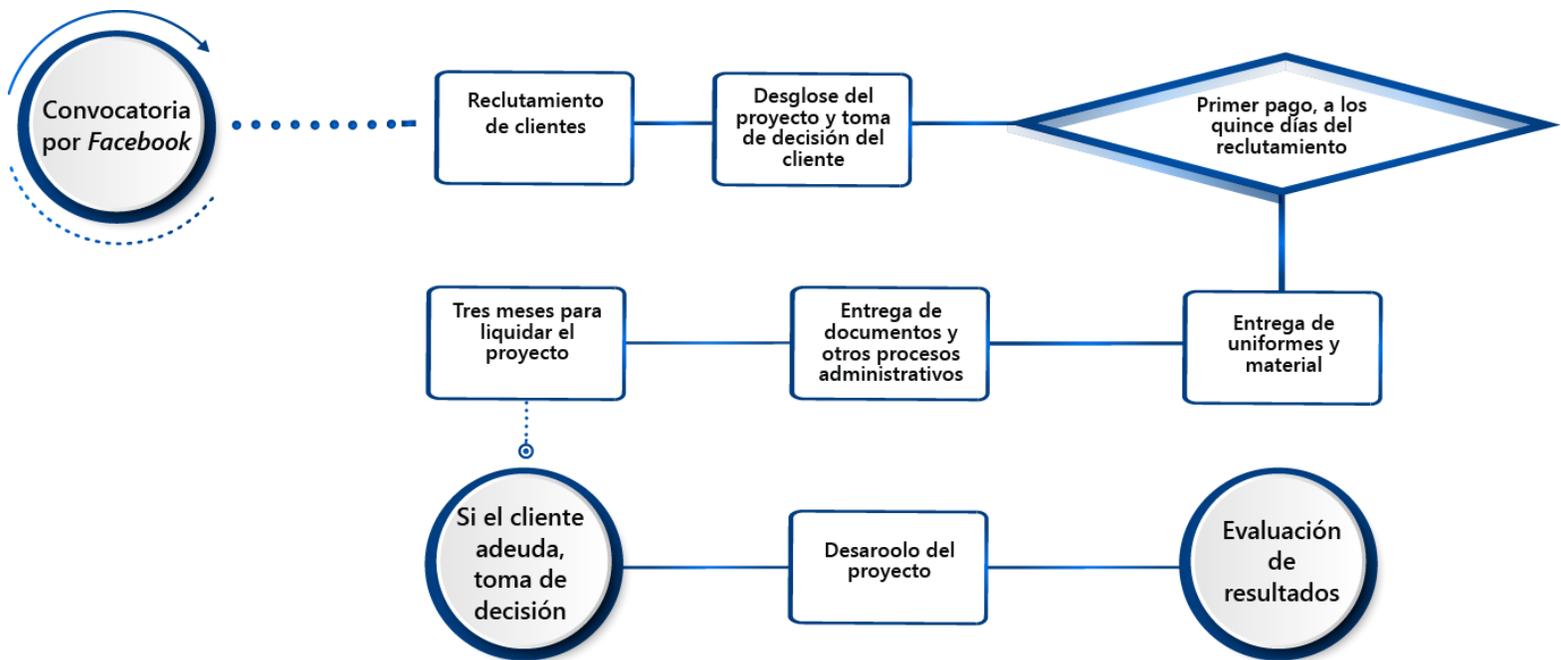
Pasos del flujograma funcional:

1. **Convocatoria de clientes por la red social *Facebook*:** La organización lanza una estrategia publicitaria, donde se convoca a jóvenes de 15 a 20 años, ofreciendo su proyecto de seis meses.
2. **Reclutamiento de jugadores:** Se realiza un evento, donde muestran el proyecto y algo del servicio para convencer al cliente.
3. **Desglose de proyecto y toma de decisión del jugador:** Se detalla al cliente el proyecto, en qué consiste y los beneficios por el servicio. El jugador tiene tres entrenamientos gratuitos para que se convenza del servicio.
4. **Primer pago:** El jugador inscrito a la organización, tiene que realizar su primer pago.
5. **Entrega de materiales:** La organización, entrega insumos para que el jugador desarrolle sus actividades.
6. **Documentación:** Los jugadores entregan documentos y otros procesos internos con proveedores.
7. **Liquidación del proyecto:** El cliente debe liquidar el proyecto al transcurrir los primeros tres meses. Hay flexibilidad en la forma de pago.

8. **Toma de decisión:** Si el jugador tiene un adeudo tras haber transcurrido los primero tres meses, la organización toma la decisión, si continua o no en la institución.
9. **Desarrollo del proyecto:** El proyecto dura seis meses y se lleva a cabo.
10. **Resultados:** La organización al finalizar los seis meses entra en un proceso de autoevaluación.

Flujograma Funcional:

Gráfico 6: Flujograma funcional.



Elaboración propia.

2.7.3 Flujograma real

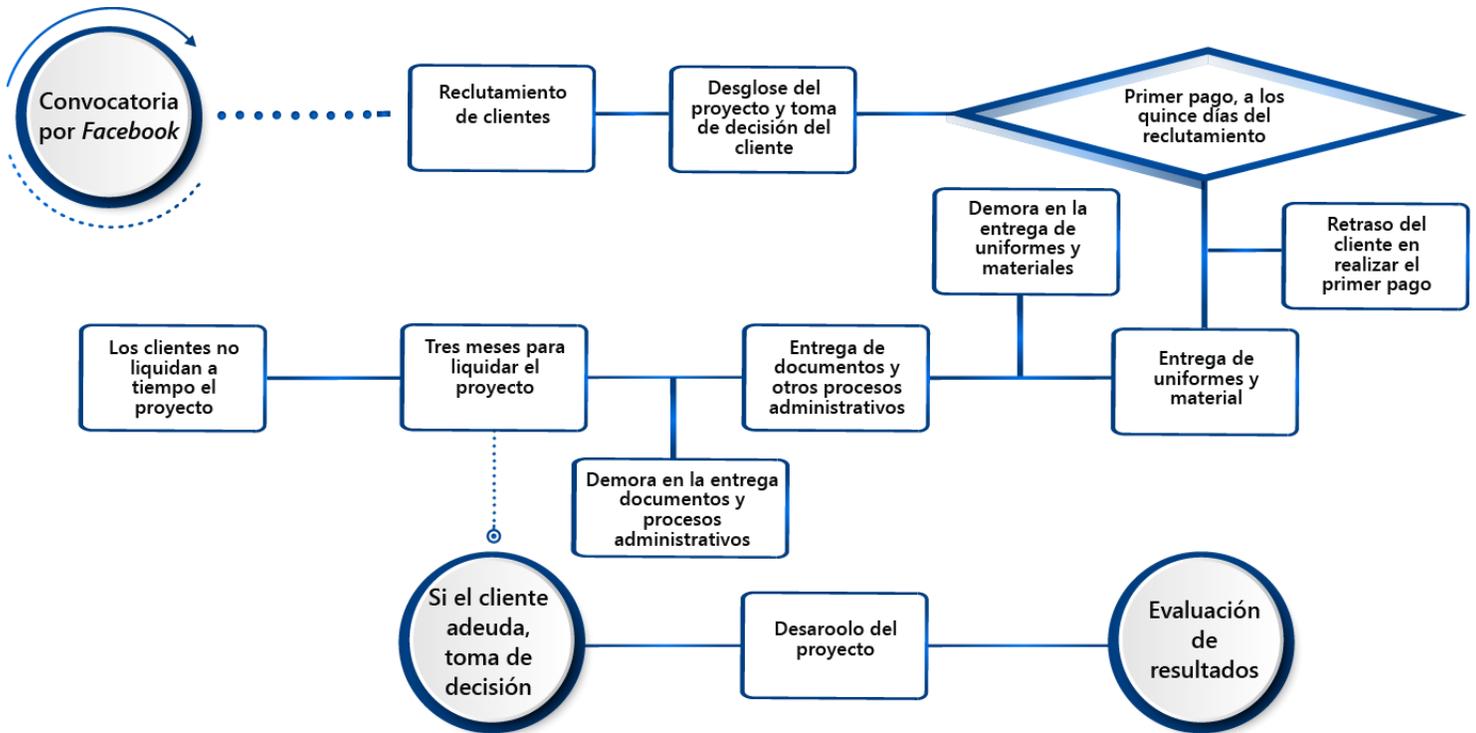
Pasos del flujograma real:

1. **Convocatoria de clientes por la red social Facebook:** La organización lanza una estrategia publicitaria, donde se convoca a jóvenes de 15 a 20 años, ofreciendo su proyecto de seis meses.

2. **Reclutamiento de jugadores:** Se realiza un evento, donde muestran el proyecto y algo del servicio para convencer al cliente.
3. **Desglose de proyecto y toma de decisión del jugador:** Se detalla al cliente el proyecto, en qué consiste y los beneficios por el servicio. El jugador tiene tres entrenamientos gratuitos para que se convenza del servicio.
4. **Primer pago:** Ciertos clientes cubren su primer pago.
5. **Demora en el pago:** Por la experiencia que han tenido, sólo un 10 o 15% cubren su primer pago.
6. **Entrega de materiales:** La organización no cuenta con el sustento económico, por lo tanto, no entregan insumos a todos los jugadores.
7. **Documentación:** Los jugadores no cumplen con los procesos administrativos para su alta en la organización y con los distintos proveedores.
8. **Liquidación del proyecto:** El cliente debe liquidar el proyecto al transcurrir los primeros tres meses. Hay flexibilidad en la forma de pago.
9. **No cumplen con la parte económica:** Los clientes no cumplen con la liquidación del proyecto. Empiezan los atrasos económicos y problemas en pagos con proveedores y colaboradores.
10. **Toma de decisión:** Si el jugador tiene un adeudo tras haber transcurrido los primeros tres meses, la organización toma la decisión, si continua o no la institución.
11. **Desarrollo del proyecto:** El proyecto dura seis meses y se lleva a cabo de manera improvisada y sobreviviendo a las adversidades con un presupuesto reducido.
12. **Resultados:** La organización al finalizar los seis meses entra en un proceso de autoevaluación. Al borde de la desaparición, logran sortear los gastos y deciden emprender un nuevo proyecto.

Flujograma Real:

Gráfico 7: Flujograma real.



Elaboración propia.

El flujograma arroja una serie de eventos que alteran el proceso idóneo para la organización, esto afecta directamente en la parte económica desencadenando diversas problemáticas. En este punto se confirma que el entorno relevante recae en el tema económico por la falta de clientes y la falta de pago de éstos.

2.8 Detección de problemas operativos

El proceso funcional de la organización está diseñado para que en tres meses la organización cuente con los pagos de sus clientes y pueda solventar sus gastos, inversiones y la rentabilidad, en cambio, el primer error radica en la captación del capital, no es la óptima para que los clientes realicen los pagos del servicio con facilidad.

En este proceso el primer mes deja buenos dividendos, los cuales se van en pago a proveedores y ciertas inversiones, sin embargo, para el resto del proyecto la falta económica es la constante en la organización. Como consecuencia se obtiene una cadena de contingencias que se traduce en un desorden estructural, de administración y por lo tanto de organización.

Otro de los aspectos encontrados recae en la espera de la finalización del proyecto para volver a generar clientes, se vuelve un proceso espeso y tardado, con poca flexibilidad y capacidad del sistema para atraerlos a lo largo de periodo, derivado de una falta de estructura eficiente que permita la entrada y salida de información con facilidad. Aunado a la mala administración para ser eficiente los insumos que tiene la organización.

El proceso por sí solo de la estructura carece de efectividad en su proceso, carece de dinamismo que favorezca a la organización.

2.8.1 Cuellos de botella

El principal cuello de botella es el pago de los clientes por el servicio. Es decir, el sistema de cobranza no permite a los clientes solventar los pagos acordados, en consecuencia, no existe un sistema eficiente para captar los insumos económicos.

Otro cuello de botella recae en la falta administrativa para hacer eficiente el dinero obtenido por los clientes y que éste pueda distribuirse en los pagos a colaboradores y proveedores, cumplimiento de actividades y materiales del servicio.

Uno más, se identificó en la forma de captar a los clientes, ya que las campañas por la red social *Facebook*, no es suficiente para atraer a más. Junto con el tiempo del lanzamiento de dichas estrategias, no permite que la organización atraiga a mayor número de jugadores para su crecimiento.

2.8.2 Análisis costo/beneficio

El costo / beneficio que desemboca de las problemáticas que tiene en el desarrollo de las actividades es alto, debido a que los gastos en inversiones, pagos a colaboradores y a proveedores superan las utilidades que genera la organización.

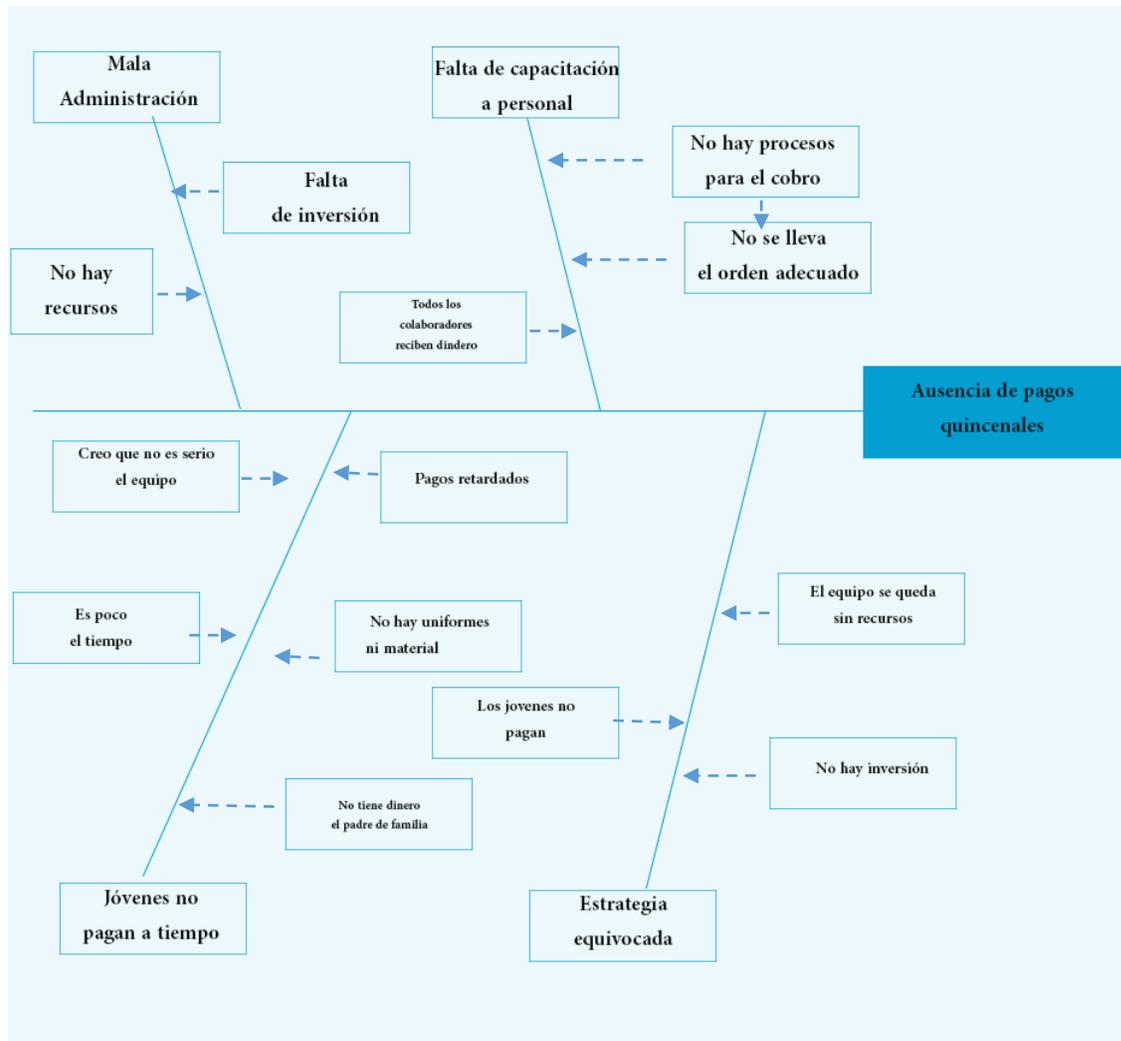
Los daños colaterales comienzan desde la poca captación de clientes contra la inversión en campañas, esfuerzo y días destinados a estas actividades y culminan en todo el desarrollo de las actividades (incluye gasto moral, energético y económico), que sobrepasa los beneficios que reditúan a la organización, en consecuencia, no es una empresa rentable.

Diagrama causa / efecto

Una de las herramientas para detectar problemas y causas, así como la importancia de identificar de donde proviene el problema, con el diagrama de Ishikawa. (Ruíz, 1995).

Diagrama de Ishikawa

Gráfico 8: Diagrama de Ishikawa.



Elaboración propia.

El factor determinante de las problemáticas es la economía inestable. El detonante es el atraso de pagos de los clientes, la cual se analizó en el diagrama de Ishikawa, cabe mencionar que se agregó otro campo (clientes no pagan a tiempo), para identificar la problemática del porqué no se cumple con ese proceso de la organización.

Lluvia de ideas

A partir del Diagrama de Ishikawa, se generó la lluvia de ideas con los colaboradores del Centro de Formación Virgilio Uribe, con el objetivo de detectar de donde provenían los factores que generan los problemas en la organización.

Los colaboradores estuvieron de acuerdo con el diagrama con relación al principal problema es la falta de pagos de los clientes, provocada internamente por una mala estrategia y carente gestión en este proceso. Asimismo, la mala administración es el segundo factor que desencadena los males del sistema.

Áreas problemáticas

La principal área problemática de la organización es la carencia de pagos de los clientes; se cuestionó a jugadores que participaron en el proyecto actual (enero 2019 – junio 2019), y la mayoría concuerda con haber incumplido con los pagos en tiempo y forma según los lineamientos de la organización. La constante que mencionaron es el corto tiempo destinado a cubrir el proyecto.

Replantear el proceso del cobro del servicio es una tarea para realizar de la organización, donde se abarque una estrategia que permita la constante entrada de clientes e insumos para solventar gastos, inversiones y el proyecto, sin tener que adolecer cuando algún integrante no cumpla con los pagos.

Por otro lado, estructurar los procesos para tener soluciones más estratégicas cuando un cliente esté faltando a las normas. También estructurar las relaciones con proveedores, alianzas e internamente.

En conjunto, o mejor dicho a escala, otra área problemática son todos los procesos que tiene el Centro de Formación, es decir, replantear estrategias y reestablecer su dinámica es otros de los objetivos a establecer por parte del sistema.

2.8.3 Hoja de inspección e histograma

Hoja de Inspección

Gráfico 9: Hoja de Inspección.

Hoja de Inspección		Quincena				
	Problema	I	II	III	IV	Total
1	El tiempo es muy corto	2	5	4	8	19
2	Mis padres se quedan sin dinero	0	2	0	3	5
3	Mis padres quieren los uniformes	0	3	8	4	15
4	Tengo problemas en la escuela	0	3	2	1	6
5	Pagos retardados	3	5	6	4	18
6	No continuaré en el equipo	3	1	0	0	4
7	Quisiera una beca	5	0	0	0	5
8	Mis padres creen que no es serio el equipo	4	1	0	0	5

Elaboración propia.

En esta hoja de inspección se puede observar las principales causas por las que los jugadores no realizan sus pagos en tiempo y forma. El proyecto consta de cuatro pagos quincenales para cubrir los seis meses posteriores.

Se registraron a 20 jugadores de los 30 que participaron en el proyecto de enero 2019 a junio 2019.

Histograma

Gráfico 10: Histograma.

Histograma						
Problema	Frecuencia	Peso	Importancia	Porcentaje	PA	
1	El tiempo es muy corto	19	10	190	36%	36%
2	Pagos retardados	18	10	180	30%	66%
3	Mis padres quieren los uniformes	15	10	150	20%	86%
4	Tengo problemas en la escuela	6	9	54	7	93%
5	Mis padres creen que no es serio el equipo	5	8	40	2	95%
6	Mis padres se quedan sin dinero	5	8	40	2	97%
7	Quisiera una beca	5	8	40	2	99%
8	No continuaré en el equipo	4	7	28	1	100%
	Total				100%	

Elaboración propia.

En este diagrama se encontró las causas, la frecuencia y el peso otorgado según la importancia. Se obtuvieron los porcentajes, así como el acumulado y la suma general.

La principal problemática es el corto tiempo de pago (2 meses) para que los clientes puedan proporcionar el pago del proyecto.

Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto sirve para otorgar la prioridad a los problemas más frecuentes y que determinan a la organización, para canalizar y diagnosticar las soluciones.

Histograma para la Gráfica de Pareto

Gráfico 11: Gráfica de Pareto.

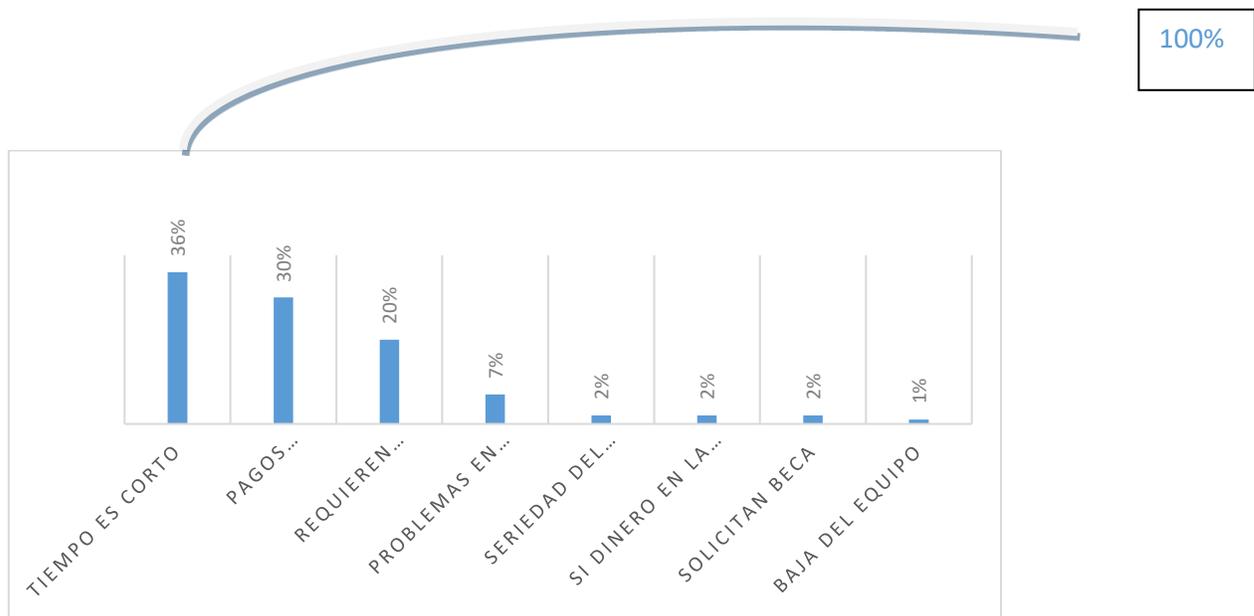
	Histograma		
	Problema	Importancia	PA
1	El tiempo es muy corto	190	36%
2	Pagos retardados	180	66%
3	Mis padres quieren los uniformes	150	86%
4	Tengo problemas en la escuela	54	93%
5	Mis padres creen que no es serio el equipo	40	95%
6	Mis padres se quedan sin dinero	40	97%
7	Quisiera una beca	40	99%

8	No continuaré en el equipo	28	100%
	Total	722	

Elaboración propia.

Diagrama de Pareto

Gráfico 12: Diagrama de Pareto.



Elaboración propia.

En este diagrama se observa las problemáticas graficadas de mayor a menor importancia. En la parte superior se encuentra la representación del porcentaje acumulado.

2.9 Diagnóstico

A lo largo del capítulo, se utilizó distintas técnicas para identificar el principal problema en la estructura, así como las causas que lo ocasionan desde la perspectiva de los colaboradores y clientes. A continuación, se presenta el diagnóstico de la estructura y las problemáticas que tiene la organización, que se puedan atacar desde la perspectiva comunicacional, así como los hallazgos generales del capítulo.

2.9.1 Estructura formal y funcionamiento

La estructura del Centro de Formación carece de formalidad, es decir, dista mucho de ser una organización profesionalizada con procedimientos establecidos. No cuenta con documentos que describan el desarrollo de actividades, ni roles de puestos. Cada colaborador participa en acciones que no debería desempeñar de manera improvisada y áreas que no le corresponden. Esto desencadena una falla en su estructura que termina siendo sistemática en una mala administración, tanto en las entradas como en las salidas de los procesos.

Se engloba en una mala gestión por parte de los directivos de la organización que empieza con las estrategias en la implementación de sus actividades. Para citar un ejemplo, la forma de captar a los clientes y que éstos paguen el servicio, carece de productividad en la rentabilidad económica que el sistema necesita.

El área primordial que perjudica la estructura se origina en la mala economía que tiene la organización, derivado de pocos clientes y de la falta de pago de los mismos. Como se mencionó, esto por malas estrategias, sin embargo, propicia que otras funciones de la estructura adolezcan, como el fallo de sus proyectos por poca inversión, alianzas no consolidadas por adeudos con proveedores, entre otros procesos.

Todo esto favorece a las relaciones informales entre colaboradores y líderes, da paso a ciclos donde la falta de una estructura formal no permita la captación de mayor número de clientes que sane la economía de la organización y no permite

que internamente cuenten con una el funcionamiento de su estructura de manera formal.

2.9.2 Problemas atacables desde la comunicación

Desde la comunicación organizacional el primer planteamiento hacía las carencias del Centro de Formación, es la creación de documentos que formalicen su estructura interna: Manuales de procedimiento, organigrama, perfiles de puesto, un ideario que cuente con valores, filosofía, la misión y la visión.

Otra problemática que es atacable desde la comunicación es la estrategia de la captación de clientes; replantear desde la publicidad, hasta las experiencias de compra del servicio.

En general, una reingeniería de sus estrategias y procedimientos para optimizar sus recursos económicos y materiales, adicional una estrategia de inversión que, en conjunto sea participe la rentabilidad, estabilidad y crecimiento de la organización.

2.9.3 Hallazgos

El Centro de Formación Virgilio Uribe, es una organización pequeña por la composición de sus integrantes y sus actividades tanto internas como externas, de igual forma, se considera flexible, porque todos los colaboradores participan en la toma de decisiones. Las relaciones laborales formales son prácticamente nulas y no existen canales de comunicación estructurados que favorezcan a la profesionalidad.

Por otro lado, no cuenta con un ideario aunado a ello, no existe perfiles de puesto donde se concreten los roles de cada participante. En consecuencia, la organización no tiene una estructura formal que rija internamente sus procesos y desarrollo de

proyectos, además los objetivos establecidos no son claros y en general no son cumplidos.

Dentro de su estructura, el problema a determinar recae en la falta económica que tiene el sistema, de aquí se deriva problemas con proveedores, con alianzas y con el cumplimiento de los proyectos propuestos. Esto, atrae otro problema en la organización, la falta de inversión que no permite su desarrollo, estabilidad y expansión de ésta.

El área problemática es la economía, sin embargo, los dos procesos principales que alimentan esa carencia, es la captación de clientes y la administración de la organización, ambas se complementan, ya que no existe una gestión correcta para generar clientes y para sostenerlos durante el proyecto. Desde el proceso de difusión del Centro de Formación, así como el de administración interna, son de los objetivos a replantear para su sobrevivencia.

Capítulo III.

Relaciones, Clima y Comunicación

En el capítulo anterior se observó como el Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe sufre internamente de una falta de profesionalización en su estructura, careciendo de relaciones formales y de procesos establecidos en el desarrollo de sus actividades. Hasta este punto se ha obtenido el panorama de su administración y como se desarrolla con otros sistemas.

Para ampliar más el comportamiento de la organización, en el presente capítulo se analizará el comportamiento de los colaboradores, los grupos que se forman internamente y las relaciones desde la perspectiva de la persona en una actividad laboral. Para obtener la información, se apoyará de 2 test, uno para las personalidades de cada integrante y el otro donde se analizará la comunicación interna que existe. Con esto se pretende, identificar el comportamiento desde el ámbito personal y cómo éste empata o choca con los objetivos establecidos, las patologías de la organización y el costo que las acciones arrojan al sistema.

3.1 Teorías de la Organización

Desde la revolución industrial hasta la actualidad han tratado de teorizar los comportamientos de las organizaciones, así como de los individuos dentro de ellas y el vínculo que coexiste entre estos dos entes. “Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones” (Velasco, 2003). Se abordará las escuelas del comportamiento organizacional (Teoría clásica, Humanista, de Sistemas y de Contingencia) para entender más a profundidad el comportamiento del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe.

Se recorrerá lo más importante de cada escuela teórica, las posturas y los personajes que le dieron vida a cada una, para identificar bajo qué corriente se desarrolla la organización y observar qué tan favorable es para ella. (Fernández, 2003).

- Teoría Clásica

Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol son los máximos representantes de esta corriente, que tiene como base la especialización en las funciones de las organizaciones. También conocida con el término de “burocracia” (Adjudicada por Weber) propone un modelo de la organización ideal, donde existe la necesidad de la división del trabajo, con modelos jerárquicos definidos, deberes específicos y medibles.

Esta escuela propone un organigrama vertical, sin retroalimentación, con control en la información que se maneja dentro de la organización, así como un modelo donde los resultados se miden para asegurar el cumplimiento de los planes establecidos con rigurosidad.

Este tipo de modelo organizacional prevalece las estructuras formales, desde sus canales de comunicación, el carácter legal de las normas y reglamentos, así como la profesionalidad de sus participantes. Una de sus mayores críticas es la falta de humanismo con los empleados, ya que su rol en las empresas es de tipo maquinaria, sin importar las necesidades o carencias del individuo. Como se vio en los capítulos anteriores el Centro de Formación carece no tiene este tipo de funcionamiento en su sistema, por el contrario, se analizó que necesita implementar procesos bajo esta teoría para impulsar su estabilidad.

- Teoría Humanista

Esta escuela es la contracorriente a la Clásica, aquí se promueve las relaciones entre los individuos que conforman a la organización. El liderazgo, la motivación de grupos, la comunicación informal y el desarrollo de los recursos humanos son los principales aspectos.

Se desarrollaron estrategias para estudiar el comportamiento y la satisfacción de los empleados en las organizaciones. Los Experimentos de Hawthorne de Elton Mayo, la Administración participativa de Chris Argyris, las teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor y los Modelos de Diseño Organizacional de Likert son las técnicas más destacadas que se hicieron durante su estudio.

Douglas McGregor en la Teoría X, expone que el ser humano tiene un desagrado inherente por el trabajo y lo evitará si puede. Es, decir la organización debe reforzar la productividad, los esquemas incentivos y las cuotas diarias de producción. A partir de esta corriente, las organizaciones se enfocan en la preocupación del colaborador desde la perspectiva de su bienestar dentro de las instituciones laborales. En este punto el Centro de Formación, sin que sean políticas, estrategias o valores intrínsecos, logra velar por sus individuos, ya que la comunicación informal que prevalece permite fortalecer las relaciones y por lo tanto los grupos internos.

- Teoría de Sistemas

Los principales autores son Daniel Katz, Roberto Kahn y E. Trist quienes enfatizan la influencia de los entornos sociales, el económico, político y cultural en las organizaciones. A diferencia de los otros modelos, por primera vez se observa en un contexto, con el cual intercambia información y ésta es determinada. Esta corriente propone la autodeterminación por parte de los subsistemas y cómo son afectados por el entorno, es decir, se considera al sistema como el resultado de la suma de sus partes.

E. Trist propone que un sistema o subsistema es una unidad económica, social y técnica. Y según Katz y Kahn los considera abiertos y vivientes, con interrelación directa y continua con el medio que lo rodea y finaliza en un producto, bien o servicio, a través de intercambios energéticos.

Las principales funciones de esta corriente, recae en el rediseño de interrelación entre sistema y entorno, esto abarca programas, procesos y flujos a través de planes de acción para que éste cumpla sus objetivos.

- Teoría Contingente

Esta corriente liderada por Tom Burns, J. Woodward, Paul Lawrence y Lorsh, los factores que caracterizan a la organización retoman un peso específico cuando se elevan al grado de contingencia. Es decir, un factor que se convierte en una

demanda para la organización. Éstos están determinados por los factores: tecnológicos, estrategias, tamaño, ambiente, diferencia entre recursos y actividades operativas.

El Centro de Formación por su tamaño, la reciente creación y los factores que lo determinan, se puede observar desde esta corriente, ya que todos los factores que la afectan en su entorno se pueden considerar contingencia.

Este tipo de modelos según Burns y Stalker pueden regirse por una comunicación horizontal dominante. En esta organización la toma de decisiones, estrategias y demás, son consultados por todos los integrantes, son evaluadas y consensuadas por el grupo.

Stalker expone que estas organizaciones tienen un ambiente dinámico e inestable. En el caso del Centro de Formación, vive un ambiente turbulento y en constante contingencia. Sin embargo, los individuos de esta organización han logrado convivir con esa turbulencia, la inestabilidad la manejan con tolerancia y aceptación “Hoy en día sabemos que en ocasiones nos quedamos sin jugadores, pero somos conscientes de los pasos a seguir para volver a estabilizar; aunque no es una estabilidad deseada, creo que ya sabemos por dónde ir” (A. D. Campuzano, comunicación personal, 15 de mayo del 2019).

3.2 Moles y la Teoría de las Acciones

“Una acción es un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente” Moles y Rohmer (1983). Estos teóricos proponen que toda acción es un gasto de energía, ya sea de intensidad menor o mayor.

La comunicación juega un papel importante en esta teoría, ya que tiene la capacidad de ser instrumento para la evocación de acciones tanto individuales como colectivas. Una de las características radica en el ahorro de energía, es decir, los

autores proponen que una comunicación efectiva garantiza una reserva de energía en las acciones colectivas dentro de una organización. (p. 153 – 183).

Moles argumenta que existe el principio regulador de las relaciones humanas, éstas implican un costo dependiendo el beneficio a obtener de ellas, los principales gastos son: Económico, Psicológico, Temporal y Energético. (p. 49 – 57).

- Económico: Es el costo en las acciones donde repercute en temas económicos. Esto se ve reflejado con frecuencia en la toma errónea de decisiones en las organizaciones.
- Psicológico: No existe una definición clara para este costo, ya que Moles propone que este tipo de acciones son ambiguas. Sin embargo, la motivación puede ser un parámetro de análisis en los grupos de trabajos donde se requiere observar el gasto psicológico del equipo. Este tipo de acciones no requiere gran alteración física en el medio ambiente, sin embargo, su desgaste se puede traducir en inversiones de energía, porque ejerce el rol de evocar acciones de mayor trascendencia.
- Temporal: Este gasto es traducido en la inversión de tiempo en una acción.
- Energético: Es el gasto de energía físico – químico de una acción

En cuanto al Centro de Formación, a pesar de ser una organización pequeña y con poca trayectoria, los desgastes que ha tenido son con mayor intensidad, desde económicas, hasta los energéticos.

En los gastos económicos, en repetidas ocasiones la toma de decisión ha sido incorrecta y ha generado pérdidas económicas significativas. Para citar un ejemplo, el semestre anterior se compró utilería que tenía caducidad por parte del proveedor. El análisis que no existió de los directivos fue que llegaron más jóvenes y no existía otro proveedor que lo comercializara. Este pequeño detalle les costó un gasto extra, además de la falta administrativa con los clientes.

En general, el gasto que más adolece la organización es el económico, ya que sus actividades, recursos e inversiones supera el gasto que la rentabilidad del servicio.

En el tema psicológico es un desgaste que los colaboradores viven día con día, ya que la organización no está consolidada y es turbulenta “Observar como los jugadores no regresa, es algo que nos desmotiva a todos”. (A.D. Campuzano, comunicación personal, 15 de mayo del 2019).

La moral de los integrantes de la organización se desmorona cuando hay poca gente en las actividades, los clientes no realizan a tiempo sus pagos, no cumplen con lo acordado o simplemente los planes no son llevados a cabo.

El gasto energético no involucra mayor complejidad en sus actividades, sin embargo, cobra relevancia cuando la administración carece de recursos para ejercer el pago a los colaboradores.

En cuestión del gasto temporal a dos años de existencia, no ha logrado consolidarse, debido a esto, es un desgaste contundente que se puede observar en proyectos y alianzas fallidas, donde se retoma todo prácticamente desde el inicio.

La organización carece en cierta medida todos los gastos propuestos por Moles, no obstante, los más significativos es el económico y el temporal.

3.3 Personalidades de la organización Virgilio Uribe

“Los individuos no actúan ni se desempeñan solos en una organización, por lo general lo realizan en grupos o equipos... las organizaciones son sistemas de individuos que trabajan en conjunto con jerarquías y divisiones de labores” (López, 2018). Bajo estas premisas, es necesario comprender los comportamientos, actitudes y pensamientos desde lo inductivo a lo deductivo de la organización.

Cada colaborador es una ficha en el tablero, como lo menciona Goethe (1991) probablemente las acciones por separadas no son decisiones fundamentales dentro del juego, sin embargo, pueden definir, el rumbo de la partida (p. 390 – 450). Por lo cual, la motivación, el comportamiento, la toma de decisiones, entre otras cosas de cada individuo se convierte fundamental para el desarrollo de la organización.

En el Centro de Formación hay una actitud positiva en los individuos (Con excepción en los momentos en donde la organización ha estado a punto de desaparecer), la atención al cliente es de interés, de apego y empatía.

La actitud negativa en los colaboradores radica en la apatía y pereza en el servicio en algunas ocasiones. En plática con los dirigentes y trabajadores, esta área de oportunidad recae en la falta de planeación para las actividades de la organización.

Las personas piensan y actúan de acuerdo con las capacidades y aprendizajes, sin embargo, el factor a determinar para la productividad es la intensidad de la motivación y satisfacción que se vive en una organización.

La comunicación y relaciones entre el grupo que existe en el Centro de Formación es sana a primera impresión, para analizar las fortalezas o debilidades que hay en el intercambio de información, se aplicó el test de “Myers Briggs” (Briggs, 1943), es un cuestionario que ayuda a comprender las actitudes y acciones de las personas. Los resultados identifican las personalidades de los integrantes de la organización y las probables causantes comunicacionales en las relaciones por la discrepancia de cada individuo.

La metodología de esta prueba consta de 72 reactivos, se proporcionó a cuatro integrantes de la organización. El cuestionario se entregó impreso, leyeron los indicadores donde apuntaron sus respuestas en un documento el cual fue recogido para su interpretación.

Para más detalles, los integrantes marcaron los reactivos donde se identificaban con alguna acción, pensamiento o decisión que hayan tenido, tanto en su vida laboral como personal.

La prueba fue realizada después del último día de la jornada semanal, hubo explicación del test y el alcance productivo que tiene.

Uno de los dueños, junto con un colaborador se les aplicó el test de manera conjunta el día 16 de julio del 2019 a las 18:00 horas, los dos restantes colaboradores

realizaron la prueba el día 18 de julio del 2019 a las 18:00 horas. Ambos después de la hora laboral.

Interpretación de resultados:

- Cada letra corresponde a un tipo de personalidad:

Preferencias de socialización

(E) ___ Extrovertido (Extraversion) (I)___ Introvertido (Introversion)

Preferencia para reunir información

(S) ___ Sensoriales (Sensing) (N)___ Intuitivos (Intuition)

Preferencia para tomar decisiones

(T) ___ Racionales (Thinking) (F) ___ Emocionales (Feeling)

Preferencia para organizar la vida

(J) ___ Estructurados (Judging) (P) ___ Perceptivos (Perceptive)

- Posteriormente, se contabilizó las respuestas que marcaron los individuos. El conteo es a partir de cuantos reactivos que concuerda el sujeto entran en cada letra - campo anteriormente explicado.

Test

Gráfico 13: Test

Test de Personalidad										
Colaborador	F	E	P	T	J	N	I	S	Tipo de Personalidad	Descripción
1	7	8	7	4	3	8	3	2	ENFP	Extrovertido Intuitivo Emocional Perceptivo
2	5	3	4	2	4	2	7	6	ISFJ	Introvertido Sensorial Emocional Estructurado

3	5	7	6	2	4	5	3	2	ENFP	Extrovertido Intuitivo Perceptivo Racional
4	4	4	5	6	4	5	7	5	ISTP	Introverso Sensorial Racional Perceptivo

Elaboración propia.

Interpretación

Colaborador 1 y 3: ENFP

Se abordará el desglose de la personalidad que arrojó estos colaboradores, para entender mejor qué tipo de relación se dan en los grupos dentro de la organización.

Este tipo de personalidad procesa la información desde una vista 360, logra identificar patrones y relaciones en puntos clave de algún problema o decisión.

Enfoca más las posibilidades para el futuro, sin ocuparse en las situaciones que ocurren actualmente. Suele rodear el asunto, explorar posibilidades, cambiar procedimientos para analizar si existe una mejor alternativa. Es interesado en la evolución de los acontecimientos con una mirada estratégica. Este tipo de personalidades les gusta explorar las ideas una y otra vez sin llevarlas a cabo.

Referente a la manera de conducirse es a través de su mundo exterior de ideas y posibilidades, que le abren las puertas para relacionarse con los demás. A menudo valora las contribuciones de los demás, aunque no lo exprese. No compagina con personas que tengan opiniones distintas a sus valores, aunque suele disimularlo.

Con los equipos de trabajo es un catalizador del cambio, promueve cambios en conjunto del equipo. Es un dador de ideas creativas, particularmente cuando se trata de personas. Es un líder para generar espíritu de equipo a través de sus cargas de energía y entusiasmo, aunque, es común que pierda el propósito inicial de la discusión, ya que agarra otros caminos que la conversación abre.

Es una persona que se entusiasma al iniciar nuevos proyectos, pero no es capaz de responder a todos. No le gusta tener rutinas establecidas, persigue ideas sin rumbo, ni propósito a pesar de las consecuencias o el costo.

En su crecimiento personal, es normal que se detenga a reconocer las ideas de los demás, en ocasiones acepta rutinas que le conviene; investiga los hechos y en conflictos proporciona mucho impulso para salir del problema.

Colaborador 2: ISFJ

Este tipo de personalidad, le gusta la información de hechos y detalles, su enfoque está determinado por el aquí y el ahora, más que en las posibilidades del futuro. Tiende a ser realista y prefiere las cosas que ya han sido probadas.

Tiene una visión realista del mundo, es pragmático, una de sus cualidades es adaptarse al mundo actual. Expresa su aprecio con las personas que contribuyeron con él, particularmente cuando son detalles o acciones que considera significativo.

Las decisiones las enfoca con base en sus valores y la interpretación de su mundo. Cuando se trata de trabajo en equipo, es eficiente y determinado para terminar tareas en plazos establecidos. Normalmente cuenta con relaciones estables con cada miembro del equipo, promueve la armonía y la cooperación.

Considera el consenso importante para la toma de decisiones en el grupo, favorece y respeta las jerarquías establecidas y tradicionales. Evita el conflicto y no proporciona crítica cuando es requerida, así como le gusta que todos salgan beneficiados.

Su mirada tiende a ser más específica, es decir, “no ve el bosque, sino los árboles”, es serio, falla en establecer sus propias necesidades, tiende a no promover sus ideas o logros.

En circunstancias extremas de estrés, fatiga o enfermedad es intolerante a los demás, no actúa competentemente, encuentra fallas en todo lo que hacen los demás y su opinión está nublada por el futuro.

Colaborador 4: ISTP

Es una personalidad que toma decisiones con base en la lógica, es objetivo, se preocupa por la verdad, los principios y la justicia. Suele ser una persona analítica y crítica, tiende a ver los inconvenientes en las situaciones ya sean adversas o favorables.

Desarrolla una comprensión de los principios de cada situación, toma decisiones internamente, pero no las comunica a los demás, se enfoca en los conceptos, verdades y sistemas más que en los sentimientos de las personas.

La forma en la que se conduce, enfoca su mundo interior a entender problemas prácticos o mecánicos. Percibe los hechos que son apropiados para respaldar su análisis lógico. Suele ser un experto en algunos temas, o conocido por el hombre de información.

La aportación más considerable al equipo es alentarlos a pensar y luego actuar, permanece con la cabeza fría en crisis, aplica argumentos lógicos y realistas que son relevantes. Sus conclusiones son realistas de la situación.

En ocasiones molesta a la gente, ya que se enfoca demasiado en la tarea presente a expensas del largo plazo o de los asuntos interpersonales. No completa una tarea antes de trasladar su atención a la siguiente, no acostumbra a comunicar su forma de entender una situación. Y, toma atajos, y dar una percepción de saltar todo el tiempo de una cosa a otra.

Lo antes propuesto de Myers, respecto a las personalidades del individuo, en el Centro de Formación existe una tendencia hacia las personalidades extrovertidas. Es decir, a pesar de haber variedad en el grupo de trabajo, por las características y las circunstancias en las que éste se desarrolla, los colaboradores con carga extrovertida empujan por inercia a los otros dos integrantes (Uno de los dueños no colaboró en el test).

El grupo de trabajo está nutrido en personalidades, aptitudes y actitudes frente a las problemáticas que se presentan en la organización. Tienden a expresar sus ideas y a llevar a cabo una solución consensuada.

3.4 Grupos en el Centro de Formación

3.4.1 Grupos

Un grupo está definido por un conjunto de personas establecidas que intercambian relaciones y conceptos que tienen en el imaginario, por lo tanto, objetivos y metas en común. (Olmsted, 1966)

El grupo pequeño o reducido lo define el número de integrantes que lo conforman, mientras que los primarios son aquellos donde las personas intercambian más allá de relaciones laborales, y estos pueden atravesar áreas, gerencias o departamentos (sin importar el tamaño de estos).

En el Centro de Formación las relaciones interpersonales que mantienen los integrantes desde antes del proyecto se determinan en un grupo pequeño y éste es primario. Ya que además de compartir temas laborales, comparten trayecto de sus hogares a las instalaciones del trabajo, suelen tener reuniones extralaborales, convivir después de la jornada, entre otras actividades que fortalecen las relaciones.

En este sentido según Robbins (2009), los principales motivos de un grupo para estar juntos son el estatus, autoestima, seguridad, afiliación, poder y metas (aunque sean distintas para cada integrante) y los clasifica en los siguientes tipos de grupo formal e Informal, el primero está determinado por la estructura de la organización y siguen comportamientos estipulados por la estructura; en cambio el informal se da natural, por contacto y necesidades sociales, y su efecto es profundo en el comportamiento y desempeño dentro de la organización.

También propone un grupo de “Mando”, que es dictado por la organización y se compone por los subordinados directos, gerentes y directores (es muy parecido al formal). El grupo de Tarea, aquí se rige por la estructura, pero son personas que laboran juntas para realizar un trabajo. A la inversa, Robbins propone el grupo de Interés, parecido al informal, son alianzas ajenas a la estructura y sus objetivos son recreativos.

Debido a la composición del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, el grupo primario, de interés e informal prevalecen, porque las relaciones que sostienen entre los colaboradores, incluyendo a los líderes vienen de tiempo atrás de la formación de la organización y existen vínculos que nutren estas interacciones. Esta característica del sistema ha ayudado a superar los momentos de crisis y de constante desestabilidad. Por el contrario, la falta de grupos formales, no permiten profesionalidad en sus proyectos y administración.

3.4.2 Clima Comunicativo (Test, Escala de Likert)

Para estudiar el clima comunicativo en el Centro de Formación se utilizó la técnica de Escala de Likert, es una herramienta que permite obtener la diferencia entre los mensajes de los líderes y la interpretación de los colaboradores. (Likert, 1932). Además, arroja indicadores de satisfacción del colaborador dentro de la organización desde la comunicación, ya que se observa las principales áreas de oportunidad que tiene los trabajadores hacia el sistema.

Esta herramienta enfrenta las respuestas entre líderes y colaboradores, donde se obtiene un indicador a través de promedios acumulados, que establece el rango de diferencia de sus percepciones acerca del desarrollo de la organización.

Es un cuestionario con 30 reactivos, donde 5 es totalmente de acuerdo, 4 es de acuerdo, 3 ni en acuerdo, ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo y 1 es totalmente en desacuerdo. Las preguntas están diseñadas para analizar qué tanto están de acuerdo los colaboradores con las decisiones de los dueños. Lo respondieron los cinco integrantes de la organización individualmente el día 22 de julio del 2019 a las 18:00 pm.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la herramienta:

Gráfico 14: Escala de Likert.

Reactivo	Colaboradores			Líderes		PC	PS	Diferencia	UE	EA	PES
1	5	4	5	5	4	4.67	4.50	0.17	0	1	1
2	5	3	4	4	4	4.00	4.00	0.00	0	1	1
3	5	5	5	5	4	5.00	4.50	0.50	1	2	3
4	4	4	5	4	3	4.33	3.50	0.83	1	2	3
5	4	5	4	6	5	4.33	5.00	-0.67	1	2	3
6	3	1	1	2	3	2.33	3.00	-0.67	1	2	3
7	3	4	3	3	4	3.33	3.50	-0.17	0	1	1
8	4	5	4	4	5	4.33	4.50	-0.17	0	1	1
9	5	5	4	5	4	4.67	4.50	0.17	0	1	1
10	5	3	4	5	4	4.00	4.50	-0.50	1	2	3

Elaboración propia.

Resultados:

La tabla anterior se observa en la primera columna el número del reactivo, en las tres contiguas (azules) las respuestas de los colaboradores, posteriormente las dos columnas siguientes (rojas) corresponden a respuestas de los dirigentes y en las

columnas finales (blancas) son los promedios cruzados de ambas respuestas, hasta llegar a la última donde se obtiene la diferencia.

Siguiendo los lineamientos del test si el resultado de la última casilla es mayor a tres, existe una discrepancia importante, en este caso ningún reactivo supera el promedio. Cabe mencionar que ni uno de los colaboradores está totalmente en desacuerdo, sólo dos mencionaron estar en desacuerdo en el “reactivo 6”. También en esta misma pregunta se observa el menor promedio de calificación de los colaboradores, sin embargo, los directivos correspondieron con una calificación baja, por lo cual no se genera mayor discrepancia.

El clima comunicativo es estable, donde la información es fluida y existe satisfacción tanto de los directivos como de los colaboradores. Las relaciones entre ambos arrojan resultados positivos en esta prueba, corroborando la información obtenida en los grupos de primarios e informales que existen en la organización.

Por el contrario, existe un sesgo que se identificó:

Nivel 1: La organización es muy pequeña y los integrantes mantienen una relación de amistad desde antes de la creación de la organización. En este sentido, cuando se extiendan la estructura, instauren relaciones formales e ingresen nuevos colaboradores, es probable que comiencen las discrepancias en las relaciones y haya más obstáculos en la comunicación.

3.5 Patologías del Centro de Formación

Fernández (2003) expone que ninguna organización es eterna, tiene un ciclo de vida y qué tan largo sea, depende de ignorar o atender las limitaciones que hay dentro de ellas. Por lo cual, un diagnóstico correcto es el 50 % de la solución, según Fernández. “El Modelo de Gestión de lo imperfecto, es una radiografía o analítica

de la institución que nos permita visualizar que nos permita visualizar con precisión qué ocurre realmente en la sala de máquinas de la empresa” (Fernández, 2003).

Este modelo inicia de la idea que toda persona u organización tiene áreas de mejora; Fernández propone una serie de enfermedades organizacionales, donde traslada problemáticas de salud al ámbito empresarial, con el objetivo de tener una mirada al interior y desenmascarar algunas de las causantes de las problemáticas.

Es una percepción de cómo ésta se desenvuelve en su accionar. Se compone de un diagnóstico (descripción que aqueja la organización), causas (motivos por los que adolece está enfermedad), (síntomas indicios de los problemas) y tratamiento (conjunto de recomendaciones).

El Centro de Formación padece de las siguientes enfermedades:

- Miopía: No tiene capacidad de reconocer los cambios en el mercado. No existe una visión futura.
- Anorexia: Carencia del compromiso de la organización y por lo tanto fuga y no acoplamiento del talento.
- Esquizofrenia: Comportamientos contradictorios y divergentes entre lo que se piensa y lo que se dice.

De acuerdo con las enfermedades que se le diagnosticó, se obtiene una visión más clara de sus problemáticas y cómo atenderlas desde la perspectiva de desarrollo de proyectos y cómo implementarlos conforme a sus errores, que hasta el momento tienen a la organización. Como lo menciona Fernández, aceptar la patología y poner los medios para curarla garantizará mayor tiempo de vida.

3.6 Diagnostico

En este capítulo se revisó las distintas teorías del comportamiento organizacional, por su parte el Centro de Formación sin tener una estrategia o un proyecto de desarrollo, su esencia tiene características de la teoría humanista, gracias a las relaciones de amistad que proliferan en la organización, sin embargo, su trayecto se puede leer a través de la teoría de la contingencia, derivado de la constante crisis y cambios dentro y fuera del sistema. Este tipo de modelo concuerda con la estructura horizontal que tiene ésta, todos participan en la toma de decisiones y las relaciones suelen ser sin niveles jerárquicos.

Dentro de la teoría de las acciones de Moles, se identificó cual es el gasto que mayor peso específico genera la organización, y concuerda con el capítulo anterior, que el económico es la fuente principal de desgaste, acompañado por el temporal. Aunado a esto existen rasgos del gasto energético y el psicológico, sin embargo, los primeros mencionados son los más relevantes, ya que al no existir sustentabilidad económica el camino del sistema se torna pesado y complejo; de la mano, el temporal es un ciclo que desde su inicio hasta la fecha no han podido salir de él, dejando inestable su desarrollo.

Sin embargo, los grupos y el clima comunicativo generan un contrapeso que hasta el momento mantiene en sobrevivencia a la organización. El grupo primario que existe, integra de raíz a los colaboradores, además del grupo de interés que hay entre estos, cohesiona dentro y fuera de las actividades. Por ende, el grupo informal es la base estructural del sistema.

Dentro del grupo, las personalidades que prevalecen según la prueba de Myres – Brigs tienen las siguientes características: Extrovertida, unión de grupo y fortaleza en las situaciones adversas, que favorece al equipo de trabajo, ya que existe motivación, participación e ideas acompañadas de acción cuando se necesita.

En cuanto al clima comunicativo, es uno de los pilares sólidos que sostiene a la organización. Se observó a colaboradores en general satisfechos, que concuerdan

con los intereses de la organización y con las decisiones de los líderes. También se identificó que los canales de comunicación son de manera horizontal y hay confianza entre los participantes.

Con base a los hallazgos encontrados hasta este punto, y con base en las patologías de Fernández, se puede inferir que el Centro de Formación tiene la enfermedad de la Miopía, Anorexia y Esquizofrenia, que significa falta de compromiso en sus proyectos, incongruencia de las acciones con los objetivos planteados y una incapacidad de observar lo que sucede a su alrededor sin poder planear a futuro.

Capítulo IV.

Identidad del Centro de Formación

En la actualidad las empresas están en una lucha mediática por mantenerse en la mente de los públicos, considerando toda la información que una persona consume al día y la tecnología voraz, es necesario generar estrategias para generar nichos en las conciencias.

Adicional, si una organización actúa de manera improvisada pone en riesgo su imagen y reputación, por ello, la comunicación vuelve a jugar un papel crucial en el desarrollo de las empresas.

Uno de los pilares de la comunicación organizacional es la identidad, representada por la imagen, la cultura, la calidad de la comunicación con sus clientes y la satisfacción de sus colaboradores. “La identidad corporativa de una empresa es la carta de presentación frente al público” (Saetón G. , 2017).

Para completar el diagnóstico, en el presente capítulo se analizará la identidad, imagen, cultura y su clima organizacional a través de entrevistas a colaboradores, cuestionarios a clientes y análisis de contenido; con el objetivo de identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización referente a la percepción de proveedores y clientes.

4.1 Comunicación Organizacional

En México la Comunicación Organizacional tuvo un desarrollo en la década de los 80 y 90, sin embargo, fue hasta el presente siglo donde se fortalece en el sector gubernamental. En la actualidad, la intervención de especialistas en esta área en las organizaciones es cada vez más evidente. En este contexto, surge la obligación de teorizar y poner en práctica los conocimientos para una mejor vida de las empresas e instituciones (Cruz, 2015).

Para Fernández Collado (2005) una organización como ente que vive (comparte y recibe información) dentro de una sociedad debe cumplir los siguientes conceptos:

- Tamaño

- Interdependencia
- Insumos
- Transformación
- Producto o servicio

A raíz de esto, la comunicación organizacional se convierte en una pieza clave del tablero para la sobrevivencia de ella. Si se considera que, para poder llamar organización, tiene que ser dos o más personas. “El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin que esta última cumpla mejor y rápidamente con sus objetivos” (Rodríguez, 2018).

Jardiller considera los siguientes planteamientos de Fernández (2015), necesarios para el ejercicio efectivo de la comunicación organizacional:

- Tener finalidad (Objetivos y estrategia).
- Multidireccional (Transversal en todos sus campos de acción).
- Instrumentada (Debe tener, herramientas soportes y tecnología necesaria para su función).
- Adaptable (Maleable de acuerdo con sus objetivos con la función).
- Flexible (Integrar lo formal e informal en estructuras favorables).

Desde el planteamiento de comunicación organizacional y los conceptos de Fernández Collado y Rodríguez, se analiza que el Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe carece de objetivos, estrategia y por lo tanto efectividad en su comunicación tanto interna, como externa.

Los canales internos formales que manejan son poco explotados, reservándose al uso exclusivo de comunicación informativa o de emergencia. Cabe mencionar que para estas dos funciones son implementados de manera eficiente, sin embargo,

desde la perspectiva de identidad no hay un trabajo que fomente o fortalezca al cliente y al colaborador con la organización.

No existen los procesos establecidos como se mencionó en los capítulos anteriores, por consiguiente, la comunicación no es una herramienta que apoye la flexibilidad, que haga maleable y adaptable a la organización.

A pesar de que la institución cuenta con una página en la red social *Facebook*, dos grupos en la aplicación *Whatsapp* (uno para colaboradores y otro para sus clientes), no tiene estrategias comunicativas que impulsen los objetivos establecidos.

En la comunicación permeada internamente con sus colaboradores, suele ser de emergencia “Casi no tenemos juntas de planeación, ni nada por el estilo, hasta que surgen problemas de urgencia, es cuando actuamos, mientras dejamos que el problema siga ahí, creciendo...” (A.D. Campuzano, comunicación personal, 5 de septiembre).

Referente a la comunicación externa, en el grupo de *Whatsapp*, suele tener efectividad con avisos e indicaciones con los clientes, es decir, cada semana se comunica la información de las actividades. La página de *Facebook*, en un principio ideada para generar identidad con los clientes ya existentes, así como para atraer nuevos, se encuentra completamente abandonada, no hay publicaciones, ni estrategias y no hay un objetivo claro de la institución para aprovechar la herramienta.

4.2 Cultura del Centro de Formación de Fútbol

La cultura organizacional engloba el comportamiento de los colaboradores, los valores, las actitudes y los objetivos en común. Así como la afectación en los grupos que lo integran y cómo determinan los objetivos en la organización (López, 2018).

Hugo Ojeda expone que toda organización es una cultura, creada por el hábito de las personas que la integran, éstos adoptan prácticas en sus espacios sociales, es

decir, “el *habitus* es producto y productor” y se resignifica constantemente dentro de sus sistemas internos (Ojeda, 2014).

En este contexto, los integrantes crean la cultura de cada organización, sin embargo, ésta se puede incentivar y fomentar por los líderes, o por ella misma. La cultura es la pieza que determina el porqué de las acciones y comportamientos de los colaboradores, o bien, fortalece o desmorona la identidad desde las entrañas de su sistema. Ésta es “estructura estructurante” que “organiza las prácticas y la percepción de las prácticas” y que es “estructura estructurada” (Ojeda, 2014).

Sin embargo, expone que el *hábitus*, integra la ambigüedad y le da flexibilidad a los conceptos que la cultura no alcanza a cubrir, ya que éste, se construye a partir de la socialización primaria, un lugar determinante: “El *hábitus* se torna, en mi opinión, en el factor explicativo de cómo se constituyen las culturas organizacionales”. (Ojeda, 2014)

Con base en estos conceptos y bajo la perspectiva metodológica que Edgar Schein utilizó con la metáfora del iceberg: “Artefactos” (representan lo visible y observable de una organización; lo que se hace, lo que se dice y lo que se escribe), “Valores” (son las construcciones subjetivas que presuponen -y vehiculizan- los artefactos), y por último las “Asunciones básicas subyacentes” (son los principios indiscutibles de la organización, su “inconsciente”, los residuos que van asentándose en los más profundo del conjunto social) (Ojeda, 2014).

Por la forma de su creación, los ideales que permearon en su desarrollo al Centro de Formación, es decir los mitos e historias fundadoras, tienen una carga fuerte de identidad, los colaboradores se identifican con ella: “*Todo inicio en una tienda, estábamos tomando una cerveza, cuando empezamos a recordar todo lo que vivimos en este mundo del fútbol, y fue ahí que decidimos transmitir nuestras enseñanzas y además orientarlos para que no se pierdan en el camino*”. (V.A. González, comunicación personal, 9 de septiembre del 2019)

Otro ejemplo de las historias que generan identidad en la organización, se dio cuando estuvieron a punto de cerrar por la falta de clientes: “*No había nadie, nadie*”

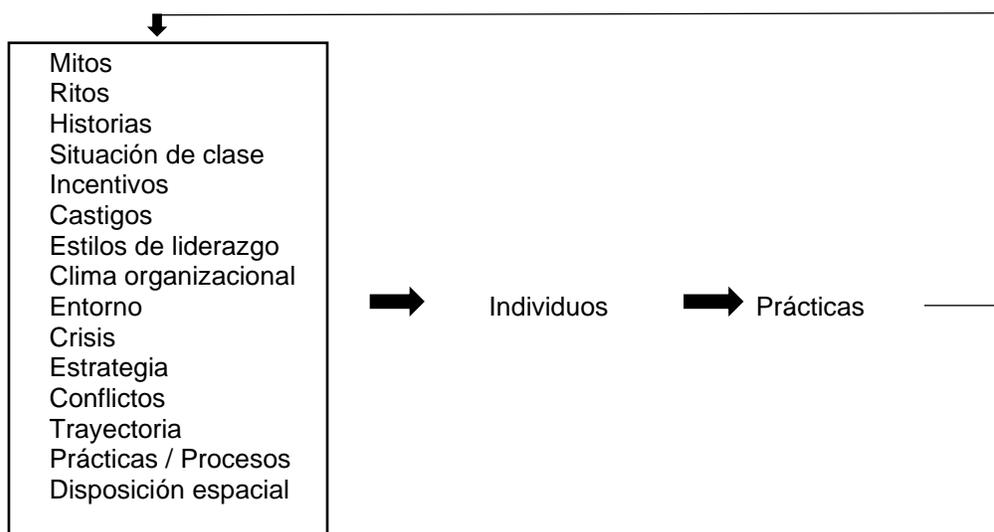
–remarca- en la cancha, estábamos tristes y sin saber qué pensar, al menos yo, estaba decepcionado, lanzábamos ideas al azar, cuando les comenté el ‘gordito de las hamburguesas’ –por la película Hambre de Poder- nos va a llegar, no te miento, a los 10 minutos llegaron dos jugadores, les dije, ese es nuestro gordito, lo más impresionante, es que sí estaba gordito –bromea-“. (V.A. González, comunicación personal, 12 de septiembre del 2019)

Por el tipo de enseñanza que se imparte en la organización, prolifera una jerga muy basta de creencias, ritos y apropiaciones. El líder, sin darse cuenta permea identidad en los integrantes con sus acciones y pensamientos; los clientes han sido influenciados en formas de hablar (palabras utilizadas en el mundo del fútbol como: “la bocha, la concha, cagón...”), actitudes de grupo, incluso en el estilo de los peinados y formas de vestir.

Considerando a los jugadores como los clientes primarios, en subsecuente a las familias, amigos y parejas; las jergas de la organización han permeado hasta estos públicos: *“La actitud en como mi hijo ve ahora el fútbol me agrada y en lo personal, hasta me apuro en el trabajo para pasar por ellos en las tardes y ver un poco los entrenamientos; el profesor tiene un estilo de dar sus entrenamientos muy particular”.* (V. García [Cliente], comunicación personal, 21 de septiembre del 2019)

En el siguiente gráfico propuesto por Ojeda ayuda a entender como las actitudes, acciones y costumbres del líder del Centro de Formación se han arraigado en la cultura de la organización, ya que existe una sucesión de conceptos que permean al individuo, éste los convierte en prácticas y a su vez se convierten en los principios del conjunto social.

Gráfico: 15: Actitudes, acciones y costumbres del líder.



Ojeda, 2014, Cultura, organización y *Hábitus*: Análisis de un relato Etnográfico, Figura 13.

No existen rituales como estrategia que identifique a los colaboradores con la organización, los conflictos y las crisis son abordados con premura y sin prevención. Todo esto genera una cultura sin que haya una estrategia con objetivos a seguir.

Se encontró varios factores que alimentan la cultura organizacional, sin embargo, los líderes no han aterrizado estas áreas de oportunidad, no hay esquematización y no existe una estrategia para su aprovechamiento, a pesar de que es muy basta la cultura que engloba el deporte del fútbol.

Por su parte, con los colaboradores, de igual manera, no se ha fomentado una cultura de trabajo, con valores, mitos forjados con rituales, un clima óptimo para los colaboradores (aunque las jergas de la organización también han impregnado en ellos), donde puedan llevarse a sus actividades a través de los *hábitus*.

4.3 Identidad

La identidad es una mezcla de estilo y estructura que afecta lo que haces, dónde lo haces y cómo explicas lo que haces. Es una proyección coherente de una organización. (Pena, 2013)

Dentro de un contexto de sociedad líquida (Bauman, 2018), las organizaciones afrontan el reto de encontrar un “nicho” en la mente de su público objetivo, es por ello, que la identidad de cada ente es primordial, para atraer a clientes y proveedores.

Gnothi (2015) por su parte plantea que la identidad es el propio ente de sí mismo, esa forma intrínseca entre del ser y su forma de ser, que engloba valores, reputación, esencia, comportamientos, estilos de dirección, entre otras más.

La identidad tiene su vehículo por excelencia que es la imagen y parte de ella, son los signos, logotipos, slogan, elementos gráficos, audiovisuales y de audio, sin embargo, para una organización, esto es sólo una de las partes que engloba su identidad.

Limón lo teoriza de este modo: “La identidad corporativa está compuesta por la identidad Visual (marca), identidad verbal (logotipo) y la filosofía de la empresa... Un conjunto de formas de hacer y de ser que comparten un grupo de individuos y tiene un valor diferenciador y estratégico”. (Pena, 2013).

Ésta representa tanto interna como externa sus comportamientos bajo estrategias orientadas, en caso de que la organización no cuente con una planificación, la identidad seguirá forjándose, pero no precisamente acorde a los objetivos planteados.

El Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, no tiene una planeación para fomentar la identidad de la organización, no están definidos los valores, ni comportamientos del personal y la reputación se ha deteriorado en el transcurso de los dos años.

El único esfuerzo de identidad que realiza la organización es en la publicidad que exponen en su página de *Facebook*, cuenta con interesantes recursos visuales, sin embargo, no tiene una estrategia sólida.

La falta de identidad como estrategia planificada, ha perpetuado en la consolidación en el mercado, ya que la organización carece de seriedad en sus actividades. Sin embargo, la identidad no es del todo negativa, en entrevista con el entrenador Alexis González nos comparte, que varios clientes llegaron a la organización por comentarios de lo atractivo que es el servicio; tienen más de siete clientes que se integraron de mayo a agosto del 2019 por publicidad “*face to face*”. (V.A. González, comunicación personal, 24 de septiembre del 2019).

La esencia de lo que es y lo qué hace la organización, genera buena reputación en sus clientes externos, sin embargo, la identidad no es explotada a pesar de tener la materia prima a disponibilidad para la implementación de estrategias.

4.4 Imagen

Una imagen corporativa en la actualidad es fundamental, ya que logrará ocupar un espacio en la mente del público, facilitará su diferenciación y disminuirá el contexto situacional que lo rodea. (Saetón G. , 2015).

Gnoti menciona que cada vez es más difícil diferenciar y recordar a una organización en esta gran apertura de mercados tangibles y digitales. Por ello, la imagen retoma fuerza derivada de la síntesis de la identidad. Existen varios tipos de imagen: Imagen Funcional (comportamiento corporativo), Imagen Intencional (personalidad corporativa) y la Autoimagen (cultura corporativa). (Villafañe, 2004).

El Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe carece de la Imagen Funcional, las limitantes en ámbitos administrativos de la organización, ha penetrado en la mente de algunos clientes (más adelante se abordará las evidencias). Por ello, le urge una reestructuración desde sus procesos, además de una estrategia de imagen para no

dejar avanzar y erradicar estos malos conceptos que empiezan a echar raíz en el nicho sus públicos.

En contraste la organización ha logrado sobrellevar este tipo de imagen, porque los clientes actuales, en general están satisfechos con el servicio que les han brindado.

Por su parte, se realizó un estudio de la Imagen Intencional de la organización, a través de un análisis de contenido que se aplicó a su página e *Facebook* de septiembre 10 a 10 octubre del 2019, se observaron post de publicitarios, de aviso institucional y algún contenido creativo que subió la organización; en los resultados, se identificó que su imagen es idealista con sus públicos, manejan elementos visuales atractivos que distan de la funcionalidad.

La imagen es el conjunto de ideas sueltas de varios conceptos que derivan en una percepción central o general tanto interna como externa que forman los colaboradores, clientes, socios y proveedores.

Se investigó la percepción de imagen que tienen los clientes acerca del Centro de Formación de Fútbol, a través de entrevistas informales realizadas a cinco jóvenes pertenecientes al club, durante el mes de septiembre del 2019. La línea de la entrevista, así como los reactivos fueron designados con el objetivo de entender cuál es la imagen de la organización. Cabe mencionar, que se nutrió con algunos mensajes que recibieron en la página de *Facebook* durante el mismo periodo.

A continuación, se expondrá las respuestas más contundentes a través de rasgos repetitivos que contestó la muestra.

Cientes:

- “Los profesores, enseñan bien, sin embargo, se tardan en cumplir todo lo que nos prometieron, pero creo que al final, si nos dieron todo”.
- “Engañan a las personas, cobran mucho dinero”.
- “Es la mejor escuela de futbol, sólo tienen que poner orden en su administración”.

- “Mi hijo ha aprendido bastante con los profesores, aquí sí les enseñan a jugar”.
- “No tienen seriedad, pagué mi uniforme y tardaron dos meses en dármelos”.
- “Los entrenamientos más profesionales que he visto”.
- “Los profesores son jóvenes y tienen un impulso y forma de ver el futbol distinto, sin embargo, no saben administrar la escuela”.
- “Entrenan muy bien, pero no cumplen lo que prometen”.
- “La visión que tienen es muy distinta, pero no nos atienden bien”.
- “He aprendido bastante con ellos, en ninguna escuela de futbol me lo hubieran enseñado”.
- “No cumplen lo que prometen”.
- “No soy bueno jugando, ni he aprendido mucho, por me divierto, me siento como una familia y mucho es gracias a los profesores y a mis compañeros”.
- “Nos saben tratar como profesionales”.

Al igual, se realizó entrevistas informales durante septiembre del 2019 a dos proveedores de la organización, con el mismo objetivo, identificar la percepción de este tipo de clientes referente a la imagen.

Se mostrará las respuestas donde se obtiene una percepción de imagen del Centro de Formación.

Proveedores:

- “No saben cuidar su dinero, al principio me pagaron bien y todo, pero pasa el tiempo y se les van las cuentas de las manos”.
- “Es un equipo serio, me da gusto tenerlos en mi liga, porque son disciplinados, bien uniformados, hasta el momento no he tenido problemas”.
- “Me quedaron mal, pero es un buen equipo, necesitan madurar”.
- “Saben mucho del futbol, pero no conocen del negocio”.
- “Les falta madurar como administradores de una escuela de futbol, pero siento que les va a ir bien, saben de futbol”.

De los datos obtenidos, la organización tiene una percepción dividida, es decir, el servicio que ofrecen les ha permitido sostener una buena imagen con sus clientes, sin embargo, en temas administrativos tanto con clientes como con proveedores la percepción es negativa.

En la construcción de imagen que ha tenido la organización hasta el momento (considerando que no lleva una estrategia) es buena, sin embargo, poco a poco decae por la falta de profesionalismo en su administración que desemboca en mala impresión por parte de clientes y proveedores.

No existen instrumentos adecuados para recuperar y evitar que la imagen de la organización siga decayendo. Por ello, es importante la pronta intervención y aplicación de estrategias que orienten la imagen que el Centro de Formación necesita.

4.5 Clima Organizacional

En México poco se había involucrado a la empresa con la satisfacción del trabajador: “La satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales”. (Junco, 2005).

El comportamiento o actuar del individuo es la muestra de la satisfacción que tiene con relación a la empresa; interviene una serie de cuestiones propuestas por Pozo, donde culmina en la parte emocional y la pieza transversal es la experiencia que éste tiene dentro del entorno y círculo de relaciones de la organización.

El Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe es una organización naciente y pequeña, cuenta con un personal apenas de cinco integrantes por ello, la satisfacción de los colaboradores es identificable desde que te paras en ella y a la vez compleja por la interrelación directa entre directivos y trabajadores.

Se realizó un cuestionario de diez preguntas a dos integrantes de la organización para analizar más a fondo la satisfacción y por consecuente el clima que tiene la organización.

Los reactivos con las respuestas fueron las siguientes:

1. ¿Recibiste capacitación a la hora de ingresar a la organización?

Colaborador 1: “No, no recibimos ninguna capacitación, pero yo ya sabía lo que tenía que hacer”.

Colaborador 2: “No, pero el profe Alexis hasta la fecha, digamos me sigue capacitando, él ha sido muy atento en mi aprendizaje”.

2. ¿Consideras competitivo tu salario?

Colaborador 1: “No, la verdad no”.

Colaborador 2: “No, es poco lo que nos pagan”.

Se observa en las primeras dos preguntas como la organización no cuenta con procesos de reclutamiento y el beneficio económico por sus servicios es incompetente.

3. ¿Cuál es la percepción que tienes con tu jefe?

Colaborador 1: “Es una persona que tiene mucho entusiasmo, sólo que luego no sabe cómo dirigirlo... En relación con él, es buena dentro y fuera del trabajo, no tengo problemas”.

Colaborador2: “No tengo problemas con él, nos llevamos bien y nos entendemos a la hora de trabajar... Si tuviera que hacerle una crítica, sería que no es organizado (ríe)”.

4. ¿Consideras estresante tu labor en la organización?

Colaborador 1: “No, para nada, bueno a veces sí, cuando en general no van bien las cosas en la organización, me estreso para que salga bien”.

Colaborador 2: “En lo que me toca de trabajo, no. Incluso me relaja entrenar con los chavos, me relaja de mis otros trabajos que tengo”.

5. ¿Es importante tu actividad para la organización?

Colaborador 1: “Mmm, pues tal vez sí, llevo las cuentas y ayudo a administrar”.

Colaborador 2: “Creo que sí, soy el auxiliar. Cada vez me deja más cargos el profesor”.

6. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros?

Colaborador 1: “Muy bien, tenemos buena relación desde antes que empezará esta escuela”.

Colaborador 2: “Bien, excelente, incluso con ellos (los dueños), me llevo chido” (ríe).

7. ¿La organización te ofrece carrera profesional?

Colaborador 1: “No, o tal vez sí. En cuanto ésta crezca, nosotros también”.

Colaborador 2: “Me agrada entrenar a los jóvenes, por lo que para mí es un trampolín. Ya estoy estudiando la carrera, entonces considero que sí”.

En estos reactivos, el colaborador a pesar de que está en una organización informal, sin sueldo competitivo, se siente motivado, mantiene buenas relaciones y en general está cómodo en la institución.

8. ¿Es buena la forma en la que te enteras de las decisiones de la organización (canales de comunicación internos)?

Colaborador 1: “Ahí sí no... A veces ni nos enteramos, hasta que ya está tomada la decisión”.

Colaborador 2: “No, luego ni nos enteramos, hasta que ya están las cosas”.

9. ¿Tienen juntas donde pueden expresar sus opiniones?

Colaborador 1: “Juntas como tal no, pero definitivamente sí nos reunimos y tenemos buena relación para decirnos nuestras cosas”.

Colaborador 2: “Sí, siempre nos reunimos y platicamos sobre las cosas que pasan, y la neta yo sí les digo sus cosas. Pero hay confianza, saben que es para bien de la institución”.

10. ¿Qué opinas en general de la comunicación de la organización?

Colaborador 1: “La verdad, es mala. No tenemos – ¿cómo dices? – buenos canales de comunicación. No hay coordinación o buena administración, definitivamente sí nos falta mucho”.

Colaborador 2: “Te digo, sí porque nos decimos nuestras cosas, pero no porque a veces las decisiones se dicen tarde o ni se dicen; o sea, a veces falta que se organicen bien”.

En este bloque de preguntas, los colaboradores concuerdan que existe una mala comunicación interna, los canales por los cuales corre la información y las estrategias de liderazgo son deficientes para que puedan desarrollar su trabajo.

4.6 Análisis

De acuerdo con los datos arrojados sobre el clima organizacional en el Centro de Formación, se encontró que la satisfacción de los colaboradores es favorable, ya que están contentos con las interrelaciones que hay en el grupo y con sus actividades que realizan, y tienen la convicción de que su labor es trascendente para la organización. Compartieron que son conscientes de las carencias que se tiene como empresa, pero en lo individual su desarrollo profesional ha evolucionado como lo esperaban.

Es preciso mencionar que, una de las principales problemáticas que identificaron los colaboradores es la falta de una buena implementación en la comunicación y en

sus canales. Para ellos la información no se maneja de manera correcta y los procesos están al aire cayendo en la improvisación.

La satisfacción de los integrantes se traslada a la cultura de la organización; sin que se hayan dado cuenta o alguna estrategia de por medio, la costumbres e ideologías se han transmitido a través de ritos que son propios del deporte. Se encontró en los clientes como replicaban aspectos como cierto lenguaje, vestimentas y posturas que el líder y los colaboradores tienen.

Este gran potencial que existe no es aprovechado por la organización a pesar de ser el pilar más sólido con el cual ha sorteado las adversidades.

Es una problemática que se arrastra desde su comunicación organizacional, derivado de la falta de estrategias, esta área no es valorada y la comunicación es meramente experimental. Internamente sus canales por donde transita la información son deficientes, limitándose a comunicación informativa y de emergencia; no mantienen al tanto a sus colaboradores creando cuellos de botella en la acción. Sin embargo, las relaciones horizontales mantiene en constante retroalimentación y ayuda a dar fluidez a la interacción.

La comunicación externa carece de planeación, que desemboca de igual forma en experimental. Las campañas en su página de *Facebook* para atraer nuevos clientes, no cuenta con el seguimiento y medición adecuada. Se observó que sus mensajes son idealistas y distan mucho de lo que puede ofrecerle la institución, aunado a una carente cultura de atención que no permite la expansión de la organización.

De igual forma, la identidad es un tema que la organización no tiene estructurado, no cuenta con estrategias para consolidarse en los nichos de los clientes. Sin embargo, el servicio que ofrece genera publicidad *Face to Face*, es decir, la identidad está en un punto donde cuenta con bases para generar estrategias sólidas.

En consecuencia, la imagen del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe está dividida y constantemente sigue acrecentando esa grieta. Por una parte (siendo los clientes mayoría), ha construido una buena imagen a través del servicio y los

conocimientos que tiene del negocio. A la inversa, la mala administración representada por falta de herramientas y poca inversión económica, ha concluido en malas opiniones principalmente por proveedores dentro de su mercado.

Se observa una organización a punto de la desaparición que es sostenida por el entusiasmo y la pasión de los integrantes para realizar sus actividades. Y, con base en su cultura ha logrado sostener buena imagen en clientes y proveedores a pesar de sus limitantes.

Capítulo V.

Estrategias Comunicativas para el desarrollo organizacional

En este capítulo se abordarán propuestas de intervención desde la perspectiva de la comunicación, derivado de los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores, con el objetivo de que el Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe logre sobrevivir aprovechando sus fortalezas y atacando las áreas de oportunidad con mayor contingencia que se encontraron.

En esta investigación se identificó sus principales problemáticas que aquejan a la organización, desde el comportamiento con su entorno, su estructura, las relaciones con sus colaboradores y su comunicación externa e interna.

A partir de ello, las estrategias de comunicación que se proponen a continuación están basadas en las causas que interfieren en la organización. Es decir, están orientadas en cubrir las mayores necesidades para encontrar la estabilidad y posteriormente su expansión. Las propuestas están enfocadas en dos áreas, la primera es generar identidad organizacional para poder transmitir (a través de una comunicación efectiva) los mensajes que requieren para atraer a más clientes. Y, la segunda se ubica en fortalecer su clima organizacional partiendo de una administración eficiente.

5.1 Cultura organizacional del Centro de Formación

La cultura organizacional determina la forma de comportarse de las personas que la integran, Thompson propone que “la cultura es el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores, así como los objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad” (Seminario extracurricular, “Comunicación organización y cultura”, material en aula, 2019).

En una organización como sistema independiente el modelo se replica, se forma a partir de las interacciones de los integrantes; ritos y rituales, “todo aquello que le da sentido a un grupo determinado”. (López, 2018).

Por ello, la cultura configura un sistema determinado a través de los valores y creencias de cada estructura de los subsistemas que lo conforma. “Los líderes permean los objetivos de la organización hacia los colaboradores, y estos reflejan en ello sus intereses y metas”. (Salas, 2016).

Otra de las características de la cultura según Thompson es “el uso de símbolos que crean e intercambian expresiones significativas, a través del lenguaje, objetos y materiales...”. (López, 2018).

Los conceptos de cultura organizacional que se revisaron en los capítulos anteriores definen en el Centro Deportivo de Fútbol Virgilio Uribe aspectos sin estrategias de que existe dicha cultura como lo son ritos y rituales. Sin embargo, los carentes canales de comunicación no ayudan a estructurarse como base de la identidad.

Se considera a la cultura pilar fundamental de la identidad organizacional, es un proceso donde intercambian actitudes y expectativas de otros, a través de la construcción simbólica de los individuos. (Saetón G. , 2015).

La identidad como fondo está en la raíz de las organizaciones y la imagen funge el papel de la forma (es la parte observable). Ésta te garantiza buena reputación y a la vez permanencia como sistema. Debido a ello, la comunicación es el medio para que estos conceptos permeen a los colaboradores y a los clientes. Es decir, ésta puede ser catalizador de cambio para alcanzar los objetivos o puede alejarte de ellos.

Se engloba de la siguiente manera “El desarrollo organizacional es una estrategia administrativa, adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, las actitudes, las relaciones, el clima y la cultura organizacional, y que toma como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Podemos decir, ante ello, que el desarrollo organizacional surge como una teoría humanista que intenta integrar los objetivos organizacionales y los avances tecnológicos, desde un enfoque sistémico e integrador” (Jorge A. Hernández, Manuel Gallardo, José de J. Espinoza, 2011).

De acuerdo con Jorge H Hernández (pag. 26, 2011), el enfoque funcional del Desarrollo Organizacional va dirigido a evaluar los sistemas de comunicación formal e informal, los procesos de interpretación, así como la satisfacción relacionada con la productividad de los equipos. Las estructuras del Centro Virgilio Uribe es uno de los pilares que más carece, por ello, más adelante se propone una intervención con este enfoque donde ayude a fortalecer los canales de comunicación para ser eficiente la productividad de sus actividades.

El cambio organizacional, depende de la colaboración del personal, qué tanto influye en sus objetivos, motivación, relaciones interpersonales y en los intereses de los grupos.

Larrin citado por García López María (López, 2018), reafirma que las relaciones entre seres pensantes y racionales se complejizan a distintos niveles cognitivos, donde interviene la cultura, educación y principios de cada sujeto. Uno de los sistemas más complejos de entendimiento en un grupo, se da en el intercambio e interpretación de mensajes.

Además, conceptos como género, raza, forma de aprendizaje, aptitudes físicas e intelectuales y conocimiento social, complejiza el entendimiento entre individuos. "Todo compartimiento humano es aprendido" (Robbins, 2009).

Para este objetivo, la intervención en Procesos Humanos es viable para desarrollar las acciones al cambio, ya que ésta se dirige al personal, los procesos de comunicativos, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. (Montúfar, 2015)

Además de las estrategias mencionadas, se propondrá intervenciones en procesos humanos, estructurales y administrativos para la gestión de desarrollo de cambios.

5.2 Diagnóstico general del Centro de Formación

El Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe, tiene distintos tipos de problemáticas que afectan el funcionamiento, la estructura organizacional, el aspecto económico, la cultura y la identidad; con el presente trabajo se ha identificado los factores y se propondrán las posibles soluciones a través de estrategias comunicativas.

En primera instancia, se identificó una organización pequeña e inestable, incapaz de afrontar las contingencias que presenta el entorno, éstas la golpeen y sacuden desde el exterior, hasta sus entrañas causando catástrofes en su desarrollo.

No ha logrado adaptarse a las necesidades del negocio que le permita innovar y enfocarse en sus clientes potenciales de acuerdo con sus posibilidades. Aun con diversos proyectos que ha implementado, la organización no es flexible, poniendo en evidencia su estabilidad y por lo tanto su permanencia.

En el segundo capítulo, en su interior se observó que la escasa economía determina distintos procesos que se vuelven cíclicos sin que pueda sobreponerse a ellos. Es decir, la misma aplicación de procesos provoca falta de recursos y estos al igual, son causantes de falta de proyectos estructurados y profesionalizados.

Por su parte, dentro del sistema los actores se comportan de manera improvisada, sin tener procesos y roles que ayuden a solventar sus actividades desde objetivos claramente establecidos. Los integrantes desempeñan labores que no les corresponden.

Aunado a ello, la organización no cuenta con un ideario, valores y procesos que amarren su estructura; en consecuencia, tiene una columna vertebral debilitada por su propia administración.

La estructura que predomina es la informal, por lo cual, el flujograma formal por donde transita la información y los procedimientos de las actividades dista mucho del flujograma real; creando puras relaciones informales entre jefe – trabajador.

A falta de recursos tecnológicos y estrategias para optimizar su inversión, la organización requiere de una intervención comunicativa donde se establezca una

estructura de procedimientos, que ésta sea portadora de información de calidad y que ayude a gestionar proyectos para su fortalecimiento estructural, dicho de otra manera, su auto - renovación constante.

En el capítulo tercero, a través del análisis de clima comunicativo, se encontró sus características más sólidas de la organización. Relaciones fuertes y primarias, confianza en el grupo, identificación con la empresa y motivación en los trabajadores.

Sin embargo, a pesar de las buenas relaciones entre los colaboradores, la información carece de canales formales donde se transmitan mensajes de calidad.

Otro aspecto determinante en este análisis es la falta de relaciones formales entre líder y colaborador. Derivado de las relaciones primarias y la toma de decisiones grupales, el liderazgo pasa a segundo plano, en consecuencia, la gestión de las labores carece de firmeza ya que variados proyectos se han quedado sin finalizar.

De igual forma, de acuerdo con Moles, se obtuvo que los principales gastos de la organización es el económico y el temporal. Lo cual, concuerda con las enfermedades patológicas encontradas en el Centro de Formación: La miopía, anorexia y esquizofrenia; éstas no permiten tener una visión amplia de lo que sucede en su entorno, carece de recursos y sus acciones contradicen a sus objetivos e ideales. Lo anterior, corrobora los resultados del diagnóstico que se hizo en los primeros capítulos.

Para el diagnóstico del capítulo IV, se puede comprobar que hay colaboradores satisfechos a pesar de las carencias ya mencionadas, sin embargo, cada problema le resta certidumbre y confianza.

Por la raíz de su fundación y el conocimiento del negocio de los líderes, la cultura organizacional e identidad, se ha fortalecido a través de una serie de ritos y rituales que sin saberlo, la han transmitido en los clientes y colaboradores.

La cultura que existe en la organización es favorable, sin embargo, no es aprovechada de forma estratégica. El mito fundador y robustecer los rituales en los colaboradores ayudará a fortalecer la identidad.

Su comunicación interna es deficiente. Internamente los colaboradores comentaron que no existe fluidez en la información, implementándose únicamente en mensajes informativos y de emergencia. Mientras que la comunicación externa carece de campañas publicitarias fundamentadas en estrategias que puedan atraer mayor número de clientes.

Para cerrar el diagnóstico, el Centro de Formación tiene buena imagen construida por el servicio que ha ofrecido a sus clientes. Sin embargo, la mala administración ha generado incumplimiento de acuerdos con proveedores y ciertos clientes, lo cual, su imagen y reputación comienza a deteriorarse. La organización pasa por su coyuntura, donde aún mantiene buena imagen y puede modificar sus procesos para alcanzar su futuro deseable.

5.3 FODA del Centro de Formación

Gráfico 16: FODA del Centro de Formación.

Debilidades	Amenazas
Insuficientes recursos económicos	Mala administración
Falta de relaciones formales	Baja de clientes
Falta de estructura formal	Ruptura con proveedores
Falta de procesos	Mala imagen a clientes potenciales
Poca infraestructura	Competencia voraz
No existen estrategias para cumplir objetivos	
Fortalezas	Oportunidades

Conocimiento del deporte	Fortalecer identidad
Identidad	Crear estrategias publicitas
Relaciones primarias	Generar procesos administrativos
Disposición de los colaboradores	Mejor la calidad del servicio
Participación del equipo	Fortalecer la imagen
	Mejorar la gestión de proyectos

Elaboración propia.

El análisis FODA nos permite sintetizar en conceptos más tangibles los análisis complejos que se realizaron a lo largo de los capítulos anteriores. Se puede identificar la oportunidad que tiene la organización para establecer procesos internos, fundamentar la identidad y la imagen para atraer mayor número de clientes a través de campañas publicitarias.

5.4 Estrategias Comunicativas

Rodríguez citado por María López (2018) propone que una estrategia de comunicación son técnicas y actividades entre los miembros de la organización con el fin de cumplir los objetivos, ésta debe dirigir a las técnicas que se establecen para la mejora de los procesos de una organización. (p.121)

Propuestas comunicativas de intervención:

- **Reingeniería estructural**

Gráfico 17: Reingeniería estructural.

Objetivos General	Organizar la estructura de la organización para el desarrollo de sus actividades con eficiencia.

Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores conozcan de sus funciones a desarrollar. - Los miembros tengan claro los objetivos de la organización. - Fortalecer los canales formales de producción y comunicación. - Dotar de valores a los miembros de la organización.
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros de la organización.
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Reescribir misión, visión y objetivos. - Rediseñar los valores de la organización. - Crear organigrama. - Crear perfiles de puesto. - Crear flujo de operación. - Creación de manuales. - Crear inventario de recursos tecnológicos - Implementar proceso de reclutamiento y selección del personal.
Fundamentación	La organización necesita organizar su estructura funcional, para ganar estabilidad desde el interior, por ello los procesos y objetivos son necesarios de intervenir.
Calendarización	<ul style="list-style-type: none"> - Se hará juntas con los líderes para recopilar la información necesaria. - Dos meses después se entregará los documentos.
Evaluación	En el sexto mes empezará a ver los resultados del funcionamiento propuesto.

Elaboración propia.

Con esta propuesta la organización fortalecerá su estructura desde su administración, ayudará a crear relaciones formales para que el intercambio de información con el exterior sea de manera profesional. Aunado, está propuesta da el primer paso para la creación de procesos intrínsecos que necesita todo sistema para el *input* y *output* con su entorno. Por otro lado, generar identidad en sus colaboradores y cultura organizacional a través de los idearios y ritos que se vayan

implementando. Orden dentro de sus entrañas estructurales es la base de esta estrategia.

- Procesos productivos

Gráfico 18: Procesos productivos.

<p>Objetivos General</p>	<p>Crear metodologías eficientes para los procesos productivos de la organización.</p>
<p>Objetivos Particulares</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que los líderes obtengan el control de los procedimientos (propuesta, aplicación, medición y evaluación). - Llevar a cabo los proyectos. - Crear canales de comunicación interna - Crear estrategia para las contingencias - Facilitar la ejecución de las actividades a los miembros de la organización. - Generar estrategias para retroalimentación continua. - Dirigir y redireccionar los procesos y aplicaciones. - Profesionalizar su gestión y administración.
<p>Público Objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros de la organización.
<p>Tácticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar la metodología <i>Agile</i>.
<p>Fundamentación</p>	<p>Es una metodología que ofrece participación del equipo, ejecución ágil, eficiente y permite evaluar y tomar decisiones mientras el proyecto avanza. Puede cambiar de objetivo mientras se realiza el análisis. La ventaja de esta</p>

	metodología es realizar un producto que ayude a vender a clientes o ejecutar acciones, alejándose de la meta esperada por una de mayor alcance.
Calendarización	- Cada que inicie un proyecto y hasta su conclusión.
Evaluación	Los resultados se podrán observar cada mes progresivamente, ya que la metodología exige entrega de resultados cada mes.

Elaboración propia.

Esta intervención nace de la complejidad del sistema que es el Centro de Formación, al no contar con procesos establecidos, implementar metodologías en sus proyectos lo antes posible es primordial, para que pueda afianzar ciertos procesos, cumpla objetivos a corto plazo y genere recursos económicos para su estabilidad. La propuesta radica en terminar ciclos laborales cortos y medibles para que la organización camine y aprenda en su propio desarrollo.

La táctica “Metodología *Agile*” tiene la flexibilidad que requiere la organización ya que cimienta relaciones formales, establecimiento de procesos, intercambio dinámico de información y es participe de la acción continua.

- Identidad deportiva

Gráfico 19: Identidad deportiva.

Objetivos General	Aprovechar las costumbres e ideologías que existen en la organización para fortalecer la identidad y cultura que existe a través de una estrategia.
	- Apropiarse de ritos y rituales.

Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de líderes. - Capacitación a colaboradores. - Fortalecer la cultura organizacional. - Generar identidad con sus clientes.
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Los miembros de la organización.
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Generar mito fundador. - Implementar rituales y aplicarlos en los colaboradores y en los clientes. - Realizar campaña de imagen (interna y externa). - Capacitación continua.
Fundamentación	<ul style="list-style-type: none"> - Los rituales ayudarán a transmitir la cultura e identidad de la organización. - La capacitación continua, ayudará a mantener un clima que favorezca a la identidad de la organización. - La campaña de imagen ayudará a transmitir la identidad de la organización. - El mito y los rituales fortalecerán la identidad.
Calendarización	<ul style="list-style-type: none"> - 1 mes para desarrollar la campaña de imagen. - La implementación de rituales y la capacitación es continua
Evaluación	En el sexto mes empezará a ver los resultados del funcionamiento propuesto.

Elaboración propia.

La apropiación de ritos y rituales propuestos en esta intervención cimentará la identidad que por sí sola ha germinado en la organización. Esto solventará al Centro de Formación a tener herramientas para enfrentarse a su entorno, de tal forma que

pueda lanzar campañas de expansión con argumentos sólidos para atraer a sus públicos meta.

- Conoce al Centro de Formación Virgilio Uribe

Gráfico 20: Conoce al Centro de Formación Virgilio Uribe.

Objetivos General	Campaña de comunicación para la captación de nuevos clientes.
Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña publicitaria en redes sociales. - Transmitir la identidad de la organización a través de la campaña. - Posicionamiento de la organización. - Encontrar nuevos nichos en el mercado.
Público Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes potenciales en la red social Facebook
Tácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de identidad de la organización en las redes sociales <i>Facebook e Instagram.</i> - Campaña de servicios y promociones en las redes sociales <i>Facebook e Instagram.</i> - Campaña de apertura de proyecto en las redes sociales <i>Facebook e Instagram.</i>
Fundamentación	<i>Facebook</i> es la plataforma que utiliza la organización para su difusión con clientes, por ello, estas campañas podrán obtener mayor número de clientes potenciales. Adicional, encontrará nuevos nichos con la plataforma <i>Instagram.</i>
Calendarización	

	Las campañas durarán tres meses, proceso de recopilación de resultados y evaluación y se volverá a lanzar continuamente.
Evaluación	Cada tres meses.

Elaboración propia.

Esta propuesta obedece a la posible captación de clientes en las redes sociales *Facebook e Instagram*, a través de campañas publicitarias que nacen de estrategias de identidad e imagen de la organización. Una buena implementación es fundamental para su expansión y crecimiento económico. Las campañas deben estar acompañadas de forma y fondo para garantizar el impacto de los mensajes en un público antes estudiado.

- Otras redes estratégicas

Gráfico 21: Otras redes estratégicas.

Objetivos General	Garantizar entrada de utilidades para su permanencia, sin carencia económica.
Objetivos Particulares	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar nuevas líneas de negocio. - Aprovechar recursos tecnológicos y humanos para establecer alianzas estratégicas. - Beneficiarse de las alianzas, a través de intercambio de bienes o servicios. - Encontrar inversores para la organización. - Consolidar su postura en el mercado. - Encontrar un entorno estable.

Público Objetivo	- Clientes, proveedores y alianzas.
Tácticas	- Campaña de relaciones públicas.
Fundamentación	Aprovechar los recursos tecnológicos y humanos que cuenta la organización, para garantizar su permanencia, sin carencia económica, por ello, la campaña de relaciones públicas es lo idóneo para obtener beneficios sin necesidad de grandes inversiones.
Calendarización	Realizar una campaña que dure un mes, evaluar, replantear e iniciar con otra campaña, el ciclo de campañas durará 8 meses para su evaluación, replanteamiento y generar estrategias para el próximo año.
Evaluación	- Al finalizar cada fase de la campaña. - Al finalizar toda la campaña.

Elaboración propia.

La última propuesta amplía la captación de clientes, alianzas y proveedores. El principal objetivo es general clientes, sin embargo, es pensada para encontrar proyectos que pueda catalizar los recursos económicos y de infraestructura. De manera colateral, con esta intervención posicionará a la organización dentro del mercado y por ende en la mente de los públicos.

El hilo conductor de todas las propuestas de intervención comunicativa va dirigido en tres aspectos: Diseñar su estructura (procesos y administración), cimentar su identidad y cultura organizacional derivada de estrategias y por último, crear una imagen del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe para ganar un lugar en el mercado, atraer clientes y comenzar su expansión. Esto con el objetivo de estabilizar al sistema y asegurar futuros deseables.

Conclusiones

Este trabajo consistió en un análisis profundo de la organización, desde el entorno, la estructura, su comunicación, sus relaciones, imagen, identidad, cultura, entre otras cosas, que permitió observar el funcionamiento del Centro de Formación de Fútbol Virgilio Uribe y terminó con una intervención comunicativa donde se desarrolla cinco estrategias desde la comunicación.

La investigación pretende dar las herramientas necesarias para lograr una estructura fuerte, donde establezca su entorno; pueda atraer más clientes y los sostenga desde un servicio ético y profesional.

Se descubrió que la organización vive en una línea de negocio cambiante, que exige ser un sistema que aprenda a convivir y logre adelantarse a los futuros deseables que requiere, para que sobresalga en una abundante competencia.

El entorno de la organización es un ambiente hostil, no logra poner las bases para estabilizarse y no aprovecha las oportunidades que éste le ofrece.

Su entorno relevante son sus clientes, y no encuentra las posibilidades de coexistir con un intercambio de información mutuo y con certidumbre. Al contrario, entendido como un ente, los estímulos que recibe catapultan al Centro de Formación, al borde de la desaparición, siendo constante la incertidumbre.

La estructura que se observa en la organización es carente de procesos y relaciones formales. Esta problemática llega a las entrañas del sistema, empieza desde el liderazgo de los directivos y no hay toma de decisiones basadas en la experiencia de la organización.

Los roles de puesto, la falta de manuales y selección de personal suma a la carencia de una estructura sólida que ayude a la formalización de la organización, lo cual, deriva en proyectos y alianzas inconclusas o mal elaboradas.

Por su parte, la comunicación dentro de la organización es el punto más fuerte de la institución, ya que sus relaciones informales generan participación y colaboración de sus trabajadores.

La relación primaria que existe logra enfrentar las contingencias que se presentan y la enfermedad que padece la organización.

La investigación arrojó resultados de colaboradores satisfechos, que se identifican con la organización y sienten injerencia con su labor. Se encontró un grupo variado de personalidades que nutren las relaciones en el sistema.

En cuanto a la comunicación interna, se maneja de forma horizontal, prevaleciendo las relaciones informales. Todos participan en contingencias y su opinión es valorada por la organización.

Sin embargo, el gasto económico seguido del gasto temporal y el psicológico es mayor al beneficio que obtienen los integrantes de la organización.

En el último diagnóstico se observó que existe un buen clima, la cultura se ha derramado de los dueños a los integrantes formando cierta identidad con potencial para su desarrollo.

La fuerza que se generó de la identidad ha sostenido una imagen aceptable en el mercado a pesar de los proyectos inconclusos y la irresponsabilidad con ciertos proveedores.

Por lo anterior, la organización necesita estrategias para cimentar estas características culturales que han creado una identidad aceptable. Se encuentra en el punto correcto para contrarrestar la mala reputación que empieza a tener y pueda consolidarse como organización profesional.

Los resultados encontrados, son la base para las estrategias que se abordó en el último capítulo, éstas abarcan desde la perspectiva de la comunicación, las necesidades pilares del sistema y sus subsistemas.

Se enfocan en dos vertientes, la primera, dirigida al interior de la organización: En su estructura, en generar relaciones formales y en la profesionalización de sus procesos; con el objetivo de cohesionar sus elementos.

Por su parte la segunda, tiene la meta de buscar atraer más clientes, ampliando el mercado y encontrado nuevas líneas de negocio a través de distintas estrategias. Al igual, abarca la parte de imagen e identidad, crea una campaña dirigida a tomar conciencia de estos conceptos y cómo implementarlos.

El alcance esperado de las propuestas comunicativas es amarrar internamente su estructura, dar orden a sus procesos, alimentar los canales de comunicación y generar relaciones formales. Por su parte, las otras propuestas buscan comunicar al exterior (clientes), a qué se dedica la organización, cómo trabaja y los beneficios que pueden obtener.

El objetivo es darle certidumbre a la organización, que sea estable con su entorno, rentable en su economía, crezca con solidez en sus procesos y mantenga un clima adecuado para sus colaboradores.

La confianza que se ganó en esta investigación con los dueños y colaboradores fue determinante y se tiene la certeza de que inviertan en tiempo, esfuerzo y recursos para implementar las estrategias comunicativas propuestas.

Referencias

- Cruz Azul Virgilio Uribe. (19 de Marzo de 2019). *Cruz Azul Virgilio Uribe*. Obtenido de Cruz Azul Virgilio Uribe: <https://www.facebook.com/events/596730164125520/>
- Fédération Internationale de Football Association [FIFA]. (s.f.). *FIFA.com*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html>
- ¡Los líderes de la jauría! Lobos BUAP manda en la liga MX. (06 de Agosto de 2017). *FOX SPORTS*. Obtenido de FOX SPORTS: <https://www.foxsports.com.mx/news/316811-lobos-buap-manda-en-el-apertura--de-la-liga-mx>
- Aguado, J. F. (2008). *PATOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES*. Madrid.
- Anonimo. (10 de marzo de 2019). (A. D. Morlán, Entrevistador)
- Baptista P. n C. Fernández (Coordinador). La comunicación en las organizaciones. (1991). *Las organizaciones y su ambiente*. México: Trillas.
- Bauman, Z. (2018). *Generación Liquida*. Paidós.
- Beer, S. (2012). *Diseñando la Libertad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Briggs, M. (1943). *Test Myers Briggs*.
- Campuzano, A. (06 de Marzo de 2019). Entrevista Informal. (A. D. Morlán, Entrevistador)
- Collado, C. F. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Collado, C. F. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Collado, C. F. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trillas.
- comunicación, I. c. (2013). *Moises Pena Limón*. España: Trillas .
- ComunicaciónPersonal. (Septiembre, 21, 2019).
- Cruz, M. Á. (2015). *La Preespecialidad en Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Comunicación de la FES Acatlán y su pertinencia con el ejercicio profesional trabajando en Grupo Nacional Provincial*. Estado de México, México: FES Acatlán.
- Cruz, M. Á. (s.f.). *La Preespecialidad en Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Comunicación de la FES Acatlán y su pertinencia con el ejercicio profesional trabajando en Grupo Nacional Provincial*. Estado de México, México.
- División Delegacional 2015. (2015). *Cuentame INEGI*. Obtenido de Cuentame INEGI: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=09
- Entertainment and Sports Programming Network, ESPN . (2012). *ESPN.com*. Obtenido de <https://www.espn.com.mx/noticias/nota?s=mex&id=1564982&type=column>
- ESPN. (26 de Septiembre de 2017). Fútbol Picante . Ciudad de México, México.

- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas* . Mexico: UTHEA.
- Fresco, J. C. (1993). *Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa*. Buenos Aires: Macchi.
- Fútbol Picante. (Septiembre de 2017). Fútbol Picante . Ciudad de México , México.
- Goethe, J. W. (1991). *Tomo I, Grandes Clásicos. Máximas y Reflexiones*. Xalco.
- González, A. (21 de Septiembre de 2019). Comunicación Personal.
- INEGI. (2015). *División Delegacional*. Obtenido de http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/df/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=09
- Jonathan Montero Oropeza, D. G. (2014). *EL FUTBOL MEXICANO COMO INSTRUMENTO DE PODER ECONOMICO Y POLÍTICO*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Jorge A. Hernández, Manuel Gallardo, José de J. Espinoza. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Latino*. Pearson.
- Jorge Pérez Gómez, Marisol González Ávila. (Abril de 2012). Antología Entorno Organizacional. México: Facultad de Estudios Superiores.
- Likert, R. (1932). *Escala de Likert*.
- López, M. E. (2018). *Prospección de la comunicación organizacional para la mejora de la atención a los usuarios de la biblioteca Esperanza Brito, ubicada en Tultitlan de Mariano Escobedo, Estado de México*. Ciudad de México.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. ANTHROPOS.
- Martín, M. S. (1982). *TEORIA DE LA COMUNICACIÓN. Epistemología y análisis de la referencia*. Madrid: A. Corazón editor.
- Miklos, T. (2007). *Planeación Prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. Limusa.
- Montúfar, R. G. (2015). *DESARROLLO DESARROLLO organizacional Principios y aplicacione*. MC Graw Hill.
- Ojeda, H. (2014). *Cultura Organizacional y Hábitus: Análisis de un relato etnográfico* .
- Olmsted, M. S. (1966). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidos.
- Pena, M. L. (2013). *Imagen corporativa: Estrategia organizacional de comunicación*. España: Trillas.
- Quintana, A. G. (03 de Marzo de 2019). (A. D. Morlán, Entrevistador)
- Quintana, V. A. (03 de Marzo de 2019). Exploración de la Escuela Cruz Azul Virgilio Uribe. (A. D. Morlán, Entrevistador)
- R., M. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. C. Sociales.

- R., M. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. C. Sociales.
- Rinke, S. (2007). Recuperado el Mayo de 2019, de https://www.iai.spk-berlin.de/fileadmin/dokumentenbibliothek/lberoamericana/2007/Nr_27/27_Rinke.pdf
- Robbins, S. p. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (04 de Abril de 2018). *Marca CLaro*. Obtenido de Marca Claro: <https://www.marca.com/claro-mx/futbol/liga-mx/2018/04/17/5ad57193468aebce568b46c5.html>
- Rohmer, A. A. (1983). *Teoría de los actos*. Francia.
- Ruíz, J. (1995). *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto. Bilbao. .
- Saetón, G. (2015). *Identidad Corporativa*.
- Saetón, G. (2017). *Identidad Corporativa. Conóctete a ti mismo*.
- Salas, A. A. (2016). "PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE TRABAJO DE LA DGTIC DE LA SEDESOL". Ciudad de México.
- Seminario – Taller Extracurricular "Comunicación, organización y cultura". (2019). Material en aula. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universal Deportes. (25 de Mayo de 2018). *UNIVERSAL DEPORTES*. Obtenido de UNIVERSAL DEPORTES: <http://www.eluniversal.com.mx/universal-deportes/futbol/equipos-que-han-pagado-para-salvarse-del-descenso>
- Velasco, M. d. (2003). *Definiciones en la comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Villafañe, J. (2004). *Evaluación y análisis de la imagen corporativa. La gestión de la imagen corporativa*. . Madrid: Ediciones Pirámide.