



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
"ACATLÁN"



## LAS IMPOSTURAS DE LA FORMALIDAD ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO  
ACADÉMICO (DPDA) DE LA UNAM. CARACTERIZACIÓN DE SU CULTURA  
ORGANIZACIONAL. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA.

SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR  
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:  
MARÍA ELENA NAVARRO HEREDIA

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ



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.

*No quiero convencer a nadie de nada.  
Tratar de convencer a otra persona es indecoroso,  
es atentar contra su libertad de pensar o de creer  
o de hacer lo que le dé la gana.  
Yo quiero sólo enseñar, dar a conocer, mostrar, no demostrar.  
Que cada uno llegue a la verdad por sus propios pasos,  
y que nadie le llame equivocado o limitado.*

*Jaime Sabines*

## AGRADECIMIENTOS

**A mi Mami**

*Por todo el amor que me has dado, por ser una gran Mujer  
y porque siempre estás a mi lado, vaya una satisfacción más para ti.*

**A mi Papá**

*Porque a pesar de la distancia siempre estuvo presente tu ejemplo de lucha y esfuerzo.*

**A mis hermanos: Mela, Moy y Lulú**

*Por todo el cariño que me han dado.*

**A mis sobrinos: Abraham y Tadeo**

*Porque su existencia transformó la mía.*

**A la UNAM y la FES Acatlán,**

*Por recibirme con las puertas abiertas y  
dejarme vivir muchos de los mejores momentos de mi vida.*

*A todo el personal de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico,  
especialmente todos aquellos cuyas voces quedaron impresas en este trabajo  
y a quienes me alentaron para terminar con este proyecto*

**A San y Claus**

*Por su gran apoyo, cariño y amistad, ya cumplí.*

**A los profesores del seminario:**

*Humberto, facilitaste mi regreso a la escuela.*

*Fernando, me diste una gran lección.*

*Javier, compartiste conmigo tu enorme experiencia.*

*Martín, demostraste paciencia y compromiso.*

*En especial a ti Jorge, por compartir tu tiempo,  
por tu apoyo y asesoría, sé que en el fondo tienes un gran corazón.*

**A quienes me acompañaron en esta aventura académica**

*especialmente a Nancy, Gabriela, Raquel, Mónica,  
amigas no fue nada fácil, pero su apoyo fue importante*



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>CAPÍTULO I. SU ENTORNO</b>	
<b>1. Contexto histórico</b>	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Las transformaciones de la DGADyR	17
1.3 La DGADyR en nuestros días	20
<b>2. El Entorno</b>	22
<b>3. Análisis sistémico</b>	36
3.1 Ambiente relevante	36
3.2 Fronteras	39
3.3 Ciclos de eventos	41
3.4 Grados de relación	43
<b>4. Análisis contingente</b>	44
4.1 Caracterización del medio ambiente	44
4.2 Fuentes de incertidumbre	48
4.3 Mecanismos para obtener información del entorno	49
4.4 Toma de decisiones	51
<b>5. Hallazgos</b>	52
<b>CAPÍTULO II. SU ESTRUCTURA FORMAL</b>	
<b>1. Las organizaciones mexicanas</b>	56
1.1 Marco teórico de las organizaciones	57
1.2 Exploración y descripción de la DPDA	59
<b>2. Estructura</b>	69
2.1 Cooperación y división del trabajo	70
2.2 Estructura formal	71
<b>3. Representaciones de los miembros desde la dimensión formal</b>	104
3.1 Metodología básica	105
3.2 Técnica de investigación	105
3.3 Lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional	110
3.4 Visos del proyecto personal de los miembros	112
3.5 Lo que la gente piensa sobre el liderazgo	114

<b>4. Expectativas de la organización</b>	115
4.1 Metas de la organización en el corto y largo plazos	116
4.2 Problemas a resolver u obstáculos a enfrentar	116
4.3 Planes de desarrollo y/o expansión	117
4.4 Aspiraciones, sueños o deseos a realizar	118
<b>5. Definición básica de la cultura organizacional</b>	119
5.1 Mitos fundadores	120
5.2 Mitos de sobrevivencia	121
5.3 Autoimagen organizacional	121
5.4 Ideología organizacional	122
5.5 El deber ser y el ser	122
<b>6. Hallazgos</b>	123

## CAPÍTULO III. SU FUNCIONAMIENTO

<b>1. Proceso, problema y diagnóstico</b>	128
1.1 Diferencias entre funcionamiento formal y real	128
1.2 Calidad y variabilidad	129
1.3 Procesos problemáticos	130
1.4 Diagramas de flujo	131
1.5 Hojas de inspección	136
1.6 Diagnóstico del funcionamiento	154
<b>2. Clima organizacional</b>	158
2.1 Metodología de la encuesta	158
2.2 Reporte de resultados	161
<b>3. Los actores</b>	169
3.1 Puestos y posiciones	170
3.2 Características biográficas	171
3.3 Personalidad	173
3.4 Personalidad vs puesto	175
<b>4. El poder y el actor</b>	177
4.1 Planteamiento estratégico	179
4.2 Caracterización del poder	180
4.3 Poder y organización	181
4.4 Caracterización del poder de los actores	183
4.5 Tipos de poder	183

<b>5. El actor y el grupo</b>	185
5.1 Definición de grupo	185
5.2 Funciones del grupo	187
5.3 El líder y tipos	188
5.4 Caracterización de los actores con relación a sus grupos	189
5.5 Los actores, el grupo, líder y el proceso analizado	190
<b>6. Costos para la organización</b>	191
6.1 Costos del problema	192
6.2 Costos de la acción	192
<b>7. Hallazgos</b>	194

## **CAPÍTULO IV. SU COMUNICACIÓN**

<b>1. La comunicación en las organizaciones</b>	198
1.1 Comunicación y productividad	199
1.2 Comunicación e información	200
1.3 Problemas informativo-comunicativos en el proceso medido	202
<b>2. Marco teórico de la comunicación</b>	205
2.1 Modelos clásicos	205
2.2 Los nuevos modelos	209
2.3 Concepciones vigentes en la DPDA	214
<b>3. Representaciones de los actores</b>	217
3.1 Metodología básica	218
3.2 Técnica cualitativa de investigación	219
3.3 Lo que piensan los grupos	222
3.4 Coincidencias y diferencias de las representaciones grupales	228
3.5 Análisis del discurso	231
<b>4. Diagnóstico de la comunicación en la DPDA</b>	236
4.1 Niveles y tipos de problemas	237
4.2 Comunicación formal e informal	240
4.3 Retroalimentación	241
<b>5. Hallazgos</b>	241

## **CAPÍTULO V. SU CULTURA Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

<b>1. Campos de acción de la Cultura Organizacional (CO)</b>	245
<b>2. Orígenes del estudio de la CO</b>	247

<b>3. Sentido e importancia de la CO</b>	249
3.1. Modelos de evaluación de la CO	250
<b>4. La cultura de la DPDA</b>	256
<b>5. Sistematización de la información</b>	268
5.1 Su entorno	268
5.2 Su estructura formal	270
5.3 Su funcionamiento, grupos, actores y poder	272
5.4 Su comunicación	273
5.5 Su cultura	275
<b>6. Propuesta de intervención comunicativa</b>	276
6.1 FODA	277
6.2 Problemática organizacional	280
6.3 Plataforma estratégica	282
6.4 Estrategia de omunicación	288
6.5 Planes de comunicación	291
6.6 Programas específicos de comunicación	292
6.7 Procesos	292
6.8 Productos comunicativos	293
<b>7. Hallazgos</b>	294
<b>CONCLUSIONES</b>	297
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	302
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el estudio de las organizaciones ha encontrado en la comunicación organizacional una herramienta que ha permitido reconocer la importancia de ésta en los procesos productivos de las mismas, pero sobre todo reconociendo la participación del individuo en el desarrollo de estos procesos. Visto al individuo como un grupo que puede favorecer o entorpecer el desarrollo de la misma. No hay que olvidar que una organización es “una formación social, de totalidades articuladas, con un círculo precisable de miembros, una dirección interna de funciones orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos”. (Mayntz, 1996, p. 47)

La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, esta situación le permite contar con un amplio cuerpo de normas y reglamentos en los que sustenta su existencia, lo que lleva a caracterizarla como una organización burocrática con un alto grado de formalización; sin embargo, valdría la pena preguntarse ¿si una organización tan formalizada, estructurada y organizada es congruente con su quehacer cotidiano? la respuesta será encontrada en el desarrollo de cada uno de los capítulos.

*Las Imposturas de la Formalidad Organizacional*, plantea la existencia de congruencias e incongruencias entre lo que dice ser y es la DPDA, lo que permite identificar como su principal objetivo detectar y plantear propuestas de solución a los problemas de comunicación entre el proyecto organizacional y el proyecto personal de sus miembros y entre los mismos individuos que la conforman.

### **Plan de la obra:**

En el primer capítulo se presenta caracteriza el entorno que rodea a la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA), es decir, la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), de las cuales forma parte el objeto de estudio de esta investigación. Se presenta un sondeo realizado para identificar elementos de su entorno que la influyen o determinan (leyes, clientes, competencia, proveedores, etcétera). Haciendo también uso de la teoría de sistemas para explicar

el ambiente relevante, las fronteras y sus ciclos de eventos, y también de la teoría contingente para caracterizar el ambiente en el que se desarrollo la DPDA.

El segundo capítulo analiza la dimensión formal de la DPDA; este acercamiento a la organización, permite identificar la existencia de su filosofía o ideario, manuales de organización y procedimientos, el tipo de objetivos bajo los cuales rige su comportamiento, los grupos formales e informales que existen, a través de la aplicación de diversas teorías de la organización; se hace un acercamiento a los individuos que integran la DPDA, a través de la realización de entrevistas focalizadas para conocer sus representaciones respecto al proyecto organizacional, de su proyecto personal y del liderazgo.

El tercer capítulo presenta el funcionamiento real de la organización, se identifican las diferencias entre lo que dice la DPDA que hace a través de su planteamiento formal y lo que en la realidad hace; midiendo a través de hojas de inspección y diagramas de pareto la “Elaboración y desarrollo del Programa Académico Anual”. Asimismo, se aplica una encuesta de clima organizacional para conocer la percepción que tienen los actores sobre ellos mismos y sobre la comunicación en la organización. Otro elemento importante abordado en este capítulo son los actores, los grupos, el poder y los costos relacionados con el problema medido.

En el cuarto capítulo se analiza a la DPDA una vez más a partir de la elaboración y desarrollo el PAA, pero bajo la perspectiva de los procesos comunicativos, ya sean formales e informales que se dan y como influyen directamente en la productividad; se presenta el discurso creado por algunos de los miembros de la DPDA, obtenido a través de la realización de un grupo de discusión, con el propósito de indagar una vez más en sus representaciones respecto a la comunicación, productividad y liderazgo.

En el capítulo quinto se caracteriza la cultura de la DPDA, a partir de todos los elementos identificados en cada uno de los capítulos anteriores, permitiendo retomarlos para elaborar una propuesta de intervención comunicativa, que permita mejorar su productividad y las relaciones de sus miembros, utilizando para ello los ritos, rituales, historias y sobre todo generando la participación del líder en esta importante tarea.

**CAPÍTULO I**  
**SU ENTORNO**

El orden de presentación de este capítulo responde, a la necesidad de ubicar a la organización, objeto de estudio, en el entorno en donde se desenvuelve, por lo que se requiere de enmarcarla en un contexto histórico y describir el propio del entorno.

En la descripción del entorno que rodea a la DPDA son identificables aspectos como los clientes, los proveedores, las relaciones que se tienen con el gobierno, los avances tecnológicos, el uso de los medios de comunicación y por supuesto la competencia y la forma en que influyen o determinan el funcionamiento de la organización.

Como parte de este análisis se hace uso de la Teoría de Sistemas para identificar las interrelaciones de la organización con su ambiente relevante; así como las fronteras, los ciclos de eventos y los grados de relación que se dan con el exterior y al interior de ésta, al entenderla como sistema “conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado”. (Méndez, 1990, p. 49)

Asimismo, la Teoría Contingente permite reconocer que “debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde” (Martínez, 1990, p. 54), es decir, permite conocer el impacto del medio ambiente sobre el objeto de estudio, es decir, si la organización responde o no a los cambios y transformaciones del entorno.

## **1. Contexto histórico**

Como parte del análisis del entorno de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es necesario ubicarla dentro de un contexto histórico que de algún modo permita identificar los procesos y transformaciones que ha sufrido para poder entender su momento actual.

### **1.1. Antecedentes**

Es importante establecer los orígenes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), para conocer los procesos y cambios que ha tenido desde su creación hasta hoy en día,



sirviendo de marco contextual para entender las transformaciones a las que se ha enfrentado la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) y por consecuencia la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA).

Hablar de los orígenes de la Universidad nos lleva a los primeros años de la colonia, desde 1536 el Arzobispo Fray Juan de Zumárraga manifestó la necesidad de una Universidad en la Nueva España, pero es hasta el 21 de septiembre de 1551 que se decretó la fundación de la *Real y Pontificia Universidad de México*, que desde su inicio se constituyó como el centro más importante en su género.

Después de la lucha independentista (1810 - 1821) y la pérdida de soberanía de España en México, la Universidad sufrió su primera transformación, pasando a ser la *Universidad Pontificia de México*, así sobrevivió hasta 1833, fecha en que Valentín Gómez Farías y José María Luis Mora, consumaron el rompimiento político entre la vieja institución y el pensamiento liberal.

“Las primeras tentativas para la fundación de la Universidad moderna se deben a Justo Sierra, quien elaboró una propuesta de ley constitutiva de la Universidad en la que solicitaba la creación de una casa de estudios. Esta lucha fue ganada en septiembre de 1910 cuando en una ceremonia solemne se inaugura la *Universidad Nacional*”. (Disponible en <http://www.unam.mx>)

Producto de las Reformas instituidas por Carranza en 1917, la Escuela Nacional Preparatoria pasó a formar parte del Gobierno del Distrito Federal junto con los museos e institutos que formaban parte de la Universidad. “Las disposiciones gubernamentales provocaron la primera iniciativa de autonomía universitaria, rubricada por los intelectuales Antonio Caso, Manuel Gómez Morín, Antonio Castro Leal y Vicente Lombardo Toledano, entre otros. La petición ante el Congreso de la Unión fue rechazada y fuertemente criticada acusando a la Universidad de reaccionaria y de pretender crear un estado dentro de otro estado”. (Guía Universitaria, 1991, p. 197)

Durante su breve periodo en la rectoría, José Vasconcelos (1920-1921), reintegró la Escuela Nacional Preparatoria a la Universidad y propuso la ley que establece el lema y el escudo

de la institución, "*Por mi raza hablará el espíritu*", así como la imagen del águila y el cóndor que rodean el mapa que representa a América Latina, desde la frontera norte de México hasta cabo de Hornos.

Al asumir la Presidencia de la República el general Plutarco Elías Calles, nombró Rector al doctor Alfonso Pruneda (1924-1928), durante su rectorado reorganizó todas las dependencias universitarias y dio una nueva orientación a sus actividades, sobre todo en lo que se refirió al acercamiento de la Universidad a las clases populares.

"El proyecto educativo de Calles se basaba en la instrucción primaria y secundaria, dejando fuera a la educación superior, lo que provocó uno de los movimientos estudiantiles más importantes -el movimiento estudiantil de 1929-, el cual desembocó en la promulgación de la Ley Orgánica de 1929". (Bellón, en *Perfiles Educativos*, 2001, p. 102) Documento en el que se establece de manera formal la autonomía de la Universidad.

En 1933 es aprobada la nueva Ley Orgánica de la Universidad, promovida desde la Secretaría de Educación Pública por Narciso Bassols. Otorgaba autonomía plena a la Universidad, la despojaba de su carácter "nacional", le concedía un patrimonio propio y un fondo de diez millones de pesos. Así, el gobierno renunciaba a regir la educación en la Universidad.

En la década de los cuarenta se sucedieron una serie de acontecimientos importantes para la Universidad; "la Ley Orgánica de 1945 restituyó a la Universidad el carácter de "nacional", su condición de institución autónoma y la estableció como un organismo descentralizado del estado mexicano, quedando por fin la denominación de *Universidad Nacional Autónoma de México*, también se tomó la decisión de edificar Ciudad Universitaria y para este efecto se adquirieron los terrenos del Pedregal de San Ángel". (Acerca de la UNAM, disponible en <http://www.unam.mx>)

El 20 de noviembre de 1952 el Presidente Miguel Alemán participó en la ceremonia de dedicación de la Ciudad Universitaria y ese mismo día se inauguró el Estadio Olímpico. Dos años más tarde se hizo la entrega formal de la Ciudad Universitaria a la Universidad.

En el panorama nacional para 1958 la agitación social iba en aumento, por un lado el movimiento magisterial había paralizado las actividades de las escuelas primarias y ocupado el edificio de la SEP y por el otro los ferrocarrileros habían iniciado un movimiento reivindicador. Ambos movimientos fueron reprimidos con el encarcelamiento de sus respectivos líderes, así como el promovido por los médicos.

En 1966 la Universidad enfrentó un nuevo movimiento promovido por los estudiantes de la Facultad de Derecho que protestaban la modificación a los reglamentos internos de exámenes. El movimiento creció hasta llegar a realizar una huelga en la Universidad. Los estudiantes invadieron el edificio de la Rectoría y hostigaron al Rector, obligándolo a renunciar de manera violenta. La Junta de Gobierno nombró Rector al Ingeniero Javier Barros Sierra. Durante su rectorado fue aprobado un nuevo Reglamento General de Exámenes en el que se otorgó el pase automático a las escuelas y facultades de la Universidad a los alumnos de la Escuela Nacional Preparatoria.

Dos años más tarde en 1968, se desarrolló el movimiento estudiantil más grande de todos los tiempos. Comenzó con una pelea entre estudiantes de la Vocacional 2 y de la preparatoria Isaac Ochoterena, en la que intervinieron los granaderos. Días después aconteció un nuevo enfrentamiento, esta vez entre estudiantes que conmemoraban la Revolución Cubana y la Federación Nacional de Estudiantes Técnicos (FNET), una vez más fue necesaria la presencia policíaca. El 1 de agosto el Rector, Barros Sierra, encabezó una manifestación de protesta por las acciones que habían violado el régimen jurídico de la Universidad.

Las manifestaciones continuaron y se fortalecieron cada día más, fue formado el Consejo Nacional de Huelga (CNH). El 18 de septiembre el ejército ocupó la Ciudad Universitaria, el Rector protestó por la ocupación militar, que duró 12 días. El 2 de octubre se celebró un mitin en la Plaza de las Tres Culturas de Tlatelolco, tras una señal luminosa se abrió fuego desde el Edificio Chihuahua y la multitud, por lo que el movimiento sufre un duro golpe; sin embargo es hasta el 4 de diciembre que oficialmente concluye la huelga estudiantil.

“Para 1974 el incremento de la población estudiantil fue espectacular, con el funcionamiento de los 5 planteles del CCH y la creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Cuautitlán; que proponía un nuevo modelo de escuela, con administración propia y con carreras independientes de las escuelas y facultades tradicionales. Meses más tarde fue aprobada por el Consejo Universitario la creación de las ENEPs Acatlán e Iztacala”. (Acerca de la UNAM, disponible en [http:// www.unam.mx](http://www.unam.mx))

En 1985 el Doctor Jorge Carpizo MacGrégor (1985-1989) tomó posesión como rector de la Universidad y durante este periodo presentó al Consejo Universitario un diagnóstico titulado “Fortaleza y Debilidad de la UNAM” mediante el cual se evaluaba la situación académica de la Universidad; además presentó un paquete de reformas que incluía incrementos a las cuotas de exámenes e inscripciones, condicionamiento del pase automático e implantación de un sistema de evaluación a través de exámenes departamentales. Tales reformas desembocaron en una huelga estudiantil, encabezada por el Consejo Estudiantil Universitario (CEU).

En 1989 inicia el primer periodo, al frente de la Universidad, del Doctor José Sarukhán (1989-1996), su mayor logro fue la celebración del Congreso Universitario, en el cual se lograron acuerdos importantes como la expedición del nuevo Estatuto General, la creación de consejos académicos “No debemos concebir al Congreso como un puerto de llegada final, más bien debe ser la firme plataforma de la cual pueden surgir los diversos cambios que se requieren y que permitan una adecuación constante de la institución a la realidad de su ámbito”. (Guía Universitaria, 1991, p. 208)

En 1995 surge un nuevo conflicto estudiantil, luego de publicarse los resultados de los exámenes a nivel bachillerato y licenciatura; un grupo de estudiantes, miembros del CEU, invitaron a los jóvenes "discriminados del sistema educativo", a organizarse para reclamar más espacios en la UNAM y conforme al reglamento interno, exigir la revisión del examen. Fueron tomadas la torre de Rectoría, la Coordinación General del Colegio de Ciencias y Humanidades y el plantel sur de este bachillerato. Tras nueve días de ocupación la Universidad fue devuelta y poco después la coordinación de los Colegios de Ciencias y Humanidades.

Luego de esta revuelta estudiantil asume la rectoría Francisco Barnés de Castro (1996-1999), el cual reorganiza la Estructura Administrativa de la UNAM; se crea la Secretaría de Planeación y se reorganiza la Secretaría de Asuntos Estudiantiles. Presenta el Plan de Desarrollo a la comunidad estudiantil, el cual ofrecía una visión colectiva del futuro de la institución, tomando en cuenta los principales retos que se debían afrontar en los próximos años y establecía los principios rectores del cambio. En 1999, pretendió incrementar el monto de las cuotas, esta propuesta generó un debate respecto a la constitucionalidad de las cuotas, y trajo consigo su destitución a consecuencia de la huelga estudiantil que duró cerca de 10 meses.

El Dr. Juan Ramón de la Fuente asume la rectoría en noviembre de 1999, en su discurso de toma de posesión manifiesta “la historia de nuestro país en este siglo ha estado decididamente marcada por la Universidad Nacional. No sólo como el gran centro formador de cuadros capaces y competentes, no únicamente como el gran centro científico y cultural que ha sido y sigue siendo; sino, sobre todo, como la institución comprometida desde su origen con las mejores causas: la libertad, el respeto que incluye por necesidad a la tolerancia, y el genuino deseo de otorgarles a todos los que tocan a su puerta, las mejores condiciones posibles para su desarrollo personal y profesional”. (Página del rector disponible en <http://www.unam.mx>)

En noviembre de 2003 nuevamente es designado por la Junta de Gobierno, el Doctor Juan Ramón de la Fuente para estar al Frente de la Universidad por un nuevo periodo de cuatro años; su programa de trabajo está basado en once puntos de los cuales sobresale el fortalecimiento a los programas de apoyo a la docencia y la investigación, la descentralización, incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de enseñanza, entre otros.

De esta forma, se puede apreciar que la UNAM es y ha sido una institución que ha enfrentado airesamente un sin fin de cambios políticos, económicos y sociales, propios de cada sexenio o cada periodo histórico que ha vivido el país.

Aunado a los cambios externos que afectan directamente la administración de la Universidad, están las modificaciones internas que cada cuatro años, con el nombramiento de un nuevo rector, debe enfrentar la institución, siendo éste el cambio administrativo más importante,

pues a partir de la visión y plan de trabajo que realiza, se hacen ajustes a los proyectos y al personal que la conforma.

La problemática que ha enfrentado la Universidad se ha visto reflejada al interior de ésta, pues las dependencias que la conforman, también han sufrido de ajustes o transformaciones a lo largo del tiempo; tal es el caso de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADYR), que como parte del entorno de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA) será necesario revisar.

## **1.2 Las transformaciones de la DGADyR**

Se pueden vislumbrar los indicios de la práctica deportiva sistemática en nuestro país desde 1917, cuando Venustiano Carranza traza su programa deportivo revolucionario, considerando la educación física como la base de toda clase de cultura e impulsando una campaña que estimulara la práctica de ejercicios físicos.

“Con Vasconcelos a la cabeza de la Universidad se instauró un proyecto educativo cuya estrategia se basaba en la extensión universitaria. En este contexto se contempla integrar a la formación académica de los alumnos, la actividad física, incorporándola a la Escuela Nacional Preparatoria, a través de la creación del Departamento de Educación Física”. (Historia Breve, 1992, p. 1)

Cabe mencionar que el concepto de extensión es considerado desde la Ley Orgánica de 1929, en donde se planteó que uno de los principales propósitos era desarrollar los servicios de extensión, ya que a través de ellos la Universidad podía realizar un aporte social inmediato y directo, incorporando las tareas de extensión como complemento de la formación integral de los estudiantes, contemplando las actividades deportivas como parte de ellas.

Con los cambios administrativos, que sufría la Universidad se modifica la denominación del Departamento de Educación Física por el de Dirección de Educación Física, el cual se

mantiene hasta que en 1936 deciden nombrarla Dirección General de Educación Física, identificándola como unidad de servicio a la comunidad deportiva universitaria.

“La participación y resultados alcanzados por los estudiantes universitarios desde 1966, trajeron consigo la transformación de esta dependencia, pues era necesario brindar un mayor apoyo y atención a la población que cada año se incorporaba a las filas deportivas universitarias en 24 diferentes actividades”. (DGADyR, 1970, p. 7) En 1967, surge la Dirección General de Actividades Deportivas, misma que el 16 de octubre de 1973 recibe la denominación de Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR), manteniendo hasta el día de hoy dicho nombre.

El 30 de enero de 1986, el Rector Dr. Jorge Carpizo da a conocer el acuerdo mediante el cual se reestructura la DGADyR, se crea el Consejo Técnico del Deporte Universitario y la Comisión de Evaluación y Dictamen.

Durante este periodo, la DGADyR que dependía entonces de la Secretaría Administrativa, recibe un fuerte impulso; se amplía su presupuesto, sus funciones, aumenta el personal adscrito a ella y los espacios físicos para las actividades deportivas y recreativas, crece el servicio médico deportivo y surge su biblioteca.

Bajo la coordinación de la Subdirección Académica, en agosto de 1987 se crea el Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), con el objetivo de formar entrenadores debidamente capacitados para preparar deportistas de alto rendimiento en las diversas disciplinas deportivas que ofrecía en aquel momento la Universidad; además surge el Centro de Documentación del Deporte y la Recreación (CEDDyR).

En febrero de 1997 es presentado el Licenciado Agustín Gutiérrez Rentería como titular de esta dependencia, se comprometió a buscar formas alternas de financiamiento para cumplir con las metas, ejecutar programas de capacitación para los entrenadores universitarios y buscar apoyos para actualizar los conocimientos científicos y tecnológicos del deporte.

Tras la salida de Gutiérrez Rentería, se dan una serie de cambios en la titularidad de la Dirección General, llega Manuel Negrete, que duró 11 meses al frente del deporte puma, quien tras haber incurrido en una falta administrativa es destituido y nombran como director interino a Carlos Rosado que mantuvo la titularidad 24 días; para darle paso a Roberto Sandoval y Ernesto Canto, quienes duraron al frente de la DGADyR 7 y 4 meses respectivamente, para luego darle la responsabilidad a Mónica Torres Amarillas, quien después de dos años, entregó la estafeta a Arístides Llana

Durante estos años de turbulencia el Rector reconoce las necesidades de fortalecer las formas de vinculación y apoyo entre los integrantes de la Universidad, plantea como indispensable estrechar la relación que existe entre la administración universitaria y los sectores académico y estudiantil, y crea la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria, mediante el Acuerdo del 21 de febrero de 2001, esta dependencia tendría como función primordial “contribuir al desarrollo de la comunidad académica y estudiantil, mejorando la calidad de su permanencia en la Institución dentro de un marco social, cívico y cultural adecuado, proveyendo para ello los servicios necesarios”. (Gaceta UNAM, 2001, p. 24) Secretaría de la cual depende directamente la DGADyR.

Se pueden identificar algunas de las funciones que tiene esta Secretaría respecto a las actividades deportivas y recreativas:

- ❖ Contribuir a que la comunidad estudiantil cuente con la atención extracurricular y los medios necesarios que le permitan desarrollarse dentro de un marco social, cívico y cultural adecuado, como complemento de su formación académica;
- ❖ Promover y coordinar el desarrollo de las actividades deportivas y recreativas de la Institución; (Gaceta UNAM, 2001, p. 24)

Estas son las transformaciones que ha enfrentado la DGADyR, desde el momento en que se reconoció la importancia de la práctica de actividad física en la formación integral de los estudiantes universitarios hasta su establecimiento como Dirección General.



En los siguientes párrafos se presenta la situación actual de la DGADyR, se exponen los objetivos en que sustenta su quehacer cotidiano, establecidos de acuerdo con las funciones de la Secretaría descritas anteriormente.

### **1.3 La DGADyR en nuestros días**

Al pasar a formar parte de la Secretaría mencionada anteriormente, se establece el área de competencia de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, identificando como objetivos principales:

- ❖ Planear y organizar los programas para el desarrollo de la cultura física, deportiva y recreativa de la comunidad universitaria, principalmente la estudiantil, fijando las políticas y objetivos correspondientes, especialmente aquellos que promuevan la formación integral de los alumnos.
- ❖ Administrar los recintos que se destinen a la realización de eventos deportivos y recreativos con excepción del Estadio Olímpico Universitario.
- ❖ Promover la integración de los equipos deportivos que representen a la Universidad que deberán estar formados exclusivamente por estudiantes de la Institución; designar y remover libremente a los entrenadores y personal auxiliar que se ocuparán de su desarrollo deportivo, y vigilar la utilización adecuada de las instalaciones, implementos y equipos deportivos propiedad de la Institución.
- ❖ Establecer programas de extensión que promuevan y fomenten la actividad deportiva y recreativa hacia la población en general, conforme a criterios que señale la Universidad. (Gaceta UNAM, 2001, p. 25)

A raíz de los continuos cambios de director general que sufrió la dependencia, fue necesario conformar un Consejo Consultivo, para apoyar las tareas de esta área, el cual está integrado por personalidades distinguidas en el ámbito del deporte, universitarios y conocedores de la importancia y la complejidad que tiene la organización del deporte en una institución de la magnitud de la Universidad.

Por otro lado, para cumplir con los objetivos establecidos la DGADyR está conformada por cinco Direcciones de Área: Deporte Competitivo, Deporte Formativo y Recreación, Medicina del Deporte, Planeación y Desarrollo Académico y Comunicación Social, una Secretaría Administrativa y una Coordinación Jurídica y cuyos objetivos son descritos a continuación.

La Dirección de Deporte Competitivo tiene como objetivo principal: dirigir y coordinar el desarrollo del deporte representativo de la UNAM.

La finalidad de la Dirección de Deporte Formativo y Recreación es hacer que la actividad física, el deporte y la recreación sean parte de la vida cotidiana de todos los universitarios, constituyendo un hábito de vida y un elemento de formación integral que coadyuven a elevar su calidad de vida.

Proporcionar un servicio médico integral a los deportistas de equipo representativos y a la comunidad deportiva universitaria, mediante el análisis de estudios morfofuncionales, el tratamiento y rehabilitación de las lesiones y la asistencia médica en eventos deportivos, es el propósito de la Dirección de Medicina del Deporte.

La Dirección de Comunicación Social tiene como objetivo promover y difundir entre la comunidad universitaria las actividades y servicios que desarrolla y ofrece la Dirección General a través de medios de comunicación internos y externos.

Atender las necesidades que cada área de la Dirección General tiene en cuanto al cumplimiento y logro de sus objetivos es la razón de ser de la Secretaría Administrativa.

El objetivo de la Coordinación Jurídica es asesorar y dar seguimiento oportuno a los asuntos jurídicos que se presentan en la Dirección General, asimismo dar apoyo en los asuntos laborales, civiles y penales que se deriven de las diversas áreas de la dependencia.

Se ha dejado por último la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, por ser el objeto de estudio de esta investigación. Esta área tiene dos objetivos por un lado, en cuanto a la planeación su objetivo es coordinar y dirigir las funciones de las diferentes áreas que conforman la Dirección General, a fin de implementar y desarrollar instrumentos metodológicos de planeación, evaluación y seguimiento que faciliten la toma de decisiones; en cuanto a la parte académica su propósito es promover la capacitación y actualización en el ámbito del deporte y la cultura física entre la comunidad universitaria. (Manual de Organización, 2002, p. 5-)

Hasta aquí se presentó a la Universidad en un contexto histórico que la ubica en diferentes ámbitos sociales y políticos que ha tenido que enfrentar, a los cuales ha respondido y por tanto se ha logrado mantener. Asimismo, se identificaron las etapas por las cuales atravesó administrativamente la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, sirviendo como marco para ubicar las acciones concretas del objeto de estudio de esta investigación, y sobre todo para mostrar los procesos de cambio tan fuertes a los que se enfrenta la Institución.

## **2 El entorno**

En este apartado se desarrollan aspectos que permiten caracterizar el entorno en el se ubica la Dirección de Planeación de Desarrollo Académico, considerándola como sistema abierto, entendido por "...aquél que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea...". (Martínez, 1990, p. 52)

Partiendo de esta idea es necesario hacer un análisis del entorno para entender el comportamiento de la organización, en un medio tan grande y complejo como es la propia Universidad.

### ***El ámbito de su competencia***

Como ya se dijo anteriormente, durante los últimos años la Universidad ha respondido a una serie de problemas económicos, políticos y sociales que se han dado al exterior y por consecuencia también al interior de ella misma, tal como lo señaló el Doctor Juan Ramón de la Fuente en su discurso de toma de posesión en noviembre de 2003 "La Universidad mostró una vez más su enorme vitalidad, su vigencia, su capacidad para resolver problemas y graves conflictos. Recuperó su prestigio y su autoridad moral". (Gaceta UNAM, 2003, p. 6)

De esta forma, en la UNAM, la educación, la ciencia, la cultura y el deporte forman parte sustantiva de sus tareas; se entiende al deporte en la universidad como parte de la cultura, como un elemento fundamental para complementar la formación integral de los estudiantes, es decir, el desarrollo del cuerpo y la formación de la personalidad, porque a través de él se promueve el trabajo en equipo, se enseña a valorar el esfuerzo y los logros; a competir con lealtad y a

comportarse con generosidad y reconocer el esfuerzo de los demás, tanto cuando se vence como cuando se es vencido.

Como se mencionó anteriormente la Universidad a través de la DGADyR brinda a toda la comunidad universitaria (alumnos, académicos y administrativos) los beneficios que trae consigo la práctica deportiva y/o recreativa, mediante una gran diversidad de programas que se ofrecen, entre los cuales se identifica la práctica deportiva de alto rendimiento en más de 45 disciplinas deportivas, o bien, el deporte como proceso formativo y/o recreativo, la atención médica para todos sin excepción y la oferta de cursos de actualización y capacitación en el ámbito, entre otros.

Por otro lado, la enorme matrícula que mantiene la Universidad, no ha garantizado conservar el lugar privilegiado de los años de gloria del deporte universitario, basta con dar un vistazo a los resultados que en los últimos años se han alcanzado en las justas deportivas nacionales en las que se ha participado; ejemplo de ello es la Universiada, del primero cayó al quinto lugar general, quedando por debajo de algunas universidades del interior del país y por supuesto del Tecnológico de Monterrey y qué decir de la Olimpiada Juvenil en la que se ocupó el lugar 18 a nivel nacional. (Universiada, disponible en <http://www.conade.gob.mx>)

Con el nombramiento del rector Juan Ramón de la Fuente por cuatro años más (2003-2007), se pensó en la posibilidad de que se diera continuidad a la mayoría de los programas y proyectos existentes; sin embargo, la DGADyR, durante la primera semana de enero de 2004 recibió la noticia de que habría cambio de titular, provocando un ambiente lleno de incertidumbre. La tendencia a mejorar la situación del deporte universitario es una de las principales preocupaciones de la nueva administración que comenzó el pasado 5 de enero, el titular, Arístides Llana, manifestó “que la UNAM recupere el lugar de privilegio que durante muchos años mantuvo”. (El Independiente, 2004, p. 6)

Por ser una de las instituciones educativas más importantes que existen en el país, es importante detenerse a identificar y describir la existencia de relaciones con el gobierno, que le han permitido a la Universidad mejorar y ampliar la cobertura de atención en muchos aspectos, mismas que a continuación serán identificadas.

### *Las relaciones con el gobierno*

Al reiterar el compromiso con la educación pública y con la UNAM, el Presidente de la República, Vicente Fox Quezada, exhortó a la comunidad universitaria para que los trabajos que se realicen al interior de la institución se traduzcan en el engrandecimiento del espíritu de la Universidad y en beneficio de la sociedad mexicana.

La principal relación que existe entre la Universidad y el gobierno es la que refiere al presupuesto que anualmente otorga el Gobierno Federal para que la Institución cumpla con las funciones de enseñanza, investigación y difusión de la cultura.

Así como la UNAM es factor fundamental en la educación superior, en la ciencia y en la cultura de México, deberá serlo también en el ámbito deportivo y para ello se trabaja y colabora estrechamente con las autoridades deportivas a nivel nacional y con otras instituciones que dedican parte de sus esfuerzos o todos al fomento y al desarrollo del deporte en nuestro país.

“El deporte es un extraordinario recurso para mantener el cuerpo y la mente sanos, como se ha pensado desde la antigüedad clásica. Por eso mi Gobierno lo está apoyando con gran firmeza y decisión. El deporte es una prioridad para este Gobierno, porque para nosotros lo más importante es el desarrollo humano”. (Fox, disponible en <http://www.presidencia.gob.mx>)

Por otra parte, es importante destacar que es responsabilidad del ejecutivo federal elaborar un Plan Nacional de Desarrollo, documento en el que se presenta el examen cuidadoso del desarrollo del país, destacando problemas, rezagos e insuficiencias, con el propósito de precisar los retos a los que deberá enfrentarse la administración.

Derivado del Plan Nacional de Desarrollo y específicamente del área de Desarrollo Social y Humano, surge el Programa Nacional de Cultura Física y Deporte, documento que alberga las prioridades, objetivos y estrategias que se ha fijado la Administración Pública Federal para alcanzar las metas que en materia de Cultura Física y Deporte se han establecido.

Paralelamente al establecimiento del Programa Nacional de Cultura Física se da la aprobación de la Ley General de Cultura Física y Deporte, como instrumento rector de las acciones que en esta materia se desarrollen en el país y por los organismos que reconoce como integrantes del Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE), “está compuesto por las Dependencias, Organismos e Instituciones públicas y privadas, Sociedades, Asociaciones Nacionales y Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil”. (Ley General del Deporte, Diario Oficial, 2003, p. 36)

Por lo anterior, la UNAM pertenece al SINADE, desde hace más de 30 años participa en el deporte nacional como una entidad federada; debido a este reconocimiento la Universidad es equivalente a un estado de la república.

Cabe destacar que aun cuando la Universidad cuenta con su propia normatividad, la “La Ley Orgánica”, siendo el más alto de los ordenamientos jurídicos que conforman la Legislación Universitaria, ya que ella regula su personalidad, su estructura y su vida interna; la UNAM como miembro del Sistema Nacional del Deporte emprende muchos de sus programas y acciones teniendo como fundamento jurídico lo establecido en la Ley General del Deporte.

Una vez reconocidas las relaciones que existen entre la UNAM-gobierno sería prudente identificar si existe, alguna institución educativa pública o privada que pudiera representar competencia para la Universidad.

### ***La competencia***

En nuestro país, de los cerca de dos millones de estudiantes matriculados en Instituciones de Educación Superior, el 75% lo hace en universidades públicas. Es decir, el peso de la educación superior gravita en las universidades públicas.

“La Universidad Pública, ahora y siempre, ha tenido una función integradora de la sociedad de la que es parte. Su función la lleva en su nombre, unir lo diverso y su meta es servir a la sociedad que la hace posible”. (Zea, 2002)

En los últimos años en el ámbito de la educación superior han surgido universidades privadas como la Del Valle de México, el Tecnológico de Monterrey, entre otras, que por definición tienen un dueño particular, que encarna los intereses económicos, las concepciones religiosas, políticas o económicas de un grupo. A pesar de las enormes limitantes económicas que la mayoría de la población para poder ingresar a una universidad privada, éstas han crecido, aprovechando las crisis que ha enfrentado la Universidad. “En los últimos años la Universidad ha sido objeto de un conjunto de políticas modernizadoras por parte del gobierno. Estas políticas han afectado su cobertura y crecimiento, sus formas de gestión y financiamiento, las normas de su vida académica y sus relaciones con la sociedad”. (Latapí, 2002)

Si bien es cierto que las universidades privadas tienen una infraestructura impresionante para ofrecer a su población estudiantil los servicios educativos y por supuesto la práctica deportiva, hay que dejar bien claro algunos aspectos tales como que el tamaño de su matrícula es incomparable con la que la Universidad tiene y en lo que respecta a la parte deportiva el Rector manifestó que “esta casa de estudios es la única en donde se practican 47 disciplinas deportivas, no hay otra con esa capacidad en México”. (Gaceta UNAM, 2003, p. 27)

Las instalaciones deportivas en la UNAM son uno de los aspectos que marcan la diferencia. Para mantenerse a la altura de la competencia durante la administración de Mónica Torres Amarillas, fueron remodeladas y equipadas algunas instalaciones universitarias, como el Frontón Cerrado, el Gimnasio de Taekwondo, y el de Levantamiento de Pesas y la Pista de Calentamiento “estos trabajos forman parte del sistema del deporte universitario instalado durante mi administración”. (Gaceta UNAM, 2003, p. 27)

Por otro lado, la presentación o imagen que proyectan al exterior se realiza con la tecnología más avanzada, un CD interactivo, en el que pueden visitar todas las instalaciones con las que cuenta el campus, páginas en internet, renta de espectaculares o paquetes promocionales: plumas, gomas, entre otros, e impresión de papelería institucional en la que se contemplan trípticos, volantes, etcétera con alta calidad en cuanto a papel y diseño, ya que lo importante es captar la atención de la población. Actualmente la UNAM está haciendo uso de la Gaceta para

presentar datos relevantes de sus alcances a través de una campaña que se ha denominado “Conoce tu Universidad”, finalmente hoy por hoy ésta sigue siendo la Máxima Casa de Estudios.

Aun cuando se sabe de las dificultades económicas y políticas por las que ha atravesado la UNAM, y que hoy en día las universidades privadas han ampliado sus alcances, no se puede dejar de reconocer la importancia y grandeza de la UNAM. El responsable de deportes en el Tecnológico de Monterrey campus Ciudad de México, comentó en entrevista que “la trayectoria deportiva de la UNAM es impresionante por los resultados que ha tenido, pero estamos trabajando muy fuerte, no para igualarla, sino para ganar más espacios; nos falta mucho tiempo para consolidar nuestro deporte, pero creo que vamos por buen camino”.

Valdría la pena hablar en este punto de la parte académica-deportiva, específicamente de la capacitación que se imparte en algunas de estas organizaciones. Actualmente la UNAM desarrolla un Diplomado en Entrenamiento Deportivo Especializado, el cual cuenta con prestigio por ser impartido en la Universidad y además porque su planta docente tiene una trayectoria deportiva reconocida. Se hizo un estudio comparativo entre este diplomado y uno que ofrecía el Tecnológico de Monterrey, hubo similitudes en cuanto a algunas temáticas, pero también grandes diferencias en cuanto al costo y la duración, entre otros aspectos.

En este sentido, las universidades privadas, a pesar de que en términos reales no representan competencia económica para la Universidad Nacional, continuamente mejoran aspectos tales como: la creación de nuevos planteles, incorporando innovaciones tecnológicas, y en lo deportivo la construcción de más instalaciones deportivas y contratando a personal cada vez más especializado y además aprovechan los eventos deportivos nacionales para detectar talentos deportivos a los cuales les ofrecen becas académicas, constituyéndose en un factor en el que la UNAM debe trabajar.

Como integrante del sistema educativo, la Universidad pertenece a algunas asociaciones de este ramo y también al interior de la dependencia existen organizaciones a las que pertenece la DGADyR, mismas que serán identificadas a continuación.



### *Asociaciones del ramo*

En cuanto al ramo educativo una de las principales asociaciones a las que pertenece la UNAM es la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). La ANUIES es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones de educación superior del país, cuyo común denominador es su voluntad para promover su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios.

En lo que respecta a la parte deportiva como, ya se mencionó anteriormente en las relaciones que mantiene la Universidad con el gobierno, la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, a través del Sistema Nacional del Deporte, considera como miembro integrante de este sistema a la Universidad, a través de la DGADyR y a su vez, la Confederación Deportiva Mexicana, quien afilia a las Federaciones Deportivas Mexicanas, coordina y reconoce los trabajos de las diferentes asociaciones deportivas universitarias.

Por otro lado, la DGADyR no pertenece a ninguna asociación como tal, pero es importante destacar que tiene un Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), el cual pertenece a la Red de Educación Continua, la cual aglutina a todos los centros universitarios de esta naturaleza y que en los últimos años ha reconocido el trabajo realizado por la dependencia, al participar activamente en la elaboración del Reglamento de los Centros de Educación Continua, en el establecimiento de los criterios de evaluación y acreditación de centros en todas las actividades que se realizan en torno a este aspecto.

De ahí que se pueda decir que la UNAM, cuenta con el reconocimiento en el ámbito educativo por parte de la ANUIES y en cuanto a lo deportivo por parte del a CONADE, CODEMA, como una institución importante, por su matrícula, proyectos educativos, por el trabajo de investigación y por todas las figuras deportivas universitarias que han conformado las diferentes selecciones deportivas nacionales.

Identificadas las asociaciones a las que pertenece la Universidad tanto en el ramo educativo como en el deportivo, sería posible facilitar la identificación de los clientes, entendidos como aquellos beneficiados con las acciones emprendidas por la Universidad y por la DGADyR.

### *Cientes*

Con fundamento en el acuerdo mediante el cual se crea la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria, mencionado anteriormente, y cuya función principal es colaborar en el desarrollo de la comunidad académica y estudiantil, mejorando la calidad de su permanencia en la Institución, se puede establecer que los principales clientes de la DGADyR son todos los integrantes de la comunidad universitaria (alumnos, docentes y administrativos), pero en algunas circunstancias y condiciones también se atiende a la comunidad externa (público en general, no universitario), que se interesa en ingresar a algún curso de educación continua, o bien, en practicar alguna actividad deportiva o recreativa.

Por otro lado, aunque la labor que se realiza al interior de la Institución es reconocida, también existen problemas en sus procesos, tal como lo manifiesta en entrevista Esther Reyes, entrenadora e integrante del equipo representativo de fútbol femenino “coincido con la mayoría, a veces tantos trámites administrativos, son desgastantes y fastidiosos”. Esta es una opinión relativa a la actividad propiamente deportiva, pero respecto a la actividad académica comentó: “la difusión que se da de los cursos y la información es buena, pero hay que darle continuidad a nuestra preparación”.

Al ser cuestionada respecto a los servicios de la competencia afirmó “los cursos externos parecen ser muy buenos, pero están fuera del alcance de muchos”, uno de los principales factores que afectan es el elevado costo y los horarios de desarrollo, “hay que tener en cuenta el horario de nuestros entrenamientos y las fechas de competencias, no siempre coinciden”.

Existe la posibilidad de mejorar los servicios, evitando en su mayoría, un sin número de trámites administrativos, para poder acceder a la práctica deportiva, sobre todo porque este problema es uno de los principales a los que se enfrenta la comunidad deportiva universitaria.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la UNAM enfrenta un grave problema, algunas universidades particulares durante las competencias nacionales, Universiada u Olimpiada, identifican a los talentos deportivos universitarios, se acercan a ellos y les ofrecen atractivas oportunidades de incorporarse a sus filas “nos llegan a ofrecer becas de estudio del 100% y un sinnúmero de beneficios”, comentó Esther Reyes; No obstante, el sentido de pertenencia que muchos de los atletas tienen con su Universidad no les permite abandonarla.

Aun con todas las limitaciones económicas y con todos los problemas que inevitablemente debe afrontar una universidad de las características y del tamaño de la nuestra, la UNAM ha cumplido con el país.

### *Proveedores*

Para desarrollar las actividades que tiene encomendadas la Universidad y la DGADyR cuenta con una amplia gama de proveedores de materiales establecidos por la Dirección de Proveeduría; enlistar a cada uno sería una labor interminable, pero se pueden agrupar de acuerdo al tipo de material que ofrecen: equipo de cómputo (computadoras, servidores, cartuchos de tóner, programas), material y equipo de oficina (papelería y muebles), material de limpieza y mantenimiento, material deportivo (implementos, aparatos y uniformes), entre otros.

Las relaciones que se establecen con los proveedores se dan específicamente entre las Secretarías Administrativas de cada dependencia de la Universidad y a su vez existe un departamento de bienes y suministros, como responsable de esta tarea, sólo en los casos en que las necesidades son muy específicas, este departamento los canaliza con los responsables del trabajo para que la comunicación sea lo más directa posible.

Las principales causas de problema o puntos de conflicto que se dan entre la institución y los proveedores son los trámites que trae consigo la solicitud de compra de algún bien o servicio. Al respecto el entonces Jefe del Departamento de Bienes y Suministros, Leonardo López, en entrevista comentó: “los principales problemas que tenemos con los proveedores son que no entregan los materiales en los tiempos establecidos, pues el volumen es muy grande”, y en contraparte, los proveedores manifiestan que el principal problema con la Universidad son los

tiempos de respuesta en cuanto a los pagos por el servicio o producto. No hay que perder de vista que los trámites administrativos establecidos para realizar el pago son muy lentos.

Aunque la UNAM es un cliente importante, por las cantidades tan grandes de materiales que solicitan, la imagen que damos al exterior es que es una institución poco seria y desordenada, pues no tiene bien planeados sus tiempos para solicitar y pagar los servicios de los proveedores.

Una forma de mejorar los procesos sería que todas las áreas trabajaran coordinadamente y sobre todo, que hubiera una adecuada planeación en cuanto a las actividades que se desarrollan cotidianamente.

Pero también existen otro tipo de proveedores que pueden ser todas aquellas personas o instancias que generan información, materia prima para que la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico funcione en cuanto a sus principales tareas encomendadas, pero este es un tema abordado en el capítulo siguiente.

No hay que dejar de lado la importancia que tienen todas aquellas instituciones o personas que proveen a la Universidad y a la DGADyR de información útil, que les ayude o permita mantenerse en el mercado. Es pertinente abordar el aspecto de las innovaciones tecnológicas como un aspecto determinante en cuanto a la permanencia de la UNAM a la vanguardia, tanto en el ramo educativo como en el deportivo.

### ***Innovaciones tecnológicas***

Las innovaciones tecnológicas que ha implementado la UNAM en los últimos años, son muchas, la instauración del nuevo servicio de alto rendimiento de la Súper Computadora HP Alpha Server SC45, de la Dirección General de Servicio y Cómputo Académico (DGSCA). En el programa de trabajo que el rector planteó para su segundo periodo al frente de la UNAM, sobresale la incorporación de nuevas tecnologías para engrandecer la enseñanza en sus diferentes modalidades, es decir, presencial a distancia, ya sea a través de internet, visualización 3D o paquetes educativos en línea.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la institución es el licenciamiento de los programas, la adquisición de programas originales y la compra de equipo nuevo, sacando de circulación todo el equipo rezagado u obsoleto.

“La Universidad en su conjunto habrá de poner todo lo que esté a su alcance para darle el apoyo que hoy requiere el deporte en la institución, poniendo al servicio de quienes practican, fomentan y propician el deporte en la UNAM toda nuestra tecnología, nuestra capacidad de investigación científica, de capacitación, de fomento para que la UNAM pueda volver a ser también factor del desarrollo del deporte nacional”. (De la Fuente disponible en [www.unam.mx](http://www.unam.mx))

En el área deportiva, todavía no se logra la automatización de todos los procesos, actualmente todo el personal de la DGADyR cuenta con un equipo de cómputo que le permite estar conectado en red, de acuerdo a información proporcionada por el Ingeniero Gabriel Jiménez, responsable del área de cómputo, el 50% del equipo de la dirección es nuevo, el 25% es atrasado y el 25% restante es obsoleto. Otra forma de clasificarlo sería en cuanto a sí son de marca o no, y al respecto el responsable mencionó que el 50% es de marca reconocida y el otro 50% es equipo ensamblado.

Hablando de las innovaciones tecnológicas a las que se ha integrado la dependencia se puede mencionar la instalación de internet en todos los equipos de la dirección y en breve se espera la autorización de la DGSCA para integrarse a la red de fibra óptica, propiciando el desarrollo de sistemas que permitan mejorar los servicios y atender mejor a la comunidad universitaria.

Cabe señalar que una vez más el problema de liquidez es determinante en el mejoramiento del equipo, pero también la resistencia del personal, ya sea por la antigüedad o por falta de capacitación, para realizar sus actividades con la ayuda de un equipo que le permita hacer su trabajo en menos tiempo, en ocasiones por falta de capacitación, o por la costumbre tan arraigada que tienen de trabajar de otra forma, lo que nos les permite reconocer las facilidades que esta opción les ofrece.

Por otro lado, las innovaciones tecnológicas propias de la Dirección General no sólo se aplican en cuanto al equipo de cómputo con el que cuenta, sino también propiamente en la actividad deportiva; durante el 2003 se construyó un gimnasio para levantamiento de pesas que cuenta con seis plataformas de entrenamiento y un estrado principal con los mejores aparatos afirmó el Dr. De la Fuente "...sólo la UNAM y Cuba tienen este tipo de instalaciones..." (Gaceta UNAM, 2003, p. 27); además de la cancha de voleibol de playa y la de baloncesto para el deporte adaptado.

En el área médica se cuenta con equipo médico para hacer evaluaciones morfofuncionales que consisten en la realización de pruebas bioquímicas, electrocardiograma, espirometría, antropometría, ergometría, nutrición y psicología, con el único propósito de tener un diagnóstico completo de la salud del deportista y son considerados dentro de los mejores centros médicos para realizar este tipo de evaluaciones.

Lo anterior, muestra la intención de la Universidad de integrar todos los avances tecnológicos a la vida académica y administrativa, permitiéndole eficientar sus servicios.

El uso de los medios de comunicación internos y externos es un aspecto determinante en cuanto a la promoción y difusión de los productos y servicios que ofrece la UNAM, aspecto que se detalla a continuación.

### ***Medios de comunicación***

La Universidad por ser una institución con gran trascendencia a nivel nacional e internacional es una fuente de información muy importante para los medios de comunicación (radio, televisión y prensa); sobre todo cuando se habla de investigaciones científicas, en las que reconocidos investigadores de la UNAM están involucrados, o bien, participaciones del rector en eventos nacionales e internacionales, premios o reconocimientos otorgados o recibidos, entre otros.

La existencia y presencia de los canales difusión propios (TV UNAM y Radio Universidad), favorecen la difusión de todas las actividades, ya sea académicas o de difusión

cultural, que se dan en la Universidad; de acuerdo con el plan de trabajo (2003-2007) del rector, a corto plazo se mejorarán las instalaciones para radio universidad, transmitirá desde el Palacio de la Autonomía, y además se han iniciado los estudios necesarios para hacer de TV UNAM, un verdadero canal universitario.

Esto es en lo que respecta a los medios electrónicos, pero en lo que concierne a los medios escritos, la Universidad cuenta con la Gaceta UNAM, vocero oficial de la Institución; a través de ésta se informa a toda la comunidad del acontecer universitario, también cuenta con la Revista de la Universidad o Los Universitarios, en donde se resaltan los aspectos culturales y científicos propios del quehacer universitario.

Cuando se trata especialmente de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, también hay intervención y uso de los medios de comunicación, escritos o electrónicos, principalmente aquellos cuya línea editorial es deportiva, y cuando no se tiene esta línea en la mayoría de los medios se habla del deporte universitario en las secciones deportivas.

Respecto a los aspectos en que se fijan o hacen énfasis los medios están los cambios administrativos, eventos de talla internacional: Gran Prix, fútbol profesional, fútbol americano o algunos eventos internos tales como los Juegos Puma, la Olimpiada Juvenil y la Universiada.

La importancia y trascendencia que tiene la UNAM en la vida del país, es reconocida a través del uso de los medios de comunicación, lo que permite identificar un sin fin de relaciones institucionales que se dan entre la Universidad y el exterior y al interior de ésta también.

### ***Relaciones institucionales***

Las relaciones institucionales que establece la Universidad, o bien, que son propias de ella, son con organizaciones de educación superior, públicas o privadas, con centros de investigación, con asociaciones en las que es miembro activo, o en las que se ve a la institución como un centro de investigaciones o de difusión de la cultura.

Por el tamaño de la Universidad sus relaciones con el exterior, son muchas y muy complejas, porque no sólo está involucrada la rectoría, sino también algunas dependencias, de acuerdo con su área de competencia.

Al interior de la UNAM las relaciones no son más sencillas, pero todas están debidamente normadas y controladas, lo que en cierto modo facilita la identificación de las relaciones entre las dependencias universitarias. La DGADyR mantiene relaciones con las otras direcciones generales que integran la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria: Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria, Dirección General de Orientación y Servicios Educativos y la Dirección de Vinculación con Exalumnos y con la propia Secretaría, así como con la Dirección General de Planeación, de Personal, de Proveduría, de Obras, de Educación Continua, con las Escuelas y Facultades, entre otras.

Al exterior, la UNAM y la DGADyR establecen relaciones con las diferentes direcciones que conforman la Comisión Nacional del Deporte, ya sea la Dirección de Calidad en el Deporte o la Dirección de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos; también con organismos relacionados con el medio: la Confederación Deportiva Mexicana y el Comité Olímpico Mexicano.

Hasta aquí han sido analizados algunos elementos del entorno que rodea a la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, permite identificar la presencia de sus clientes, de sus proveedores, el uso de los medios de comunicación, las innovaciones tecnológicas, así como sus relaciones con el gobierno, todos estos elementos ayudan a entender la situación en la que se desarrolla, como parte de la institución educativa más importante de nuestro país, UNAM. Para continuar con el análisis del entorno, en los siguientes párrafos se hace uso de la teoría de sistemas para identificar otros aspectos que permiten caracterizarla como un sistema abierto o cerrado, según sea el caso.



### **3. Análisis sistémico**

Como se planteó al inicio del capítulo la teoría de sistemas define al sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, partiendo de este concepto tenemos que la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas está compuesta por un conjunto de elementos “subsistemas” que establecen interrelaciones para conformarla como un todo E. Trist identificó fuerzas que impactan desde afuera a las organizaciones y a sus subsistemas y sostiene que “todo sistema y cada uno de sus subsistemas, es identificado como una unidad económica, social y técnica”. (Martínez, 1990, p. 49)

En la parte económica se debe al uso de materiales o recursos, social en cuanto a los seres humanos que trabajan y técnica por el uso de tecnologías y técnicas para alcanzar el fin que se propuso la organización.

Katz y Kahn aportan a esta teoría el concepto de “sistema abierto y viviente” como característica de las organizaciones, y reconocen que una organización es un sistema abierto en cuanto “se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente”. (Martínez, 1990, p. 52)

Lo que permite identificar elementos fundamentales que caracterizan a este tipo de sistemas como son: entrada, proceso, salida, ciclos de eventos, entropía, información, estado de equilibrio, diferenciación y equifinalidad, los cuales serán identificados en la organización y aplicados,

#### **3.1 Ambiente relevante**

Es pertinente comenzar por definir el ambiente relevante, entendido como todos aquellos factores físicos y sociales, externos a la organización y que deben ser considerados para la toma de decisiones. Considerando que “las transacciones que realiza una organización para funcionar,

constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente”. (Baptista, 1991, p. 277)

El ambiente relevante de la DGADyR está constituido por estímulos primarios, dentro de los cuales destaca la influencia de la Universidad, la Secretaría de Servicios a la Comunidad (SSC, los clientes (estudiantes, deportistas, otras direcciones generales), la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME) y el Comité Olímpico Mexicano (COM); dentro de los estímulos secundarios se pueden identificar: las diferentes leyes que la determinan, las universidades privadas y los ámbitos educativo, deportivo económico, político y social, como se muestra en la siguiente figura.

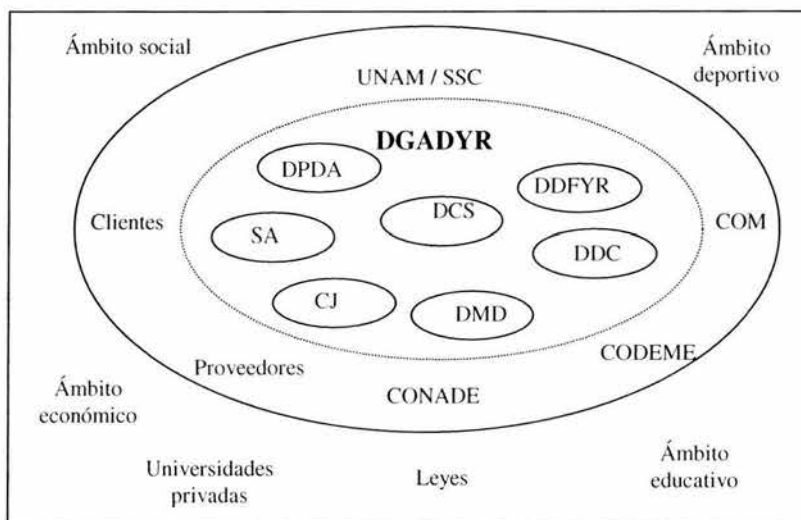


Figura 1. Ambiente relevante de la DGADyR.

La DGADyR está conformada, como se mencionó en la página 17, por cinco Direcciones de Áreas, una coordinación Jurídica y una Secretaría Administrativa, que pueden ser identificadas como subsistemas: Dirección de Deporte Competitivo (DDC), Dirección de Deporte Formativo y Recreación (DDFYR), Dirección de Comunicación Social (DCS), Dirección de Medicina del Deporte (DMD), Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA), una Secretaría Administrativa (SA) y una Coordinación Jurídica (CJ).

En el gráfico siguiente se esquematiza la DPDA en su ambiente relevante, el cual también está constituido por estímulos primarios dentro de los cuales se distingue a la Universidad, a la Secretaría a la que pertenece y la DGADyR, así como sus clientes (estudiantes, entrenadores, deportistas) y proveedores (las otras direcciones de área y la CONADE, entre otros), y en lo que respecta a los estímulos secundarios se pueden identificar los ámbitos social, deportivo y educativo. Asimismo, es posible identificar a sus dos subdirecciones: Planeación y Programación (SPP) y Desarrollo Académico (SDA) como subsistemas.

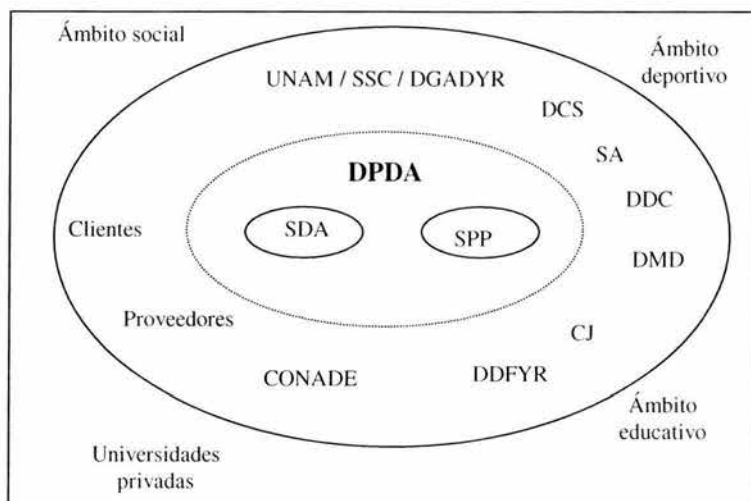


Figura 2. Ambiente relevante de la DPDA.

Las figuras anteriores, permiten identificar los estímulos primarios y secundarios que integran el ambiente relevante de ambas dependencias, visualizar el grado de interrelación externo e interno que existe entre la DGADyR y la UNAM y la DPDA con estas dos y con instituciones externas. De ahí que se puede decir que las relaciones son complejas, debido a la cantidad de instancias con las que se pueden establecer relaciones, como se reflejó en párrafos anteriores. Lo mismo se da en el caso de los clientes y proveedores, se dan un sin fin de interrelaciones ya sea para satisfacer las necesidades de la organización o de los usuarios.

También es posible identificar las fronteras de ambos sistemas, pero a continuación se describen éstas en la organización.

### 3.2 Fronteras

En lo que respecta a las fronteras, entendidas éstas como “los límites entre organización y entorno”. (Baptista, 1991, p. 280) Es importante considerar que las fronteras son flexibles y dependen de cada organización, es decir, no están establecidas como un límite inflexible.

En el caso de las fronteras de la DGADyR, están marcadas por la Secretaría a la que pertenece y por la Universidad, asimismo cada una de las direcciones de área y las áreas administrativas que la conforman, como se muestra en el esquema siguiente.

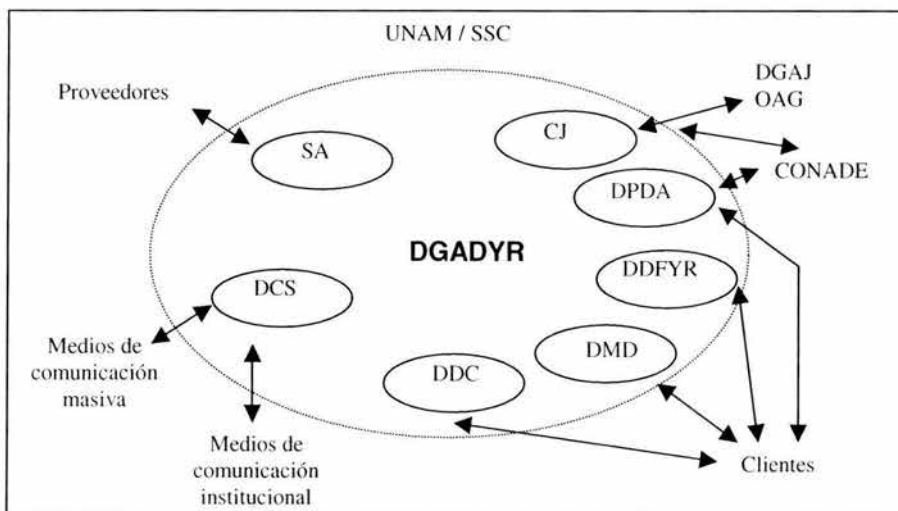


Figura 3. Fronteras de la DGADyR.

La Dirección de Comunicación Social (DCS) representa una frontera de la DGADyR, pues establece relaciones con los medios de comunicación tanto internos como externos para dar a conocer la información que se genera en la Dependencia; la Secretaría Administrativa (SA) es la responsable del contacto con los proveedores para satisfacer las necesidades de toda la dependencia; la Coordinación Jurídica (CJ), establece relación con la oficina del Abogado General y con CONADE para la firma de convenios en materia deportiva al igual que la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA).

Todas las direcciones de área establecen relación con los clientes, cada una ofreciendo diferentes servicios, Deporte Competitivo (DDC), atiende a equipos representativos, Deporte

Formativo DDFyR), incorpora la práctica del deporte como proceso formativo y/o recreativo, Medicina del Deporte (DMD) atiende a todos los usuarios, la DPDA, brinda opciones de capacitación y/o actualización.

En lo que se refiere a la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico el esquema siguiente muestra sus fronteras y las relaciones que se dan con el exterior:

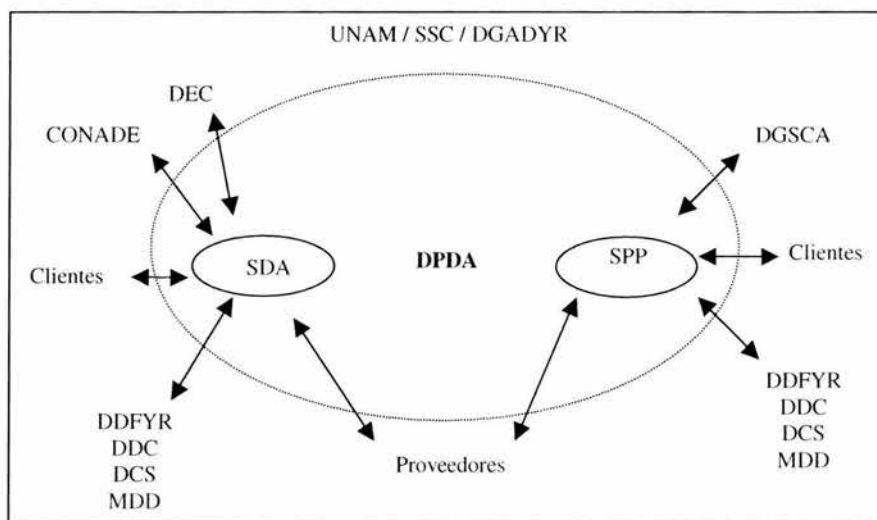


Figura 4. Fronteras de la DPDA.

La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico está conformada por dos subdirecciones, siendo éstas sus fronteras; la Subdirección de Planeación y Programación (SPP), la cual establece relaciones con la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DGSCA), pues esta dependencia es la responsable de autorizar el presupuesto para la compra de equipo de cómputo, así como la incorporación de la dependencia a la red UNAM, su relación con los clientes se da en cuanto a la información que se proporciona a través de la página web, y con las otras direcciones de área porque son éstas quienes generan la información y la entregan para realizar el informe mensual que se entrega a la DGADyR y ayuda en la toma de decisiones con los proveedores aún cuando la Secretaría Administrativa de la dependencia es el contacto directo, es necesario darles las especificaciones del equipo de cómputo de la información que se imprime en trípticos, entre otros.

La Subdirección de Desarrollo Académico (SDA) tiene relación con la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED), ya que pertenece a la red de centros de educación continua; con la CONADE se realizan trámites de certificación de entrenadores deportivos, a los clientes (personal académico) se les ofrecen todas las opciones de capacitación y actualización, con las diferentes direcciones se tiene contacto porque se coordinan y registran todas las actividades académicas que se generan y con los proveedores externos la relación se establece en cuanto a la impresión de material de difusión.

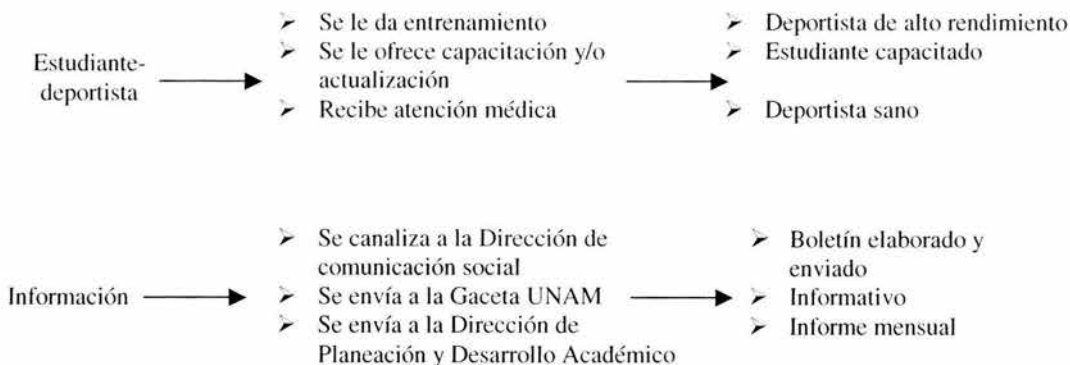
La identificación de los subsistemas fronteras permite visualizar el grado de apertura de la DGADyR y la DPDA; se puede decir que esta última es un sistema abierto que continuamente está recibiendo y procesando información necesaria para su desarrollo y permanencia.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es posible identificar con claridad las fronteras que existen en ambos sistemas (DGADyR y DPDA), así como las relaciones que se dan entre las fronteras y las organizaciones del exterior; de tal forma que es posible reconocer la complejidad de sus relaciones y de los procesos o ciclos de eventos que se llevan a cabo.

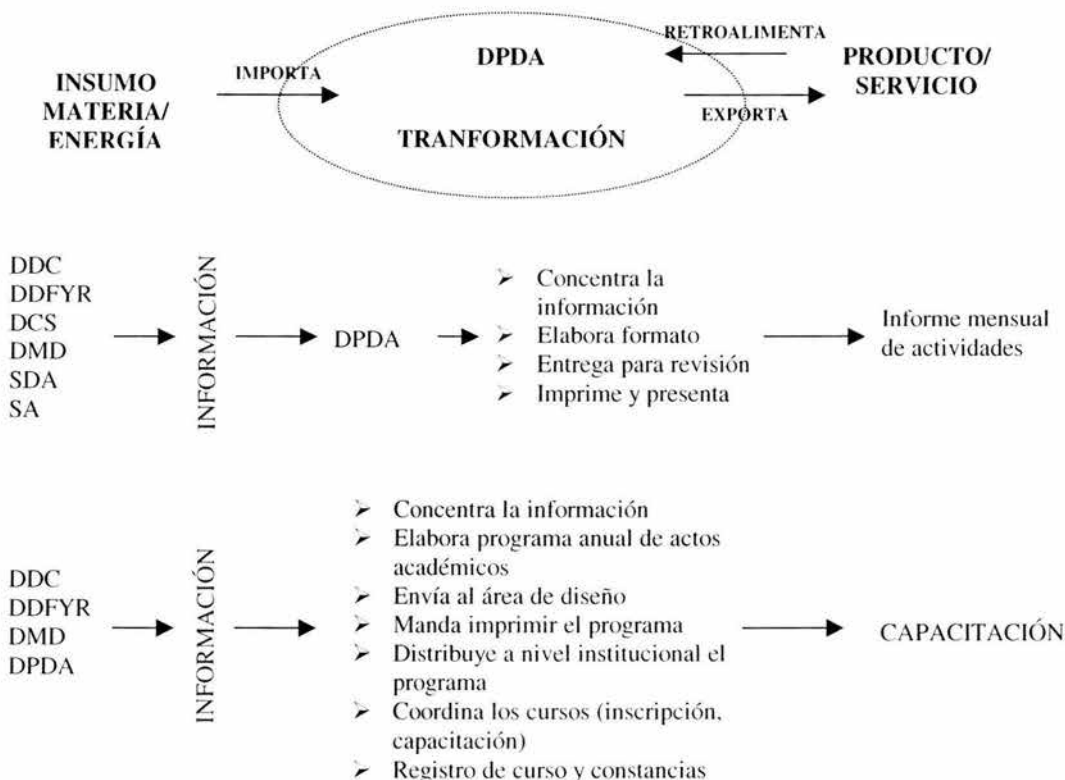
### 3.3 Ciclos de eventos

Al caracterizar a la DGADyR como un “sistema abierto” se puede reconocer ciclos de eventos que la identifican; en los diagramas siguientes se describen de manera general los ciclos por los que deben pasar cada uno de los servicios que proporciona, bajo el esquema de que los insumos entran a la organización en donde son transformados y son devueltos a la sociedad como producto o servicio, los cuales regresan a la organización en forma de retroalimentación, lo que le permite permanecer en un estado de homeostasis, es decir, que sólo transforma lo necesario de acuerdo con las demandas del entorno.





De igual forma, sucede con los ciclos de eventos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico que se describen sólo dos de sus procesos, bajo el mismo esquema, detallando los procesos de transformación que sufren los insumos y la salida de éstos como producto o servicio, de acuerdo con las demandas del entorno y la forma en que regresan al sistema, es decir, la retroalimentación que permite mantener la homeostasis.



El análisis que se hizo de los ciclos de eventos de los procesos que la DGADyR y la DPDA permite establecer con claridad los grados de interrelación que cada uno de los subsistemas tiene en cuanto a la transformación de insumos se refiere y si ambos sistemas se encuentran en estado de equilibrio, de acuerdo con lo que el entorno le demanda y éstos le suministran.

### **3.4 Grados de relación**

Por el tamaño de la organización o sistema, es posible establecer los grados de relación que tiene con su entorno, de tal forma que una vez identificada a la DGADyR como un sistema abierto, se puede manifestar que las relaciones que tiene la dependencia con su entorno son directas, toda vez que éstas afectan o influyen en el rumbo que debe tomar. Asimismo, es importante destacar la complejidad de las relaciones que se dan entre el sistema y su entorno y entre los subsistemas que lo conforman.

De igual manera sucede con la DPDA, las relaciones que tiene con el entorno son directas, pues éste determina su campo de acción y la complejidad de sus relaciones, debido a la gran cantidad que se llevan a cabo. Cabe mencionar que lo que facilita las relaciones entre los sistemas, el entorno y los subsistemas es que están reglamentadas e identificadas plenamente.

El análisis sistémico permitió reconocer las partes que componen a la organización vista como un sistema abierto, las interrelaciones de éste con su ambiente y con sus subsistemas; así como los ciclos de eventos a través de los cuales transforman los insumos que importan del medio ambiente y la exportación que hacen de éstos a la sociedad, reconociendo el proceso de retroalimentación que guarda para controlar, guardar el equilibrio o permitir la evolución del sistema. Un aspecto más a considerar en el análisis del entorno de la organización es el contingente, a través del cual es posible identificar si la UNAM, la DGADyR y la propia Dirección de Planeación y Desarrollo Académico responden o no a las exigencias de su entorno.



#### **4. Análisis contingente**

La principal aportación de la teoría contingente es la importancia que da a la influencia del medio ambiente, reconociendo la estrecha relación que existe entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde a éstas. A través de este análisis se caracteriza el medio ambiente que rodea a la organización, los mecanismos para obtener información del ambiente, las fuentes de incertidumbre y cómo influyen en el estilo de administración y en la toma de decisiones.

“La teoría contingente podrá interesarse más en procesos de adecuación al medio, tanto del sistema (la organización global) como de sus partes, desde el punto de vista estructural, psicológico y social”. (Martínez, 1991, p.58)

De este modo, se inicia por caracterizar al medio ambiente que rodea a la DPDA, esto es a la Universidad y a la DGADyR, dependencia de la cual forma parte.

##### **4.1 Caracterización del medio ambiente**

La caracterización del medio ambiente resulta de vital importancia para comprender mejor el entorno en el que se encuentra inmersa la organización, toda vez que ésta existe en un contexto con el cual interacciona y debe ser leído por aquellos que dirigen y determinan el rumbo de la organización

##### ***Turbulencia***

Un entorno turbulento es aquel en que se dan “rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gusto y valores variantes”. (Baptista, 1991, p. 281)

Esta concepción permite identificar al ambiente de la UNAM como estable, toda vez, que no se enfrenta cambios rápidos y constantes de leyes, economía, mercados y tampoco enfrenta competencia alguna con las demás instituciones de educación superior.

Pero los cambios y transformaciones a los que se somete, se dan cada cuatro años, como se mencionó en el apartado *1.1 Antecedentes*, en donde la elección de un nuevo rector, trae consigo un ambiente lleno de turbulencia, caracterizado principalmente por las modificaciones en las áreas administrativas que la conforman, permite decir que el ambiente durante los primeros meses del cambio se torna turbulento.

### ***Hostilidad***

Por otro lado, “un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado”, (Baptista, 1991, p. 282) podemos describir que esta característica no es aplicable a la Universidad, ni a la DGADyR.

El grado de cobertura y atención que tienen ambas instancias no es igualable ni comparable con ninguna otra institución educativa/deportiva, como se refiere en el apartado de *La competencia*, en el que algunos representantes de instituciones privadas manejan que se encuentran en el mercado, pero reconocen que no pueden competir contra la enorme trayectoria de la UNAM y del deporte universitario.

La Universidad cuenta con amplio reconocimiento como institución formadora e investigadora. El crecimiento de diferentes opciones educativas no representa un medio hostil para la Universidad, por el contrario, le permiten generar más opciones de las ya existentes, demostrando que sigue siendo competitiva.

En el ámbito deportivo la Universidad ha sido generadora de grandes figuras deportivas y aun cuando los diferentes conflictos estudiantiles y laborales han perjudicado su imagen, o han mermado sus resultados, la UNAM sigue siendo considerada como semillero de figuras deportivas.

### ***Diversidad***

Otro elemento a identificar es la diversidad, se dice que “un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo

general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos”. (Baptista, 1991, p. 283)

De lo anterior se puede identificar que el ambiente de la Universidad también es diverso, de acuerdo con lo planteado en *Los clientes*, por un lado están las características tan diferentes que cada uno de sus clientes posee, por otro la cantidad de clientes a los que les brinda sus servicios. Asimismo, es posible identificar la diversidad en cuanto a productos y servicios que brinda, identificados en páginas anteriores, los *Ciclos de eventos*.

También ayuda a caracterizarlo como diverso las diferentes opciones educativas (educación medio superior, superior) que ofrece, y de aquí la variedad de licenciaturas que tiene, los estudios de posgrado; así como por el tamaño de su estructura, por sus relaciones y sus procesos.

Y no sólo en cuanto a servicios educativos, también es diverso en cuanto a la cantidad y tipos de investigaciones realizados, o bien, en cuanto a las diferentes opciones culturales que ofrece a la sociedad.

El ambiente de la DGADyR no es ajeno a esta característica, hay una gran cantidad de opciones deportivas (47) para practicar, actividades formativas y recreativas y diferentes opciones de capacitación en el ámbito de la cultura física y el deporte.

### ***Desintegración***

La desintegración es un atributo del ambiente y “se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado”. (Baptista, 1991, p. 284)

Esta definición permite caracterizarlo como un ambiente integrado, ya que la Universidad cuenta con la Legislación Universitaria, la cual concentra todos los ordenamientos jurídicos bajo los cuales se rige la vida de la Institución, es decir, principalmente la Ley Orgánica, los diferentes reglamentos, estatutos, etcétera, que le permiten orientar y dirigir sus acciones de acuerdo con lo que se establece en éstos.

La integración es una característica que no sólo se da al interior de la Universidad, sino también al exterior de ésta sobre todo cuando se habla respecto a las relaciones con el gobierno, especialmente con la CONADE, en donde sus interacciones están sujetas a lo que marca la Ley General del Deporte y lo establecido en el Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2001-2006.

Partiendo de estos ordenamientos, también es posible identificar que cada dependencia al interior cuenta con manuales de organización y procedimientos en los que se establecen los límites de acción de cada una de ellas.

### *Escasez*

Otra característica del ambiente es aquella que se refiere a la escasez y ésta se aplica a “la abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales... de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la sobrevivencia del sistema”. (Baptista, 1991, p. 284)

Por lo anterior, se establece que el ambiente de la Universidad es abundante, toda vez que cuenta una gran infraestructura tanto de recursos humanos, como de recursos materiales, necesarios para atender las demandas de la sociedad.

Lo mismo sucede en la DGADyR, su ambiente es abundante en cuanto recursos humanos se refiere, y con el propósito de ampliar su cobertura de atención se construyen nuevas instalaciones deportivas que le permitan alcanzar su objetivo.

“La combinación de estos atributos para la situación de cada empresa es una mezcla única de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas”. (Baptista, 1991, p. 285) Caracterizado el ambiente que rodea a la DPDA en el apartado siguiente se abordarán las principales causas de incertidumbre que se dan en esta dependencia.

## 4.2 Fuentes de incertidumbre

Con el propósito de identificar las fuentes de incertidumbre que enfrenta la UNAM, primero será necesario definir el concepto de incertidumbre, Rogers la define como “el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas posibilidades de esas alternativas”. (Fernández, 1991, p. 286)

Lo que significa la incertidumbre para una organización es la impotencia de predecir todas las alternativas que se podrían dar en un momento dado o ante una situación específica.

Khandwalla propone una conceptualización de los términos: obstáculo, contingencia, oportunidad y problema. Al “obstáculo lo define como algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir; la contingencia es un evento probable; la oportunidad es una situación de ganancia y el problema es un evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal”. (Baptista, 1990, p. 285)

Al realizar una aplicación de los conceptos anteriormente descritos se podría establecer una relación entre contingencia, problema y obstáculo; siendo la temporalidad lo que podría establecer la diferencia entre éstos.

Por lo anterior se pueden establecer como obstáculos: los cambios administrativos que se dan cada cuatro años; los periodos establecidos para ejercer el presupuesto afectando las relaciones entre los proveedores y las organizaciones; las normas tan rígidas que regulan cada proceso.

De igual manera se identifican problemas tales como: las huelgas, ya sea a causa de los estudiantes, trabajadores o académicos; los recortes presupuestales que afectan tanto a los recursos materiales como a los humanos. Las contingencias que tiene que enfrentar la Universidad van desde un paro laboral, la toma de instalaciones, fallas en la red de comunicaciones o eléctricas.

En lo que respecta a las oportunidades de la UNAM se identifican por un lado, la trayectoria e imagen, que permite mantener a la población cautiva y a las futuras generaciones al ser considerada como la mejor opción; el uso de los medios de comunicación interna para difundir los avances de la dependencia; la enorme infraestructura con que cuenta le permite tender a toda su población.

Las coyunturas que se identifican son aquellas como: cambios a la Ley Orgánica, o bien la realización del Congreso Universitario, con el cual cambiaría el rumbo de la Universidad y en el caso de la DGADyR relacionarse con instituciones gubernamentales depende en gran medida de que alguna modificación realizada a cualquier ordenamiento le afecte.

### **4.3 Mecanismos para obtener información del entorno**

Con el propósito de reducir la incertidumbre las organizaciones deben establecer mecanismos que les permitan obtener información de su entorno para adaptarse a las modificaciones que se le van presentando.

De esta forma el primer mecanismo para hacerlo es la “*retroalimentación directa* la cual puede ser negativa o positiva” (Baptista, 1991, P. 287), ésta es usada en casi todas las organizaciones, la Universidad realiza eventos en los que participan las áreas que componen a la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria, y en ellos se presentan los servicios que cada una de las Direcciones Generales ofrece, poniéndose en contacto directo con los clientes potenciales, recibiendo comentarios y /o sugerencias respecto de las tareas que cada una desarrolla.

Otra vertiente de la retroalimentación directa puede ser el que se da a través de la página web de la DGADyR, en la cual se aceptan comentarios y/o sugerencias de los visitantes, o bien, se responden las inquietudes o dudas que surgen respecto de los servicios que se ofrecen

El mecanismo siguiente es la “*búsqueda activa de información*, que provenga del exterior... necesita emprender conductas de búsqueda de información” (Baptista, 1991, p. 287)

ésta se da en la institución, pero en el más alto nivel jerárquico, ya sea a nivel de la rectoría, o bien de la Dirección General, se elaboran síntesis informativas, es decir, se integran las notas, los artículos, los reportajes más importantes respecto de la Universidad o de la DGADyR y se presentan a las autoridades, lo que les ayudará a tener un panorama más amplio de la realidad a la que se enfrenta la Universidad y la DGADyR y así tomar las decisiones pertinentes.

Cabe mencionar que este mecanismo no es implementado en niveles más bajos, es decir, en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, porque difícilmente los trabajos que realiza son identificados como propios, sino que los logros o errores son vistos como de la Universidad, o bien, de la DGADyR.

Otro mecanismo es aquel que Katz y Kahn reconocen hay un “control directo o indirecto. El directo puede tomar dos formas: la reglamentación interna y la incorporación externa” (Baptista, 1991, p. 287-288) *Control directo a través de la incorporación*, este tipo de mecanismo no es característico de la Universidad, toda vez que por el tamaño de su estructura y por su autosuficiencia, no incorpora a ninguna organización y/o empresa para seguir operando, lo que podría funcionar sería la realización de convenios de colaboración que le permitan mejorar o ampliar sus servicios.

Aun cuando dependen en gran medida de proveedores de bienes, cuenta con gran variedad de éstos, los cuales responden de manera inmediata a las solicitudes de la Institución.

Por último se encuentra el *control indirecto a través de campañas de relaciones públicas*, este tipo de mecanismo es usado con el propósito de recuperar la imagen que han deteriorado los problemas que ha enfrentado y que la han hecho perder prestigio, actualmente hay publicidad con la campaña “Conoce tu Universidad”, a través de Gaceta UNAM, en los espectaculares que se encuentran al interior de Ciudad Universitaria y en el Periódico Mural, que tiene como objetivo ponderar los alcances que tiene y ha tenido a lo largo de su historia.

De lo anterior, se puede concluir que para la Universidad y la DGADyR es de gran importancia identificar los cambios o modificaciones del ambiente para buscar mecanismos que

le permitan responder a las necesidades precisas de la sociedad, es decir, para responder a lo contingente.

#### **4.4 Toma de decisiones**

Analizado el ambiente en los apartados anteriores y reconociéndolo como el conjunto de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, es importante destacar que éstos influyen de manera directa en el comportamiento de la organización y por consecuencia en la toma de decisiones.

Para establecer claramente aspectos relacionados con la toma de decisiones será necesario caracterizar primero al sistema de acuerdo con el tipo de administración que ésta tiene, de tal forma que es posible considerarlo como mecánico, toda vez que “tiene una estructura formal altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada y patrones de comunicación formales y esencialmente verticales”. (Martínez, 1991, p. 55)

La existencia de normas, leyes y reglamentos que regulan todas las actividades que la UNAM realiza, permite identificar la necesidad de controlar las relaciones que se dan al interior de la institución, por ser una institución con una estructura grande y compleja, como se muestra en el apartado 3.2 *Fronteras*, en donde se identifican las fronteras de la organización y de qué manera se relacionan al interior y al exterior del sistema. También son reconocidas las líneas de comunicación que son muy formales y de forma vertical descendente.

Aunque también es identificado el estilo “orgánico”, pero en los niveles más bajos, esto es porque en ocasiones son reconocidas las aportaciones que se dan a la resolución de un problema no importando del nivel del que viene el comentario o la sugerencia.



Cabe mencionar que como sistema abierto necesita administrarse para alcanzar sus objetivos, a través de cuatro funciones:

- Toma de decisiones
- Especificación de estas decisiones
- Comunicaciones entre las decisiones y sus especificaciones
- Control de la conformidad de verificación entre la decisión y la actuación

Partiendo de lo anterior, se concluye que la toma de decisiones está centralizada en los más altos niveles, es decir, en el poder que se encuentra concentrado en una persona -Rector o Director General- y a su vez éste delega responsabilidades y obligaciones, pero finalmente quien decide lo que se dice o se hace recae en estos dos niveles.

## **5. Hallazgos**

En el desarrollo del contexto histórico son identificados momentos sociales y políticos que representan momentos de crisis que la Universidad ha tenido que enfrentar desde los intentos de su creación hasta nuestros días, lo que nos lleva a reconocer la importancia e influencia de los ámbitos políticos, económicos y sociales en el desarrollo y rumbo de la UNAM y a la par fue posible identificar los ajustes y transformaciones que las dependencias universitarias sufren cada cuatro años, lo que trae consigo un ambiente turbulento, generando al interior de la organización momentos de inestabilidad.

A partir del análisis sistémico se identificaron aspectos en los que resaltan el grado de interrelaciones que tiene la organización con su *ambiente relevante*; las relaciones son directas, pues los estímulos primarios y secundarios, identificados, determinan las líneas de acción que la organización debe seguir. Otro aspecto que se puede destacar es el grado de relación que existe es complejo, toda vez que son muchas y diversas las relaciones entre la UNAM, la DGADyR y la misma DPDA, al interior de cada una de ellas entre los miembros que las integran, y al exterior sucede de igual forma, pues son muchas las instancias educativas y deportivas con los que se relacionan.

Lo anterior lleva a caracterizarla como un sistema de administración mecánica, en donde las líneas de comunicación y la toma de decisiones son determinadas por una persona o un grupo de personas, ubicados en los niveles más altos de la organización.

La lectura que la organización hace de su ambiente relevante le ha permitido alcanzar el equilibrio que toda organización pretende. Sin embargo, se hace es a través de mecanismos directos y de búsqueda activa de información en los niveles jerárquicos más altos. Sería prudente que la lectura del entorno se hiciera en todos los niveles, esto permitiría que las respuestas que la UNAM da a las demandas de la comunidad universitaria y a la sociedad fueran resultado de un conjunto de opciones, dadas desde puntos de vista diferentes y no de forma unilateral, pero sobre todo más reales, pues son los niveles más bajos, jerárquicamente hablando, los que tienen el contacto directo con los clientes y proveedores y de alguna forma conocen más las necesidades del entorno.

Resulta difícil pensar que de continuar haciendo la lectura del entorno de la forma que lo hace la Universidad desaparecería, pero lo que sí podría suceder es que fuera perdiendo su lugar privilegiado, enfrentándose a un ambiente hostil en el que las instituciones privadas se convertirían en una competencia real. Por lo que hablar de posibles escenarios para la Universidad, lleva a pensar que el más aplicable sería el de mantenimiento; sin embargo, se debe considerar una vez más el crecimiento de instituciones privadas, pues esta situación la obligaría a establecer mecanismos para florecer y seguir siendo la Máxima Casa de Estudios.

Esta realidad descrita para la Universidad es aplicable al objeto de estudio de esta investigación, la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, sin embargo, es un sistema abierto en donde se identifican un complejo grado de interrelación al exterior y al interior de ella, como ya se explicó anteriormente, por la enorme cantidad de relaciones que puede establecer entre sus miembros y con las diferentes instituciones afines.

Sin embargo, las alternativas de acción de la DPDA son muy limitadas, pues su acontecer está determinado por los cambios administrativos y estructurales que vive la Dirección General y la propia UNAM. La lectura parcial que se hace del entorno, le ha impedido de algún modo

responder a las exigencias de las otras áreas que conforman la DGADyR, sencillamente sigue funcionando por inercia o costumbre.

A lo largo de este capítulo se ha planteado la existencia de documentos normativos, de una estructura, de líneas de acción, sin embargo, no se ha profundizado en ellos, por lo que en el siguiente capítulo se realiza el análisis al interior de la Dirección de Planeación y Desarrollo, Académico, es decir, de su estructura formal.

**CAPÍTULO II**  
**SU ESTRUCTURA FORMAL**

Este capítulo está orientado a realizar un análisis al interior de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA), es decir, su dimensión formal, en el serán descubiertos elementos que forman parte de su estructura formal: organigramas, manuales de organización, de procedimientos, ideario, símbolos, objetivos y flujogramas, reglamentos internos de trabajo, procesos de reclutamiento y selección de personal, tipo de liderazgo; así como los inventarios de recursos humanos y tecnológicos, que de existir permitirían caracterizar a la DPDA como una organización con un alto grado de formalización.

Otro aspecto a considerar en este capítulo es el punto de vista de algunos de los miembros que forman parte de la organización, respecto a la dimensión formal, a su proyecto personal y al liderazgo, con el fin de reconocer si existen elementos que permitan una plena identificación de los individuos con la organización o es mera circunstancia la que los obliga a permanecer ahí.

Durante el desarrollo de este análisis la DPDA enfrentó los tan mencionados cambios administrativos, llegó un nuevo miembro a la Dirección, cambio de titular, y con éste se dieron modificaciones a la estructura, los proyectos y sobre todo, en el tipo de liderazgo y dirección que había tenido en los dos últimos años. Esta situación generó una gran inestabilidad al interior, pues no faltó quien aprovechara este momento para sacar provecho en su favor y dividiera el personal.

## **1. Las organizaciones mexicanas**

En cada sociedad se pueden distinguir organizaciones culturales, económicas, políticas, educativas, etcétera, que podrían ser objeto de estudio; sin embargo, este trabajo de investigación lleva especialmente a conocer la situación de las organizaciones públicas mexicanas, considerando la enorme diversidad que existe, y resaltado la personalidad que cada una tiene, permitiéndole ser única e irrepetible.

El análisis organizacional ha sido realizado a través de varias teorías dentro de las cuales resaltan la Teoría Clásica, la Humanista y la de Sistemas, por lo que es necesario presentar las contribuciones que cada una de éstas hace al estudio de las organizaciones.

## **1.1 Marco teórico de las organizaciones**

Como se dijo en párrafos anteriores, en este apartado se presenta el marco teórico de las organizaciones a través de las diferentes propuestas que cada una de las teorías hacen en este sentido.

### ***Teoría Clásica***

Con la introducción de la maquinaria en los procesos de producción surge lo que se conoce como Revolución Industrial; por un lado, se da una gran diversificación y multiplicación de las organizaciones y por otro, surge el interés de estudiarlas y proponer su mejor funcionamiento. En este contexto histórico surge la Teoría Clásica de la Organización que introduce el uso de conceptos como la cooperación y la división del trabajo, supervisión, control, entre otros y propone como parte medular en el funcionamiento de las organizaciones la existencia de una clara distancia entre el alto funcionario y los demás miembros.

Los principales exponentes de la teoría “Clásica”, son Max Weber y Frederick Taylor; ambos “enfatan los aspectos estructurales de la organización, como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales”. (Martínez, 1990, p. 41) Dejando de lado el aspecto humano de las organizaciones.

### ***Teoría Humanista***

Desarrollada a finales de los años veinte y principios de los treinta, la Teoría Humanista parte de “una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa”. (Martínez, 1990, p. 42) Esta teoría establece conceptos como liderazgo, motivación, relaciones, comunicación y desarrollo de los recursos humanos, algunos de sus principales exponentes son Elton Mayo y Douglas McGregor.

Mayo propone el estudio de las relaciones grupales formales e informales, los elementos estructurales y económicos, así como los psicológicos, para conocer el impacto que estos aspectos tienen en el individuo y por tanto en el rendimiento y logros de la organización.

Por su parte McGregor, realiza el análisis de las organizaciones a través de su Teoría “X” y Teoría “Y”. La Teoría “X” propone la clasificación de los individuos que forman parte de una organización en dos grupos “aquellos a quienes no se les puede tener confianza, les motiva solamente el dinero y son calculadores, y aquellos que son dignos de confianza, están mucho más motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar las masas”. (Schein, 1982, p. 50)

La Teoría “Y” propone que todo ser humano tiene capacidad para querer y aceptar responsabilidades, autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Esto trae consigo que la participación del individuo en la organización sea “más moral que una participación calculadora y por consiguiente aumenta también la posibilidad de compromiso con los objetivos de la organización y permite que el empleado sea mucho más creativo al procurar su logro”. (Schein, 1982, p. 65)

### ***Teoría de Sistemas***

La Teoría de Sistemas identifica la existencia de partes o subsistemas de toda organización y hace énfasis en el estudio de las relaciones que se dan entre sí y con el todo, además de considerar importantes también los elementos externos a la organización.

Elliot propone el concepto de sistema y lo define como “cualquier grupo de entidades que esté interrelacionado como para desempeñar alguna función o alcanzar alguna meta”. (Salaman, 1984, p.103) Para realizar el estudio de la organización, considerando también al individuo, pero básicamente el lugar o posición que tienen dentro del sistema, es decir, considerándolos como subsistemas.

Morgan sostiene que el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, lleva a considerar el análisis de las interrelaciones y de la dependencia que tiene el sistema con su entorno, introduce conceptos como homeostasis, referida a la autorregulación y capacidad de mantener una estabilidad; entropía, máxima posibilidad de desorganización y finalmente su homogeneización con el ambiente; equifinalidad, como a partir de distintas condiciones y caminos se llega a un mismo fin; y evolución del sistema, que es la capacidad o habilidad que tiene el sistema para moverse hacia formas más complejas de diferenciación e integración.

Hasta aquí han sido planteados los diferentes conceptos y aportaciones que cada una de las teorías mencionadas hacen al estudio de las organizaciones, mismas que serán aplicadas al caso concreto que ocupa a esta investigación, la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

## **1.2 Exploración y descripción de la DPDA**

El análisis de la dimensión formal de cualquier organización hace necesaria la identificación de elementos como: filosofía o ideario, objetivos, organigramas, manuales de organización y procedimientos, procesos de reclutamiento y selección de personal, control y motivación, entre otros, pero no sólo se trata de saber si existen o no, sino también de que estén establecidos en algún documento oficial y sobre todo que sean considerados en la práctica cotidiana de la organización.

Este análisis requiere también de considerar el momento coyuntural por el que atraviesa la organización, es decir, la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

### ***Momento coyuntural***

Como se mencionó en capítulo anterior la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR), al igual que toda la Universidad, se enfrenta cada cuatro años a cambios administrativos fundamentados en el Artículo 30 del Estatuto General de la UNAM, el cual establece que “el Rector durará en el cargo cuatro años y podrá ser reelecto una vez más”. (Legislación Universitaria, 2000, p. 138)

En noviembre del 2003, se dio la reelección por cuatro años más del Dr. Juan Ramón de la Fuente, hecho que se aseguraba la ausencia de los tan anunciados cambios, parecía que todo se quedaría en su lugar; sin embargo, en diciembre se dio el cambio del Secretario de Servicios a la Comunidad Universitaria, se dio el primer cambio el nombre de la Secretaría y de su titular, y con ello el característico ambiente de incertidumbre, al que el personal de la DGADyR está acostumbrado; en enero de 2004 se destituyó a la titular.



La entrada de un nuevo dirigente a la DGADyR generó cambios en la estructura y en las relaciones al interior de la propia dependencia. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, también fue blanco de cambios, un mes después, en febrero, enfrentó también este proceso, conforme fueron pasando los días, se fueron modificando planes, proyectos, estilos de dirección, prevaleciendo la política de las puertas abiertas para todos, la apertura de la comunicación y sobre todo, un bajo control del personal, pudiéndose ilustrar dicho ambiente bajo el dicho popular “año revuelto, ganancia de pescadores”.

Sin embargo, han pasado ya nueve meses del cambio administrativo y todavía no han sido establecidas claramente las líneas de acción de cada una de las áreas que componen a la DPDA y tampoco se han marcado las líneas de autoridad de mando, por lo que los grupos “eternamente inconformes” han aprovechado para provocar aún más inestabilidad en el ambiente de la Dirección, y si estas políticas ya fueron elaboradas, no se han dado a conocer a todo el personal.

### ***Tipo de organización***

Como se mencionó anteriormente, la DPDA no puede ser clasificada en una sola categoría de las que propone Etzioni, Parsons, Mayntz, entre otros; sino que de acuerdo con la situación actual y con las características que adquiere en ese momento será posible establecer una descripción lo más completa posible, que permita reconocer algunos elementos que la caractericen.

Mayntz, sostiene que existen rasgos comunes en todas las organizaciones y las considera como “formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones... están orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos, están configuradas racionalmente, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos”. (1996, p. 47) Plantea que la organización puede clasificarse de acuerdo con el grado de voluntariedad con la que se pertenece a ellas; con sus rasgos estructurales; con su constitución y con las propiedades de su objetivo, entre otros elementos.

Por su parte, Talcott Parsons considera a las organizaciones como “subsistemas sociales que son mecanismos para la ejecución de las necesidades societales” (Salaman, 1984, p. 74), y las

clasifica en cuatro tipos de acuerdo a su función, meta o por su aportación a la sociedad: *económicas*, elaboran productos que serán consumidos por la sociedad; *políticas*, buscan que se genere y se distribuya el poder dentro de la sociedad; *integrativas*, encaminadas a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta; y de *mantenimiento de patrones*, encargadas de dar continuidad a la sociedad por medio de actividades educativas y culturales.

Desde esta perspectiva, la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es una organización integrativa y de mantenimiento de patrones, toda vez que su función principal está dirigida a ofrecer información de calidad a las áreas sustantivas de la DGADyR, y por otro lado, al formar parte de la Universidad participa en el fomento de la práctica deportiva como parte de la formación integral de la comunidad universitaria.

Amitai Etzioni, propone una clasificación de las organizaciones de acuerdo con un rasgo distintivo que llama *compliance*, entendido como “la especie de control a que está sometido el rango inferior de los miembros, junto con la actitud de estos miembros respecto a la autoridad de la organización”. (Mayntz, 1996, p. 72) De este modo, distingue organizaciones: coercitivas, en donde la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros; utilitarias, basadas en la naturaleza financiera o de recompensas materiales; y normativas, en las que las sanciones normativas prevalecen.

De acuerdo con la categorización que propone Etzioni, la DPDA se encuentra enmarcada dentro de las organizaciones utilitarias, ya que sus integrantes reciben un beneficio económico en respuesta al trabajo cotidiano que cada uno de ellos realiza en pro de la misma; sin embargo, durante la administración anterior era una organización coercitiva, la coacción era determinante en el control de los miembros de toda la organización. Este cambio tan radical y dado en tan poco tiempo se debe al cambio de Director, es decir, a la personalidad y línea de control que actualmente se ejerce es muy diferente a la que se ejercía en la anterior administración, en esta la presencia de la Directora General y de la Directora de Área era muy dominante.

Mayntz (1996, p.77), basándose en los objetivos de la organización, plantea tres categorías, la primera de ellas se refiere a las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, dentro de los cuales se pueden ubicar a los clubes de recreación; la segunda considera a las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin y a las cuales pertenecen prisiones, escuelas, hospitales o iglesias; y por último, las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera, es decir, aquellas organizaciones de la vida económica, administrativa o política.

En esta tipología, la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico cabría en aquéllas que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas, pues no hay que perder de vista que forma parte de una institución educativa por lo que atiende a la comunidad universitaria y específicamente a las Direcciones de Área de la DGADyR.

Una vez ubicada la DPDA dentro de las tipologías propuestas anteriormente, se puede concluir que es necesario considerar cada uno de los rasgos de la DPDA y sobre todo las circunstancias que atraviesa, para poder clasificarla en alguna de las categorías propuestas. Por todo lo anterior, es posible identificarla como una organización con características muy particulares, como se ha expuesto en los párrafos anteriores, que la distinguen del resto de las áreas que componen a la Dirección General, ejemplo es la transformación que sufre en cuanto al control del personal que se tenía y que ya no se tiene.

Otro aspecto en el que se debe detener el análisis de la dimensión formal de la organización es en la detección de la existencia del ideario o filosofía, el cual sirve o debería servir de guía en sus acciones cotidianas en busca de alcanzar su meta en beneficio propio.

### ***Ideario***

Como parte de la dimensión formal de cualquier organización se encuentra la filosofía que sustenta su quehacer cotidiano. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA), no tiene misión; sin embargo, la respalda formar parte de la UNAM, de la Secretaría de Servicios a la Comunidad y de la DGADyR, las cuales si tienen una misión formalmente establecida; serán presentadas como muestra del respaldo de su quehacer en la Universidad.

Se entiende por misión “la razón de ser de la empresa... es un propósito a largo plazo... delimita el campo de acción con el propósito de concentrar los recursos y esfuerzos de la organización”. (Scheinsohn, 1993, p. 38)

Misión UNAM (Gaceta UNAM, 11 mayo 1998, p. 10)

El compromiso de la UNAM con la sociedad se traduce en una tarea de largo plazo, centrada en la generación y transmisión de nuevos conocimientos, en la preservación y fortalecimiento de la identidad y cultura nacionales; en el estudio y comprensión de nuestra sociedad y en la preparación de los profesionales y graduados que el país necesita. De frente a una nación con logros significativos y múltiples rezagos y de cara a la era del conocimiento en la que el mundo está entrando.

Misión de la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria (Disponible en <http://www.srectoria.unam.mx/sscu-mision.htm>)

Contribuir al desarrollo de la comunidad académica y estudiantil, mejorando la calidad de su permanencia en la institución dentro de un marco social, cívico y cultural adecuado, proveyendo para ello los servicios necesarios.

Misión DGADyR (Disponible en <http://serpiente.dgsca.unam.mx/dgadyr/>)

Coadyuvar a la formación integral de los alumnos, a través de hacer de la cultura física, deportiva y recreativa, elementos que favorezcan el desarrollo de los valores tales como la honradez, lealtad, autocuidado, disciplina y superación personal, trabajo en equipo, respeto y sentido de identidad con su escuela, con su universidad y con su país. Propicia asimismo condiciones de recreación que favorezcan el tránsito exitoso de los alumnos por su Universidad.

La misión fue establecida a partir de la creación de la DGADyR, sin embargo, ha presentado algunas modificaciones de acuerdo con la personalidad y rumbo que decida el líder en turno, pero estas modificaciones se han realizado de manera extraoficial, por lo que oficialmente y hasta nuestros días la misión presentada anteriormente está vigente.

La DPDA encamina su quehacer cotidiano, basándose en la propia misión de la UNAM, de la Secretaría y de la DGADyR, pues de acuerdo con las funciones que cada una tiene conferidas, coadyuva al desarrollo y alcance de las metas de las tres.

Una parte más de la filosofía de la organización son los valores o cualidades que la caracterizan, los cuales serán abordados en los párrafos siguientes y permitirán tener más elementos para caracterizar a la DPDA como una organización altamente formalizada.

### Valores

Cada organización tiene una amplia variedad de valores, reconocidos como todas aquellas cualidades que se desean alcanzar y/o mantener en la práctica, y que además son compartidos por los miembros: entre estos valores se pueden encontrar: la disciplina, el compromiso, la puntualidad, la calidad, la cooperación, entre otros.

Junto con la autonomía de la Universidad, nacieron principios y valores que forman parte de su esencia: La libertad de cátedra, el libre pensamiento, la autogestión responsable, la independencia académica, el patrimonio universitario". (Gaceta UNAM, 6 septiembre 2004, p. II)

Y así como la UNAM, también es posible identificar valores como la asistencia y puntualidad, establecidos en documentos oficiales y los cuales tienen recompensa económica; sin embargo, algunos otros no son asumidos ni identificados por todos los miembros de la organización. También hay otros valores que no fueron establecidos formalmente, pero que son asumidos por el personal, como el orgullo universitario, compromiso, respeto e igualdad.

Por otro parte, no en todas las organizaciones se puede detectar la presencia de símbolos, emblemas o imágenes que la representen; en el caso específico de la DPDA no existe alguno, pero valdría la pena considerar que la DGADyR tiene un emblema el cual es asumido como parte de la imagen de la dependencia, el puma.

## Símbolos



Un símbolo "es una representación, un significado". (a; DISEÑO, 2001)

Durante el rectorado del doctor Guillermo Soberón Acevedo y, ante la transformación que vivió la Dirección de Actividades Deportivas de la UNAM, en 1973 se concibió el símbolo del deporte universitario. Su creador fue Manuel "Pajarito" Andrade.

Manuel Andrade en una entrevista realizada para la revista "Puma" comentó "teníamos que representar al puma, me decidí por la cabeza y pensé en la -U-, las puntas exteriores de la cual pasan a ser los ojos del puma. Faltaba todavía un elemento que enmarcara y diera fondo al diseño final; éste se obtuvo a partir de la elaboración de 3 círculos los cuales corresponden o representan directamente a los objetivos que sustentan la razón de ser de la Universidad: Docencia, Investigación y Difusión de la Cultura. En esos días la DGADyR estaba compuesta de tres subdirecciones, de ahí que se conciba en triángulo". (Revista "Puma", 1975, p. 32)

Desde entonces este símbolo ha representado no sólo al deporte universitario, sino a la dependencia, por lo que en todos los eventos deportivos o académico-deportivos, así como en los documentos que la dependencia produce siempre se coloca. La existencia de este elemento ha permitido que el personal se sienta identificado y parte de la organización, y también que al exterior la organización también sea identificada.

### **Objetivos**

Elemento indispensable en la dimensión formal de las organizaciones es el objetivo o el conjunto de éstos, de acuerdo con Mayntz, un objetivo es "lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico". (1996, p. 75)

La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico tiene planteados sus objetivos en el Manual de Organización de la DGADyR, están sustentados en el Acuerdo del Rector publicado en febrero de 2001. Cabe mencionar que al ser parte de una dependencia tan enorme y con un cuerpo de instrumentos jurídicos y normativos tan complejo, la DPDA sustenta su quehacer en este manual, registrado ante la Dirección General de Planeación y en el cual se definen el objetivo y funciones de cada una de las áreas que la componen.

El objetivo de la DPDA es:

*Coordinar y dirigir las funciones de las diferentes áreas que conforman a la Dirección General, a fin de implementar y desarrollar instrumentos metodológicos de planeación, evaluación y seguimiento con el fin de contar con información de calidad para la toma de decisiones; asimismo, promover la actualización y preparación académica dentro del sector deportivo en la UNAM.* (Manual de Organización, 2002, p. 64)

La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico para alcanzar su objetivo, está compuesta, de acuerdo con su estructura formal en tres subdirecciones: la de Planeación y Programación, la de Evaluación y Seguimiento y la de Desarrollo Académico.

Los objetivos de la Subdirección de Planeación y Programación son:

- ❖ Coordinar y dirigir las funciones de las áreas que integran la Subdirección, con el fin de establecer sistemas integrales de información;
- ❖ Diseñar sistemas para promover la automatización de procesos; implementar herramientas de planeación como soporte para la toma de decisiones;
- ❖ Mantener actualizados los diferentes manuales de la dependencia; implementar programas de optimización de recursos de sistemas,
- ❖ Desarrollar estudios técnico-administrativos y organizacionales para la optimización de las funciones del personal de la Dirección General. (Manual de Organización, 2002, p. 67)

Por su parte la Subdirección de Evaluación y Seguimiento tiene como:

- ❖ Implementar un Sistema de Evaluación Continuo que permita aportar elementos oportunos y confiables para la toma de decisiones.
- ❖ Establecer los criterios de seguimiento reforzando el sistema de evaluación.
- ❖ Establecer una cultura de información mediante la aplicación de técnicas de control que permitan la supervisión, uso y manejo de los datos solicitados. objetivos (Manual de Organización, 2002, p. 73)

El objetivo de la Subdirección de Desarrollo Académico es:

- ❖ Favorecer la profesionalización del sector deportivo de la UNAM, a través de la instrumentación de acciones de difusión, diseño, desarrollo y evaluación curricular, así como de la validación de los procesos de control escolar. (Manual de Organización, 2002, p. 80)

En este apartado han sido presentados los objetivos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico y de cada una de las Subdirecciones que la componen lo que permite determinar que la DPDA tiene un alto grado de formalidad; sin embargo, se hace necesario reconocer la coherencia y pertinencia de sus objetivos, a continuación se hace un análisis respecto a la claridad de los objetivos de la organización.

### ***Problemas de la organización y objetivos***

Mayntz plantea que la organización enfrenta problemas cuando no existe claridad en sus objetivos, y también advierte que una vez que han sido establecidos, el hecho de hacer una revisión, trae consigo tensiones y conflictos porque se enfrenta a fuerzas de la organización que se sienten vinculadas con el objetivo, ya que en muchos casos han ajustado su comportamiento al mismo e incluso consideran como una traición el cambio de cometido.

Los objetivos de la DPDA planteados en el apartado anterior son los objetivos que oficialmente fueron determinados; sin embargo, es pertinente mencionar que éstos cambian de acuerdo con la apreciación e interés del líder en turno; su modificación no genera mayor problema, porque en la mayoría de los casos son desconocidos por los miembros de la organización, y por tanto, no son compartidos y mucho menos asumidos. De ahí que se deba dejar y tener claro que no siempre quien define los objetivos de la organización, es la misma persona responsable de llevarlos a cabo o incluso de preservarlos en el desempeño diario de su actividad.

En el caso de la DPDA los objetivos fueron establecidos en un Acuerdo del Rector y él no es el responsable de la operación, tampoco fue considerado el Director General en el establecimiento de los objetivos y el problema que trae consigo es que al desconocerse la realidad que enfrenta la dependencia sea imposible alcanzar los objetivos o sirvan sólo de decorado.



También será necesario considerar que la DPDA, al estar integrada por dos subdirecciones (estructuralmente son tres, pero operativamente sólo cuenta con dos, esto será presentando en el apartado de la estructura formal), ambas cuentan con uno o varios objetivos en los que sustentan su quehacer, lo que podría traer consigo el problema del establecimiento de objetivos múltiples; sin embargo, esta situación no se da debido a que ninguno se afecta de manera directa; cada área tiene establecido el uso de ciertos recursos humanos y tecnológicos disponibles en la DPDA.

Ya han sido establecidos el ideario de la DGADyR y los objetivos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, pero ahora se hace necesario el análisis que permita establecer el grado de relación entre ambos aspectos de la organización.

### ***Correspondencia entre objetivos e ideario***

De acuerdo con la revisión de la misión que sustenta el quehacer de la Dirección General y del objetivo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico se puede concluir que de forma explícita no existe correspondencia entre ambas; sin embargo, de manera implícita sí existe.

La DPDA está vinculada estrechamente con las áreas sustantivas de la DGADyR (Deporte Competitivo y Deporte Formativo), que son las dos Direcciones de las que se habla de manera explícita en la misión; retomando el objetivo de la DPDA la finalidad de esta área es apoyar a ambas áreas y a la Dirección General en la toma de decisiones, ofreciéndoles mecanismos para planear, evaluar y dar seguimiento a las acciones emprendidas. Por otro lado, está la parte académica cuyo propósito es capacitar al personal que brinda este tipo de servicio.

Por lo anterior, no sería del todo necesario que en el objetivo de la DPDA se hiciera explícitamente alguna referencia a la misión de la Dirección General, por el tipo de actividad que desempeña, o bien, que la misión fuera modificada sólo para que quedara de manifiesto la existencia y participación de la DPDA.

La congruencia existente entre ambos aspectos de la organización determina con mayor claridad su forma de proceder, pero hay otro aspecto importante a considerar la congruencia que puede o debe existir entre la estructura y los objetivos de la organización.

### ***Congruencia entre objetivos y estructura formal***

El objetivo de una organización se puede traducir en “actividades”, por lo que sería necesario analizar si es la organización misma la que determina el objetivo o si es el objetivo el que determina la estructura de la organización.

Partiendo de esta idea, es posible manifestar que en el caso de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico la estructura está determinada en cierto modo por el objetivo, ya que antes de concebir la estructura del área fueron concebidos el ideario y su objetivo; y de acuerdo con las circunstancias y necesidades propias de la dependencia se ha ido modificando la estructura de la Dirección.

Por lo anterior, y reconociendo que la estructura de la organización es un aspecto determinante en la obtención de resultados, se puede manifestar que existe una clara correspondencia entre la estructura y el objetivo de la DPDA, al estar ésta conformada por subdirecciones responsables de la planeación, del seguimiento y de lo académico, permitiéndole alcanzar su objetivo de manera satisfactoria.

Ha sido ya analizada la filosofía de la organización, otro aspecto importante a considerar, del cual ya se ha hablado es la estructura, la cual será analizada a través de los documentos oficiales con los que cuenta la DPDA, permitiendo caracterizarla como una organización altamente estructurada y formalizada.

## **2. Estructura**

Mayntz entiende por estructura “el ensamble de una construcción relativamente duradera de las partes en un todo”. (1996, p. 105) Y hace posible la identificación de algunos elementos:

- División de los cometidos

- Distribución de los puestos
- Ordenación de las instancias

También reconoce la existencia de reglas que no se cumplen o que se cumplen de manera esporádica; también hay otras que existen, se cumplen y son estables, pero hay otras que no están reglamentados y son estables. Esto permite establecer que la estructura real y efectiva de la organización se descubre no sólo a través de los documentos oficiales, sino también a través de las actividades cotidianas de los procesos.

Este apartado dirige toda su atención a la descripción y reporte de la existencia organigramas, manuales de organización y procedimientos, flujogramas; esto es, aquellos documentos que permitan conocer y entender el funcionamiento formal de la DPDA, describiendo la existencia y comportamiento de dos aspectos importantes en la organización: la cooperación y la división del trabajo.

## **2.1 Cooperación y división del trabajo**

Hablar de estos conceptos remite a Marx, pues es quien los propone; se puede asumir que la cooperación es el punto de partida de aquellas organizaciones que cumplen un objetivo organizacional y la división del trabajo nos remite a la “la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente si cada persona hace algo diferente, pero en forma coordinada”. (Schein, 1982, p. 12) De acuerdo con este planteamiento se puede establecer que la división del trabajo hace referencia a la diferenciación de funciones.

En las tareas cotidianas de la DPDA es posible identificar claramente la división del trabajo, sustentada en los objetivos reportados en párrafos anteriores, en los cuales se delimita el quehacer de cada una de las áreas -Subdirecciones- que la conforman. Sin embargo, cabe mencionar el momento coyuntural por el que atravesó la DPDA, pues de acuerdo con el estilo de dirección del actual director, la división de trabajo no fue claramente definida y sobre todo respetada, toda vez que se ha involucrado a la Subdirección de Desarrollo Académico en tareas específicas de planeación.

Como parte del análisis de la estructura formal de la DPDA, está la presentación de organigramas y documentos oficiales que la determinan, con el fin de identificar si la estructura es considerada como un elemento decorativo o se pone en práctica.

## **2.2 Estructura Formal**

A partir de la descripción de los papeles que desempeñan los miembros de la organización, es posible realizar el análisis de su estructura, entendiendo por papel “una serie de normas y expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización”. (Mayntz, 1996, p.106)

Esto puede ser entendido como las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, es decir, por los jefes en un momento determinado. En las organizaciones estructuradas burocráticamente, las expectativas referentes a los rangos inferiores están formuladas con mayor precisión y con un alto grado de coacción, mientras que en los niveles más altos hay más libertad.

Sirva lo anterior para caracterizar la estructura formal de la DPDA, considerando que hasta enero del 2004 las normas establecidas oficialmente que debía cumplir el trabajador operativo o de bajo rango eran muy rígidas y con un alto grado de control, y también eran aplicadas a los mandos medios y superiores, la Dirección General, que era quien ejecutaba o hacía cumplir las normas. Sin embargo, como ya se mencionó, la actual administración no ha aplicado las normas y se percibe una ausencia de control, lo que de algún modo ha generado inestabilidad e incongruencia entre lo que se dice y se hace.

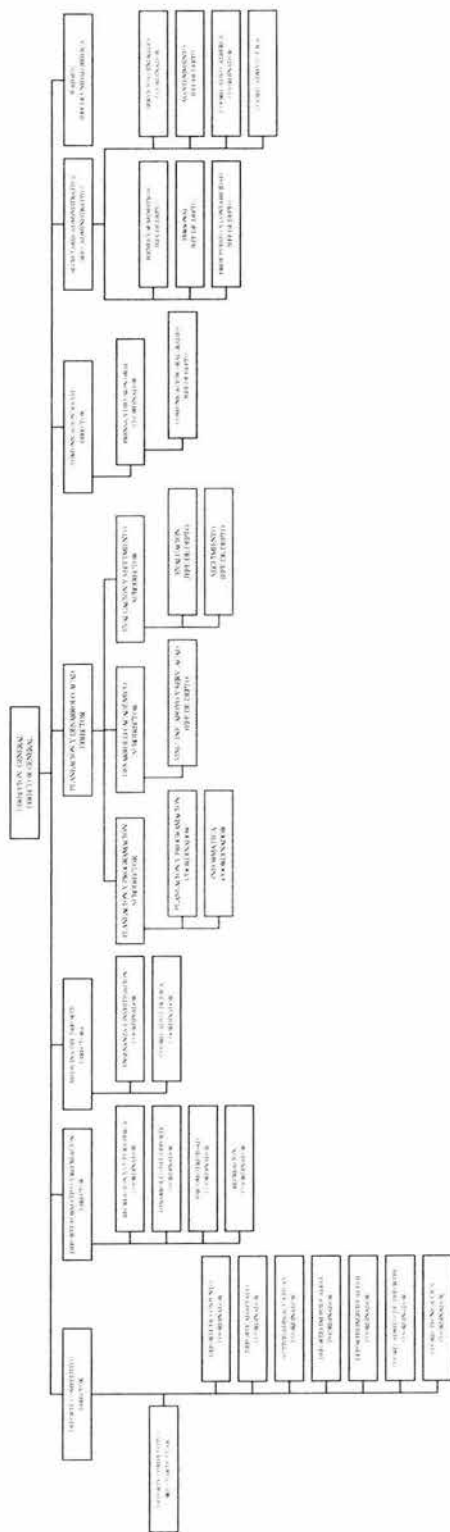
Existe en la DPDA un organigrama en el que se identifican claramente los niveles jerárquicos y las diferentes áreas que la conforman, a continuación se presentan el organigrama de la DGADyR, para ubicar en la dimensión formal a la DPDA de la que también se incluirá su organigrama.

### ***Organigrama***

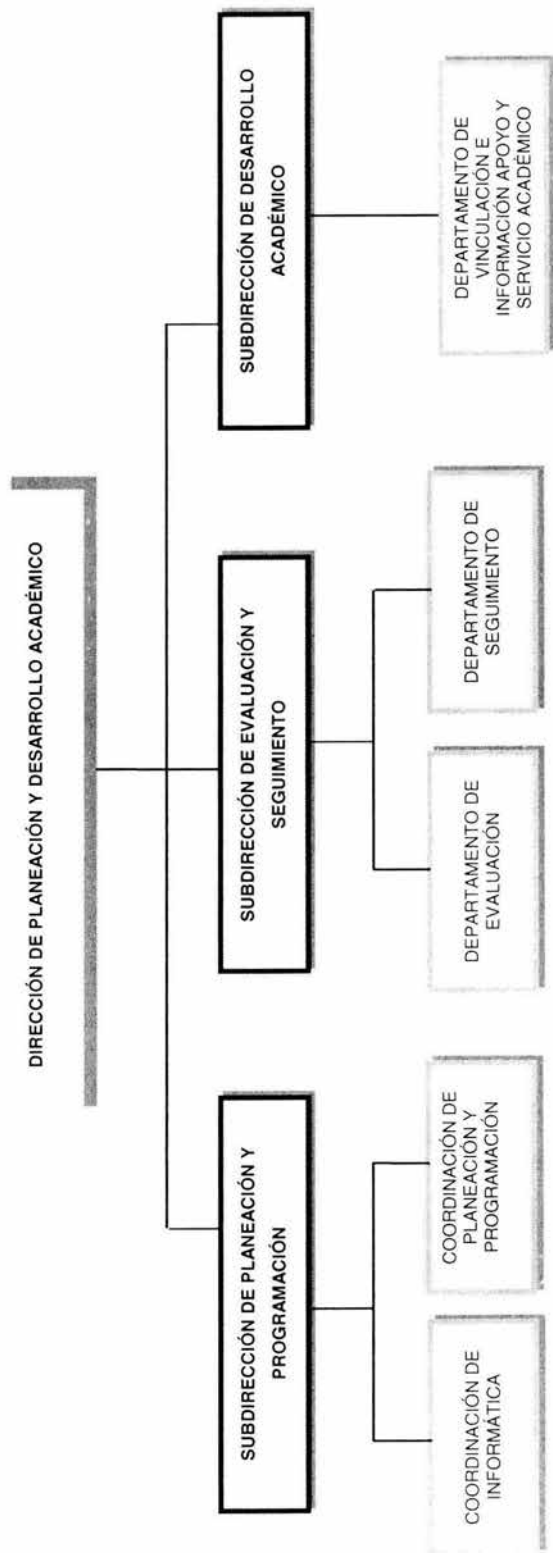
Generalmente cuando se habla de estructura y funciones de una organización, se hace referencia a la idea del organigrama, pues es a través de él que se pueden identificar “dos dimensiones: 1) los diferentes niveles jerárquicos y 2) las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división del trabajo.” (Schein, 1982, p. 15)

En los siguientes organigramas se presenta la estructura formal de la DGADyR, en el que se detecta la ubicación de la DPDA, así como el de ésta última, ambos son reconocidos por la Dirección General de Planeación de la Universidad, de ahí su formalidad.

DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS



Tomado de: Manual de Organización, 2002, p. 12



Tomado de: Manual de Organización, 2002, p. 63

En el organigrama de la Dirección General se muestran todas las direcciones de área, subdirecciones, coordinaciones y jefaturas de departamento que intervienen en el funcionamiento de la Dirección General, y lo mismo en el de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

Es posible identificar también los niveles jerárquicos que existen y sobre todo la verticalidad de éstos, es importante resaltar que existe una distancia considerable entre el líder y el nivel más bajo de la organización; vale la pena resaltar que también hay diferencia en lo manifestado en el organigrama y lo que realmente sucede al interior de la DPDA.

En párrafos anteriores se habló de los cambios que la estructura de la DPDA enfrenta, durante la administración de Mónica Torres (Noviembre de 2001 a Enero de 2004), la Subdirección de Evaluación y Seguimiento dejó de formar parte de la DPDA, por problemas personales entre la entonces Directora y la Subdirectora, lo que trajo consigo que las tareas encomendadas a esta subdirección fueran delegadas a la Subdirección de Planeación y Programación, en el mejor de los casos, y que las tareas de la subdirección en cuestión se encaminaran a la organización del protocolo de los diferentes eventos deportivos de la Dirección General.

Otro aspecto importante a considerar en ambos organigramas es la clara ausencia del personal operativo; sólo se ubican los mandos medios y superiores y se deja fuera al personal administrativo-operativo de confianza, al personal académico y al personal de base, el cual sería importante ubicar porque en algunos de ellos tienen como responsabilidad proyectos de gran importancia y esto permitiría tener identificado al personal y sus actividades.

Esto lleva a establecer una incongruencia entre el organigrama y el objetivo de la organización, por una parte el objetivo de la DPDA manifiesta la presencia de tres áreas sustantivas la Planeación y Programación, y Desarrollo Académico, en el organigrama queda de manifiesto la existencia de ambas, sin embargo, en la realidad sólo existen dos subdirecciones y se dejan fuera algunas otras áreas que tienen injerencia de manera implícita en el objetivo de la DPDA.



Pero en la organización no sólo es importante la existencia de organigramas en los que como ya se dijo se manifiesta la estructura jerárquica de la organización, sino también es importante contar con documentos normativos en los cuales se establezcan de manera oficial los objetivos, funciones y procedimientos de cada una de las áreas que conforman la organización, en el siguiente apartado se reporta la existencia de éstos en la DPDA.

### ***Manuales***

Schein plantea que uno de los principales problemas a los que se enfrenta la organización es aquel que implica “el proceso por medio del cual una o más personas transforman una idea en un manual de las actividades que van a realizar”. (1982, p. 17)

Partiendo de esta noción es pertinente reportar la existencia o inexistencia de este tipo de documentos, los cuales por su formalidad adquieren el carácter de normativos. Como se mencionó en el capítulo anterior, la Universidad cuenta con un amplio cuerpo de documentos normativos, concentrados en la Legislación Universitaria; al formar parte de esta Institución la DPDA encuentra su fundamento no sólo en estos documentos, sino también en un Manual de Organización en el que se describen los objetivos, funciones y la estructura (organigrama) de cada una de las áreas que la componen.

También existe un Manual de Procedimientos, en el que se detallan las acciones concretas que cada uno de los procesos implica, este manual no ha sido concluido para todas las áreas, y aunque la responsable de elaborarlo es la DPDA, específicamente la Subdirección de Planeación y Programación no se ha logrado trabajar conjuntamente con cada una de las áreas que conforman la DGADyR para terminarlo; además hay que resaltar que la Subdirección de Planeación y Programación (SPP) encaminó sus esfuerzos a otras tareas como son el diseño de la página web y la elaboración de materiales de difusión (tríptico y póster) de las actividades académicas y deportivas de la Dirección General.

En el caso de la DPDA, ambos documentos existen y están concluidos, pero no son de fácil acceso al personal son “confidenciales”, sólo son conocidos por el Director y ambas

Subdirectorías; y son desconocidos por el resto del personal llámense mandos medios y por supuesto para personal operativo.

Pareciera que la existencia de ambos documentos forman parte de un aspecto decorativo de la DPDA, por un lado estos documentos no manifiestan todas las actividades o funciones que se realizan cotidianamente, claro ejemplo fue lo del diseño de la página web, en el caso de la Subdirección de Planeación y Programación, y en el caso de la Subdirección de Desarrollo Académico actualmente como actividad prioritaria se encuentra el procesos de regularización del personal académico, actividad propiamente de carácter administrativo, y por otro lado, el personal desconoce su existencia, trabaja de acuerdo con experiencias anteriores.

La existencia de manuales de organización en la DPDA, que no su aplicación, llevan a considerarla como una organización estructurada formalmente, pero con grandes incoherencias en cuanto a su funcionamiento real, a partir de todos estos elementos presentados se puede describir su grado de formalización.

### ***Grado de formalización***

Todas las organizaciones tienen una estructura funcional, establecida a través de reglas, las cuales son confiadas como cometidos a los titulares de determinados cargos, pero también existen acciones de cooperación no reglamentadas, las cuales surgen de manera espontánea y dependen en gran medida de la personalidad y voluntad de los miembros de la organización.

Mayntz habla de “formalización” para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas. Como consecuencia, la formalización se cumple en el grado en que los miembros actúan conforme a estas reglas.

El nivel de formalización de una organización depende en gran medida de que los integrantes se atengan a las reglas, la formalización se puede establecer a través de la existencia de manuales de procedimientos, que no son otra cosa que los documentos en los que

se establece de manera formal el proceso de trabajo de forma descriptiva y con el mayor detalle posible.

En la DPDA, como se mencionó en el apartado anterior, existe el manual de procedimientos, pero no se encuentra actualizado conforme a los últimos cambios administrativos que vive actualmente la organización; además, como no está concluido para todas las áreas, tampoco se han elaborado los flujogramas formales, pero de ser elaborados seguramente se convertirán en decorado pues también serán “confidenciales”, o bien, no hay interés de darlos a conocer.

Weber sostiene que las organizaciones burocráticas son caracterizadas por “una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia”. (Mayntz, 1996, p.112) Esta idea permite caracterizar a la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico como una organización burocrática, al otorgarle poder al Director y líneas de obediencia al personal operativo, pero sobre todo por la existencia de normas y reglas establecidas en documentos y además por la clara división de competencias.

Se reportó la existencia de manuales de organización y procedimientos, pero enseguida será presentado el proceso formal del trabajo, a través de flujogramas como un aspecto más de la estructura y formalización de la DPDA.

### ***El proceso formal de trabajo y su flujograma***

Hay que recordar que la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA) está conformada formalmente por tres subdirecciones, dos en la realidad, a consecuencia de problemas personales entre Directora y Subdirectora y cuya decisión y responsabilidad de esta desintegración la asumió totalmente, la entonces directora Mónica Torres. Esta situación lleva a pensar una vez más, en el aspecto decorativo que resultan ser todos los documentos oficiales, sobre todo porque es el criterio personal del líder en turno el que predomina y decide el rumbo

de las áreas, y no las necesidades reales de éstas. También lleva a enfrentar la parte formal de la organización con la real.

A continuación se desarrollan los procesos de las dos subdirecciones que oficial y realmente pertenecen a la DPDA, el procedimiento de la tercera -Evaluación y Seguimiento- no ha sido concluido y es desconocido.

Partiendo de las funciones de la DPDA establecidas en el Manual de Organización es posible identificar dos procesos prioritarios, establecidos en el Manual de Procedimientos, en la Subdirección de Planeación y Programación la responsabilidad de la elaboración del programa anual de trabajo y respecto a la Subdirección de Desarrollo Académico es posible reconocer el encargo de implementar el programa académico. Cabe destacar que en ambos casos se observa claramente la cooperación y división del trabajo.

La elaboración de estos diagramas implica primeramente enlistar los pasos del proceso a esquematizar y después el uso de símbolos, los más sencillos posibles: cuadros en los que se describe el proceso, flechas que muestran el flujo o dirección del proceso, y en algunos casos el bloque de toma de decisiones, que sirve cuando el proceso se enfrenta a una situación de coyuntura y el uso de óvalos para indicar el inicio y el fin del proceso.

Serán enlistados los pasos de los procesos y presentados los flujogramas elaborados de acuerdo con los procedimientos descritos en el manual. Cabe mencionar que los flujogramas no han sido elaborados de manera formal, es decir, no se encuentran contenidos en ningún documento, pero están hechos con base en la descripción del manual de procedimientos.

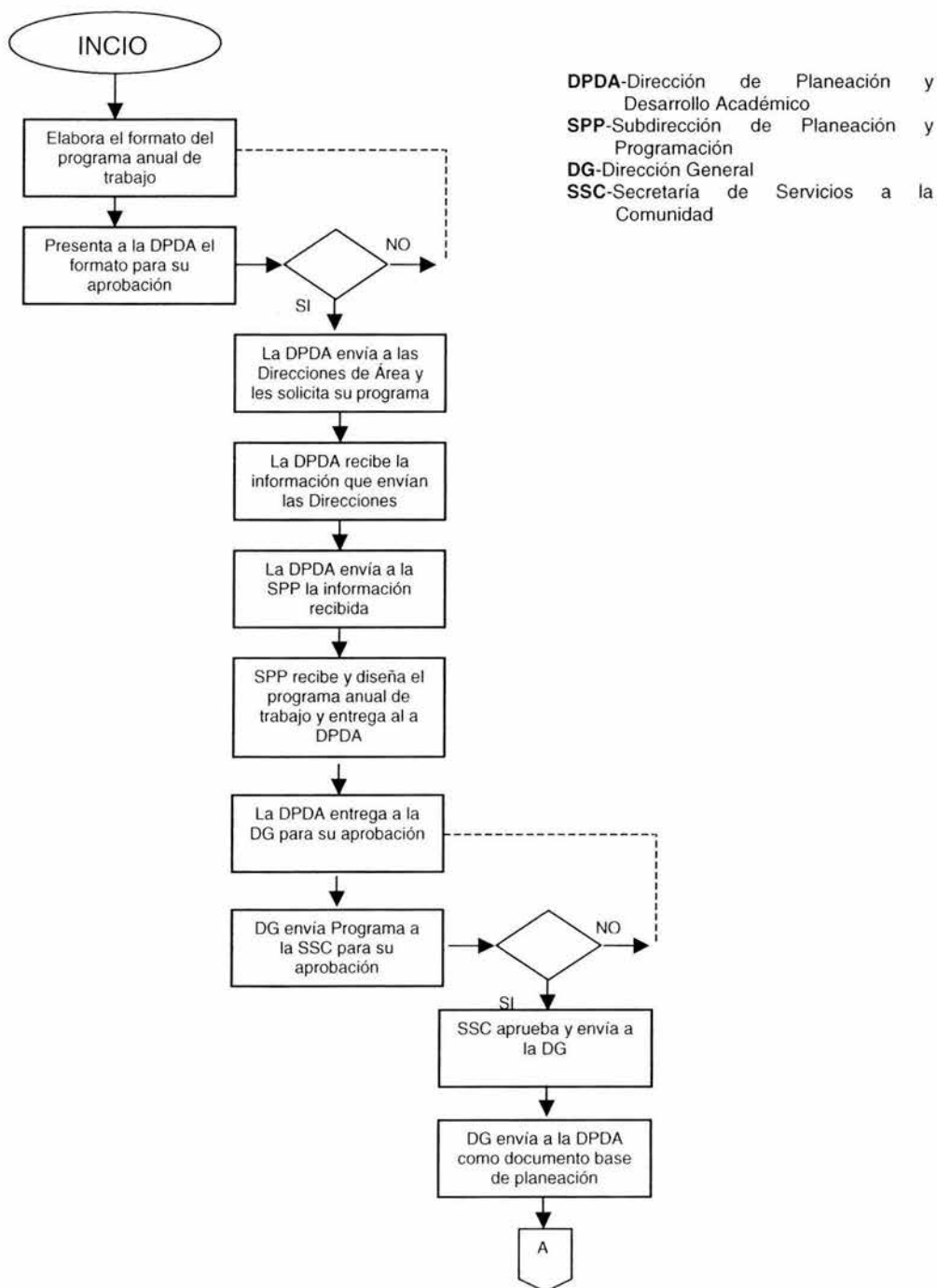
Subdirección de Planeación y Programación:

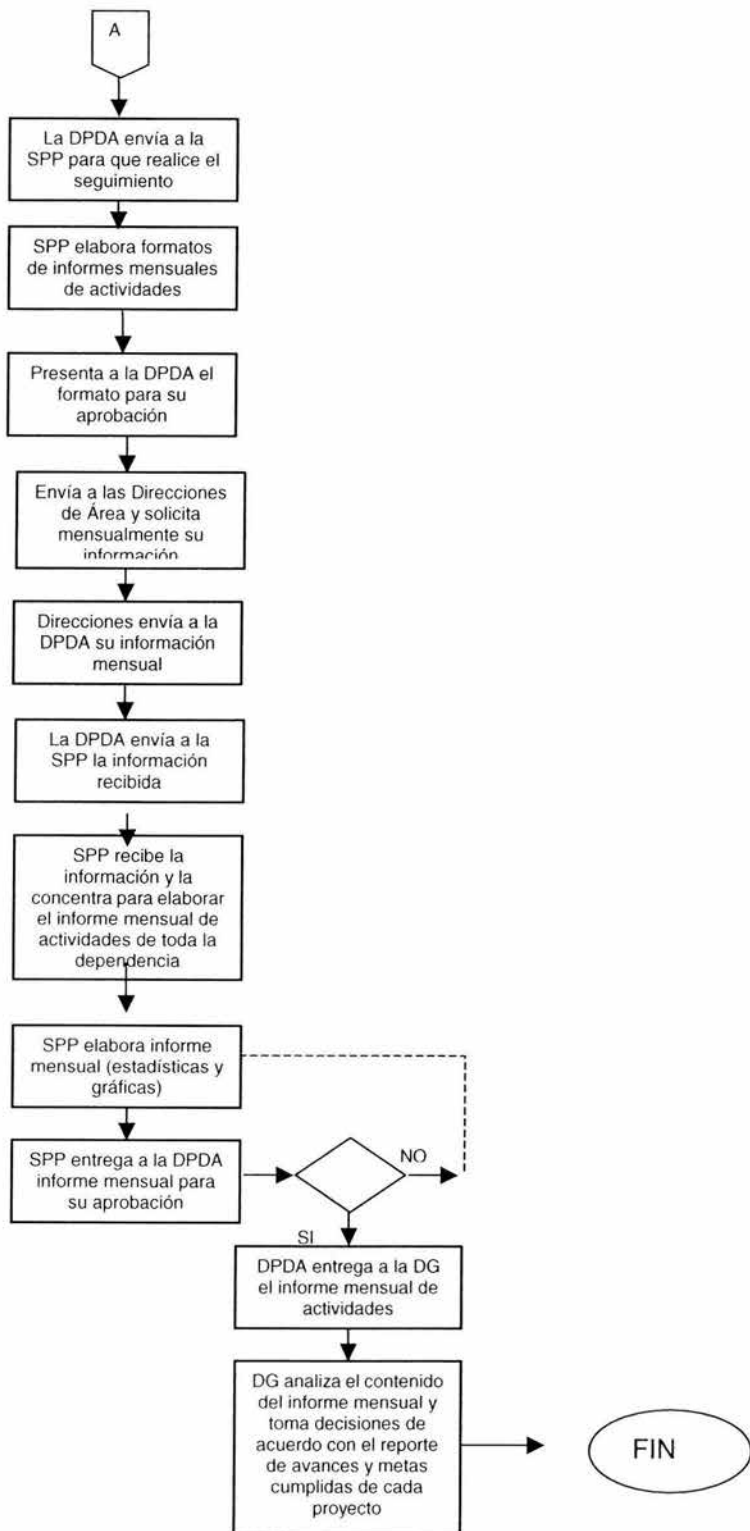
- a) Elabora el formato del Programa Anual de Trabajo y lo presenta a la DPDA.
- b) La DPDA autoriza y solicita a cada una de las direcciones de área la información para elaborar el programa anual de trabajo de acuerdo con el formato elaborado.
- c) La Subdirección de Planeación y Programación concentra la información y elabora el Programa Anual de Trabajo.

- d) La DPDA envía a la Dirección General para su aprobación.
- e) La Dirección General envía el programa a la Secretaría de Servicios ala Comunidad para su aprobación.
- f) La Secretaría autoriza y envía a la Dirección General para su ejecución.
- g) La Dirección General envía a la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.
- h) La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico envía a la Subdirección de Planeación y Programación para el seguimiento del programa.
- i) La Subdirección de Planeación y Programación elabora un formato para realizar el informe mensual de actividades y lo envía a la DPDA para su aprobación.
- j) La DPDA envía los formatos a todas las Direcciones y les solicita su información.
- k) Las Direcciones envían a la DPDA sus informes mensuales.
- l) La DPDA entrega a la Subdirección de Planeación la información recibida.
- m) La SPP elabora las estadísticas y gráficas del informe mensual.
- n) LA SPP entrega a la DPDA para que entregue el informe a la Dirección General.
- o) La Dirección General analiza los resultados y toma decisiones. (Manual de Procedimientos, 2002, p. 4)

FLUJOGRAMA  
SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO





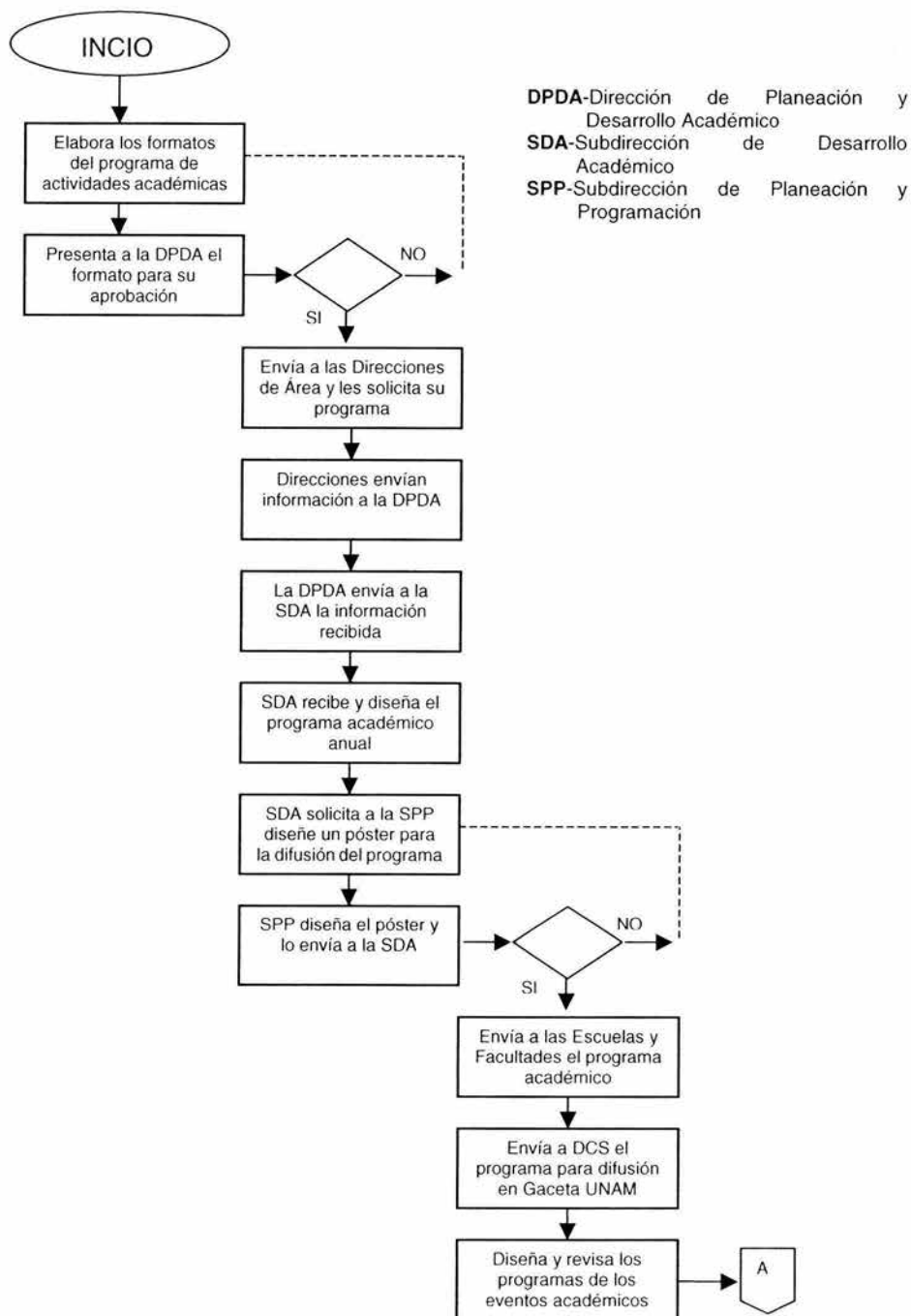
Por su parte, la Subdirección de Desarrollo:

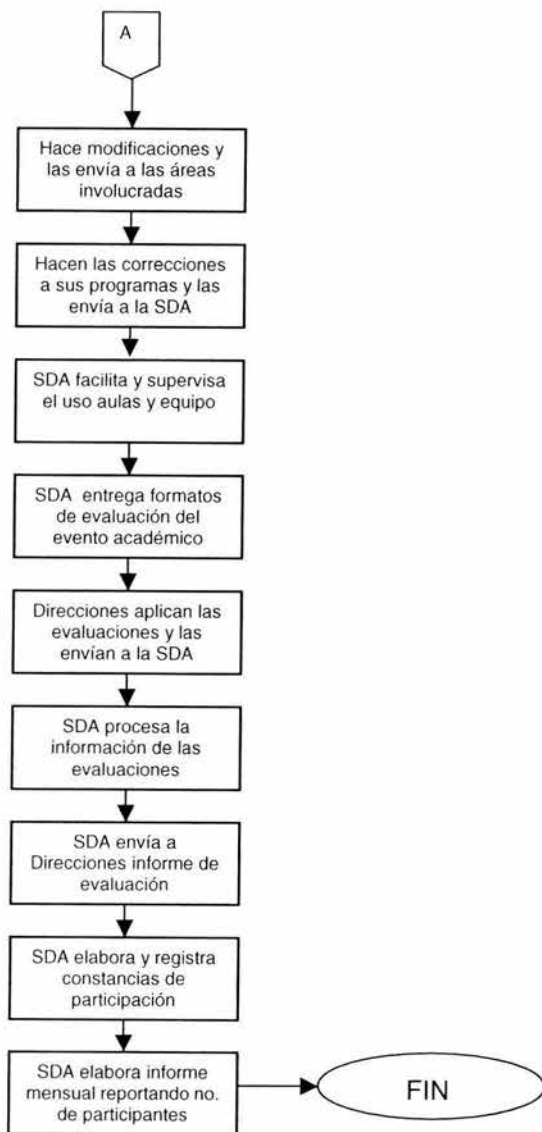
- a) Elabora el formato del programa de actividades académicas y lo presenta a la DPDA.
- b) La DPDA solicita a cada una de las direcciones de área los eventos académicos a realizar durante el año de acuerdo con el formato elaborado.
- c) La Subdirección de Desarrollo Académico concentra la información y se elabora el Programa Académico Anual.
- d) Se elabora un póster y se distribuye entre Escuelas y Facultades.
- e) La DDPDA envía a la Dirección de Comunicación Social el calendario para su difusión en Gaceta UNAM.
- f) La Subdirección de Desarrollo Académico, revisa y diseña los programas académicos.
- g) Las Direcciones realizan ajustes a sus programas en caso de haber modificaciones.
- h) La DPDA apoya la realización de los actos académicos.
- i) La DPDA elabora informe de actividades por mes. Académico (Manual de Procedimientos, 2002, 8)



FLUJOGRAMA  
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ACADÉMICO ANUAL





En los flujogramas es posible identificar el nivel de relación que existe entre las autoridades y los subordinados, son los primeros los que determinan a quienes se les asignan determinadas actividades y responsabilidades; también se pueden detectar algunas relaciones que se dan de manera constante, como en el momento de elaborar los informes mensuales de actividades, todas las demás Direcciones de Área que conforman la DGADyR entran en contacto con la Subdirección de Planeación y Programación, o bien, cuando se elabora y desarrolla el Programa Académico Anual, una vez más todas las áreas se involucran directamente con la Subdirección de Desarrollo Académico, al ser esta la responsable de este Programa.

Es posible identificar que el grado de interrelación que existe entre la DPDA, sus subdirecciones y las demás áreas que componen la Dirección General es muy alto, toda vez que es a partir de la información que se genera en las otras direcciones y en las subdirecciones que se pueden llevar a cabo las actividades de la DPDA.

Otro aspecto que queda de manifiesto en ambos flujogramas es la posibilidad de establecer relación entre ambos, pues a pesar de ser tan específicas las funciones de cada una, finalmente ambas elaboran programas de trabajo y ambas establecen relaciones directas con todas las demás áreas.

Los flujogramas dejan de manifiesto la existencia no sólo de pasos en un proceso, sino también relaciones y la participación del individuo y el uso de recursos materiales, por lo que también deben ser considerados para el análisis de la estructura formal de la organización los recursos humanos y tecnológicos de los que dispone para alcanzar su objetivo.

### ***Inventario de recursos humanos y tecnológicos***

En la estructura formal de la organización es posible identificar la presencia de recursos, humanos y tecnológicos que, relacionados entre sí, ayudan a la organización a alcanzar de forma óptima el o los objetivos por los que ha sido creada.

Como ya se reportó, en el organigrama se describe la existencia de tres Subdirecciones; sin embargo, en la realidad sólo pertenecen a la DPDA dos de ellas: la de Planeación y Programación, y la de Desarrollo Académico, de ahí que sólo sea considerado el personal que integra ambas subdirecciones.

### Recursos Humanos

Aunque los flujogramas presentan la existencia de una dirección de área y dos subdirecciones, realizar el trabajo en cualquiera de estas áreas, requiere de la intervención de otros miembros; la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico está conformada por 29 personas, clasificadas por el tipo de contrato que tienen:

#### ❖ Personal de base: 15 miembros

1 Jefe de Biblioteca

1 Jefe de Servicios

1 Bibliotecario

3 Dibujantes

1 Secretaria

3 Intendencia

3 Vigilantes

1 Jardinero

1 Multicopista

#### ❖ Académicos: 5 miembros

2 Profesor de asignatura “A” (40 horas) interinos

2 Profesor de asignatura “A” (20 horas) interinos

1 Técnico titular (40 horas) definitivo

#### ❖ Confianza: 9 miembros

1 Director

2 Subdirectores

2 Coordinadores

- 1 Jefe de Departamento
- 3 Asistentes de procesos

Este inventario de recursos humanos, permite identificar el tipo y el número de miembros que conforman la DPDA; sin embargo, no en todos los casos cumplen o realizan las funciones de su tipo de contrato, caso concreto el de los académicos que realizan funciones administrativas más que docentes, pues la oportunidad que éstos tienen de estar frente a un grupo se da en algunos casos una vez al año, durante la realización de un Diplomado; en tanto que el personal de base, exige la asignación de funciones de acuerdo con su catálogo de puestos, del que se habla con mayor detenimiento más adelante.

Otro elemento a considerar en lo que se refiere a recursos humanos la existencia dentro de la estructura organizacional de grupos formales e informales, que ayudan o afectan el desarrollo o las tareas de la organización.

#### ❖ *Grupos formales*

Un grupo es “cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que están psicológicamente conscientes y que se perciben a sí mismas como un grupo”. (Schein, 1982, p.135) Los grupos pueden ser clasificados en formales e informales. Los formales son aquellos que conforma la organización para realizar una tarea específica relacionada con la misión, pueden ser permanentes y/o temporales. En la DPDA sus grupos formales permanentes están determinados por la estructura de la organización y podrían resumirse en dos: Subdirección de Planeación y Programación, y Subdirección de Desarrollo Académico.

En la figura siguiente se esquematizan los grupos formales que existen en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, ubicando al personal reportado en el inventario de recursos humanos realizado en párrafos anteriores. También es posible determinar como grupo formal el de los mandos medios y superiores, es decir, al Director, a las Subdirectoras y al Jefe de Departamento.

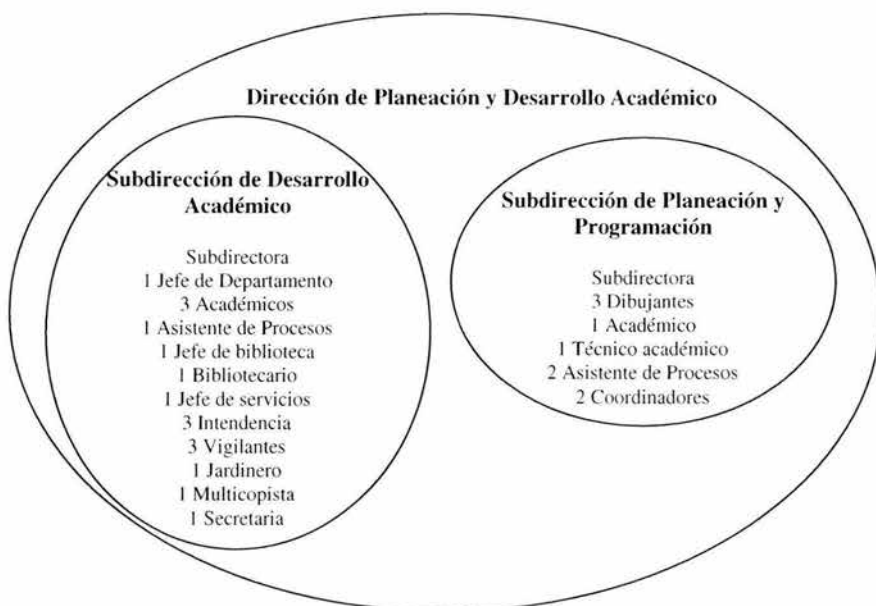


Figura 5. Grupos formales en la DPDA

También se identifican los grupos formales temporales formados sólo para realizar algún proyecto en particular, pero que al lograrlo se desintegra; este tipo de grupo se puede identificar al involucrar a la DPDA en algún evento deportivo y es necesaria la participación del personal como Dirección, terminando el evento desaparece.

❖ *Grupos informales*

Por otro lado, existen también los llamados grupos informales creados por la necesidad del ser humano de interactuar con sus semejantes. Existen necesidades que trascienden las relaciones laborales y se satisfacen estableciendo relaciones personales con otros miembros.

Dentro de este tipo de grupos se encuentran los horizontales (mismo rango y área), los verticales (misma área, diferente nivel) y los mixtos (diferente área, nivel, rango, localización física). En la DPDA es posible identificar los tres tipos, comúnmente se ve al personal operativo-administrativo compartiendo experiencias personales o laborales, también se identifican los verticales al convivir y compartirse momentos entre los subdirectores y los operativos, que se vinculan por la afinidad de profesión u otro aspecto, y los mixtos, que

propicia el encuentro del personal de diferentes áreas, ya sea a la hora de la comida o en eventos sociales. En la figura siguiente se muestran los diferentes grupos informales que existen.

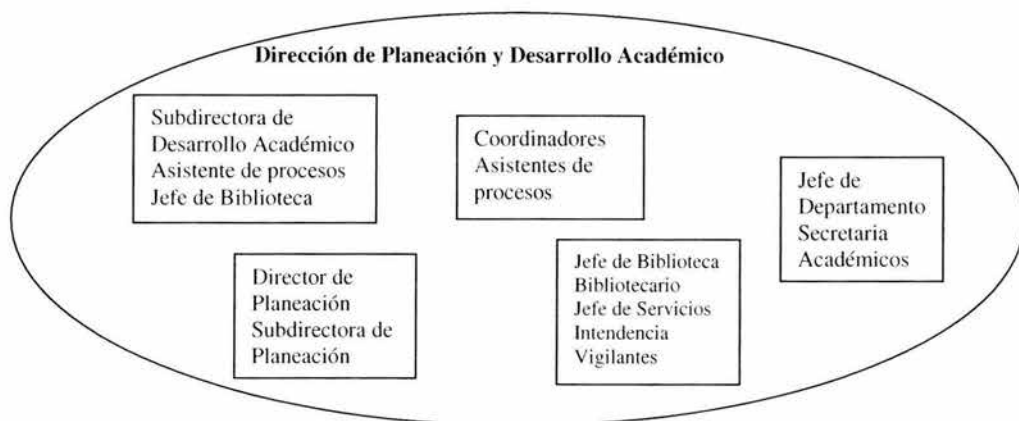


Figura 6. Grupos informales

La existencia de recursos humanos y el cumplimiento que éstos hacen del objetivo de la organización hace necesaria la existencia de recursos materiales, de los cuales se sirve el individuo para realizar de manera eficiente la tarea encomendada.

### Recursos Tecnológicos

Paralelamente a la existencia de los recursos humanos en una organización se encuentran los recursos tecnológicos, que de alguna manera también contribuyen a conseguir el objetivo de la organización, pero no por sí solos, sino como parte de las herramientas que ayudan al ser humano a cumplir mejor y en el menor tiempo posible su tarea. Sin embargo, no hay que dejar de lado que en ocasiones los recursos tecnológicos representan un obstáculo para muchos de los recursos humanos, al evitar su uso por falta de capacitación o por rehusarse a trabajar con ellos.

Como se reportó en el análisis del entorno, las *innovaciones tecnológicas*, la DPDA se encuentra conectada a la red, a través de un servidor que ha sido adquirido para tal efecto. Hay en total 22 computadoras que van desde pentium 2 hasta pentium cuatro, éstas últimas se ubican en la Dirección y la Subdirección de Planeación y Programación; hay 3 impresoras

láser de blanco y negro y una de color, hay un cañón, tres computadoras portátiles, dos scanner, y por supuesto líneas telefónicas.

La existencia de todos estos recursos permiten realizar de manera óptima las funciones de la DPDA, pues las computadoras e impresoras resultan herramientas necesarias para la elaboración de los programas de trabajo, para el diseño del material de difusión, y sobre todo para mantener informada a la comunidad universitaria y al público en general de los servicios que ofrece no sólo la DPDA, sino toda la DGADyR, pues es a través de estos recursos que se facilita la elaboración de los materiales de difusión (trípticos, póster) o documentos formales (informes, reportes, estadísticas), los cuales tienen la función de brindar información a los mandos superiores para que tomen decisiones.

Cabe mencionar que la nueva administración considera el uso de herramientas y adelantos tecnológicos, que permitan sistematizar el trabajo, no sólo de esta área, sino de toda la dependencia, eficientando los procesos que se realizan cotidianamente, por lo que tiene programado adquirir más y mejor equipo.

Todo lo anteriormente expuesto ha permitido observar que la DPDA está estructurada de manera funcional, paralela a toda es formalidad existen también una estructura de autoridad, de la que se introdujo algo en el capítulo uno, el *grado de formalización*.

### ***Estructura formal de poder//autoridad***

Hay que partir de la idea de que hay una diferencia entre poder y autoridad. El poder implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio-castigo, o bien de la información; la autoridad es legítima cuando los miembros de la organización llegan a un "consenso sobre 1) las base de donde se deriva un reglamento o una ley y/o 2) el sistema por medio del cual se coloca a una persona en una posición de autoridad". (Schein, 1982, p.23)

De acuerdo con lo anteriormente planteado Weber propone la existencia de cuatro tipos de autoridad: la tradicional, basada en el respeto al pasado y a las tradiciones; la racional-legal,



en la que los miembros participan en la selección del sistema de gobierno; la carismática, basada en las cualidades personales y sobresalientes del individuo y la racional, en la que una persona posee información, competencia o especialidad en algún problema que aqueje a la organización.

Esta clasificación permite reconocer que la DPDA tiene una estructura de autoridad tradicional, en cuanto que los nombramientos los hace el Rector, el Secretario y el Director General, esta situación es conocida por todo el personal y no se encuentra legislada en algún documento oficial. Sin embargo, tiene algunos destellos de racionalidad, ya que en el nivel que sea, son los grados más altos quienes deciden a quien poner de acuerdo con el perfil del puesto y la problemática tan particular que enfrente el área.

A partir de la identificación del tipo de autoridad que caracteriza a la DPDA es posible plantear también que la estructura de autoridad es jerárquica, ya que las decisiones son tomadas por el Director (la cabeza) y bajan a los siguientes niveles del organigrama. Los subdirectores tienen la autoridad para tomar decisiones y mandar a los miembros de los siguientes niveles para cumplir con los objetivos, pero no dejan de estar controlados por su superior, el Director de Planeación. Conforme van bajando los niveles en el organigrama, va aumentando la idea del obedecer sobre el mandar.

De aquí surge la idea de presentar la estructura de autoridad mediante “la curva de control expresa cuánto control puede ejercer un grupo determinado sobre otros grupos en una organización”. (Mayntz, 1996, p. 130)

Se han identificado cuatro formas de curvas de control, la *democrática* en donde la mayor influencia está en los miembros de la organización, la *autoritaria*, en la cual domina el rango más alto de la organización, el *laissez faire*, en la que los grupos del nivel que sean hacen lo que quieren y por último la *poliárquica*, en donde el control es muy alto pero no hay un grupo determinado que lo ejerza.

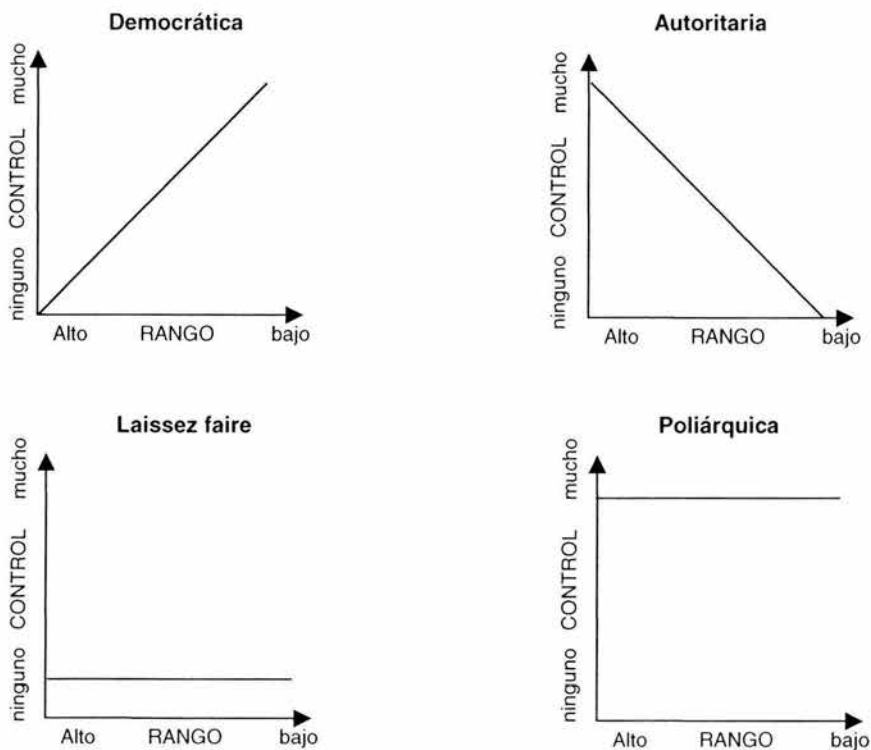


Figura 7. Tomada de Mayntz. 1996, p. 130

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la DPDA pasó por cambios administrativos, por lo que es imposible determinar la existencia de una curva de control definida, lo que refleja la gran inestabilidad. Sin embargo, se puede decir que ha pasado de tener un control autoritario a un laissez faire y también a un control poliárquico.

Otro par de aspectos importantes que son considerados en este apartado refieren a los grados de control y a los grados de motivación que existen en la organización.

#### *Grados de control*

Para entender esta parte es necesario remitirse al concepto que Max Weber sostiene de dominación o autoridad que es “la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren

obediencia en grupos dados de personas”. (Mayntz, 1996, p. 134) Esto es, la relación que existe entre puestos y funciones y no de la influencia que se puede ejercer sobre una persona.

Mayntz sostiene que en su mayoría las organizaciones pertenecen al tipo de dominación legal, ya que tienen un orden establecido, un mínimo de reglas formuladas sin considerar al recurso humano, y con un mínimo de derechos y obligaciones.

Partiendo de lo anterior, en la DPDA no existe un documento en el que se hayan establecido normas de comportamiento, sin embargo con la existencia de manuales de organización y procedimientos, se podría hablar de un control, pero hay que recordar que este tipo de documentos son “confidenciales” y por esta razón son inaplicables.

Pero de acuerdo con lo que plantea Weber y Mayntz, el grado de control no implica necesariamente que exista por escrito, sino que refieren al control implícito que trae consigo los marcados niveles jerárquicos que existen en la DPDA, por lo que se puede decir que no existe un grado de control entre él que manda y él que obedece, establecido de manera formal; sin embargo, el grado de control que existe se da por acuerdos dados de manera informal, o bien por el compromiso que existe entre el personal operativo con su superior o con la filosofía de la institución. Claro ejemplo es el Jefe del CEDDyR, el cual por su categoría no debería considerar ningún nivel jerárquico más arriba que él; sin embargo, él reconoce a la Subdirectora de Desarrollo Académico, como su jefe inmediato superior y por tanto se establece un compromiso personal que existe entre ambos.

Otro aspecto que vale la pena mencionar es la experiencia y capacidad del personal, lo que lleva a plantear que entre más experiencia y capacidad tenga el miembro subordinado menor será el control o mando que el jefe pueda ejercer sobre él; en la DPDA, hay gente con muchos años de antigüedad, que no necesariamente quiere decir que tienen capacidad para desarrollar una tarea, por lo que en su mayoría las actividades a desarrollar son supervisadas y controladas por la subdirección, o bien hay gente que no tiene mucho tiempo en la dependencia y sabe qué y cómo hacerlo.

Paralelo al ejercicio del poder de manera informal existen instrumentos oficiales de control como la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo, el Estatuto del Personal Académico, a través de estos documentos se norman las relaciones laborales entre la organización y sus miembros, ya sean de base o personal académico, pero es importante destacar que para el personal de confianza no existe un documento de este tipo, por lo que en su caso rige su comportamiento por el compromiso con los jefes inmediatos

Por lo anterior, puede decirse que el grado de control que se ejerce con el personal de base y académicos, en la mayoría de los casos, es a través de instrumentos oficiales normativos, no así con el personal de confianza con el cual se establecen acuerdos informales, pues generalmente este tipo de plazas son ocupadas por individuos que tienen una relación más estrecha con los líderes de la organización.

Existen también mecanismos que permiten incentivar el desarrollo de los miembros, a continuación será abordado el grado de motivación que existe en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

#### *Grado de motivación*

Paralelo a la existencia de control en una organización también es posible encontrar mecanismos de motivación, los cuales hacen más ligera la carga laboral. Generalmente, la motivación ayuda a que los miembros se integren y se sientan parte de la organización.

Partiendo de esta idea, uno de los grandes problemas a los que se debe enfrentar toda organización es a la satisfacción de las necesidades de sus miembros, para lo cual en muchos de los casos se lleva a cabo un “contrato psicológico, conjunto de expectativas que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”. (Schein, 1987, p. 20) con el único propósito de mantener por mucho tiempo un alto nivel de eficiencia y que el individuo por el simple hecho de pertenecer a ésta satisfaga sus necesidades.

Respecto de la motivación existen algunas categorías propuestas por las diferentes teorías sobre las necesidades básicas del hombre, en la figura siguiente están representados los autores y la clasificación que proponen.



Figura 8. Tomado de Schein, 1982, p. 81-83

Katz y Van Maanen, quienes identifican tres grupos de factores laborales que llamaron “loci de la satisfacción laboral”: 1) el trabajo mismo, 2) el contexto de interacción y 3) políticas organizacionales.

Partiendo de estas propuestas de clasificación de las necesidades del individuo dentro de una organización es posible identificar algunas de ellas en la DPDA, cabe destacar que los estímulos tienen mucho que ver con el tipo de contrato que tienen los miembros; por un lado el personal de base, cuentan con un contrato colectivo, que año con año es revisado y modificado en beneficio propio; algunas de las prestaciones de las que gozan son: goce de días económicos, días adicionales de vacaciones, en caso de no usarlos son pagados, reconocimiento y estímulo económico por cada 5 años de servicio, acumulación de puntos para ingresar a la institución a familiares.

El personal académico no goza de todos los beneficios que el sindicato ha alcanzado para sus agremiados, debido al tipo de su contratación, la gran mayoría son interinatos por lo que aunque exista en el Estatuto del Personal (Legislación Universitaria, 2002, p. 199)

artículos en donde se establecen compromisos, obligaciones y beneficios, no son aplicables, pues su situación es irregular.

En el caso del personal de confianza se cuenta con un contrato, pero no existe algún documento que norme o regule su quehacer en la organización, sin embargo gozan de algunas prestaciones que se les otorgan como trabajadores al servicio del estado, dentro de los cuales destaca el servicio médico.

Como parte de los estímulos económicos existen para todos los miembros los "premios de calidad y eficiencia" cada cuatro meses en el caso del personal de confianza, en los mandos medios y superiores cada seis meses y el personal de base cada mes, los cuales se otorgan tras la evaluación realizada por el jefe inmediato superior.

Una vez más se comprueba la existencia en la DPDA de documentos que regulan las actividades en cuanto al control y motivación del personal de la Dirección, pero cuántos de los miembros conocen los documentos y exigen su cumplimiento y cuántas autoridades realmente los conocen y aplican. Este es un problema que trae consigo la falta de compromiso y pertenencia con la DPDA, es decir, la ausencia de un contrato psicológico entre los miembros y las autoridades de la organización, que no necesariamente implica un estímulo económico, sino también parte importante es el reconocimiento a la labor desempeñada, pues cuando el miembro se siente desmotivado deja de trabajar en beneficio de la organización, lo hace por el simple hecho de cumplir con su horario laboral.

Otro elemento importante a considerar en el análisis de la estructura formal de la organización es el que refiere a la comunicación, la cual se presenta en los párrafos siguientes.

### ***Estructura Formal de Comunicación***

Mayntz reconoce que además de la formalización de la organización existen dos aspectos importantes en el estudio de una organización, la estructura de la autoridad y la estructura de la comunicación, la primera ya ha sido analizada; considerando que a partir de la

comunicación es posible emitir o transmitir órdenes y también información que es necesaria ya sea para decidir u ordenar con rumbo a un fin determinado.

Además, sostiene que la comunicación se puede establecer en diferentes niveles y sentidos, esto es, de arriba a bajo, o viceversa, de posiciones o niveles iguales o diferentes, o bien, en sentido vertical, pero también es importante reconocer el tipo de contenido que se da, el cual puede ir desde un informe, una orden, notificaciones, entre otros; y también identificar el medio usado, ya sea de forma oral y/o escrita.

Partiendo de la idea de que la DPDA es una organización con una estructura jerárquica podría caracterizarse que las líneas de comunicación están fuertemente trazadas en sentido vertical de arriba abajo, pero también hay momentos en que la comunicación se da en sentido horizontal, cuando por alguna circunstancia todo el personal está involucrado en una tarea grupal y no individual, o también aquella que se da entre los integrantes de un mismo nivel, llámese personal de base, académicos o de confianza, pero de niveles inferiores, esto es en lo que respecta a la comunicación oral.

Hablar de la comunicación escrita en la Dirección lleva a establecer que existe y se da a través de documentos internos (memorándums, tarjetas informativas), generalmente se lleva a cabo cuando se establece relación con un área externa, al interior de la DPDA se da sólo cuando el asunto a tratar es muy delicado, y se debe dejar constancias de que el compromiso existió.

La estructura de comunicación que una organización tiene es posible describirla gráficamente a través del uso de grafos, los cuales están formados por puntos que se unen entre sí por medio de líneas.

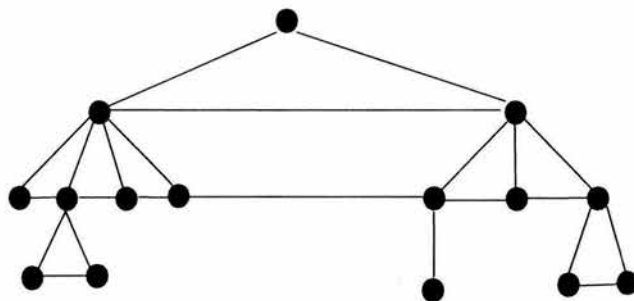


Figura 9. Estructura de comunicación de la DPDA.

La figura anterior permite identificar que la estructura de comunicación está determinada por la estructura jerárquica propuesta por la organización; es decir, respeta el organigrama, existen líneas verticales, las cuales descienden en cada nivel, a través de las cuales los grupos formales se mantienen comunicadas; también se dan líneas horizontales que se dan en el mismo nivel, lo que permite la creación de los grupos informales, mencionados anteriormente. Se puede dar la comunicación entre el Director y algún miembro de un nivel bajo, siempre que la tarea a realizar sea muy específica, aunque siempre se procura respetar los niveles jerárquicos.

Otro elemento que forma parte del estudio de la dimensión formal de la organización, está relacionado con el reclutamiento y selección de nuevos miembros, estos procesos deberían ser de gran importancia para la DPDA, pues a partir de esta selección se podría garantizar de alguna forma la productividad; en los párrafos siguientes se identifica la existencia de procesos de selección, sin embargo, una vez más parecen elementos decorativos.

### ***Proceso formal de reclutamiento, selección e inducción***

“La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas”. (Schein, 1982, p. 19)

Esto lleva a plantear que el principal problema al que una organización se debe enfrentar es cómo reclutar, seleccionar, entrenar y asignar al personal para que cumpla satisfactoriamente el objetivo. Este problema puede ser dividido en dos, por un lado considerar que no todos los individuos tienen las mismas necesidades y expectativas, y por el otro la



asignación idónea del personal a un cargo, hay que considerar que en este caso el cargo o puesto podría ser la constante y el individuo, la variable.

Este proceso hace necesario remitirse a los documentos normativos mencionados anteriormente: el Contrato Colectivo de Trabajo y los Estatutos del Personal Administrativo y Académico.

En estos documentos se norman los requisitos de ingreso, promoción y permanencia de todo el personal, de acuerdo con su tipo de contratación, en el Artículo 13 del Estatuto del Personal Académico se establecen los requisitos para obtener una plaza de técnico académico, en los artículos subsecuentes, se establecen los procedimientos a seguir para la selección del personal por parte de las autoridades de la dependencia. Aquí es importante reconocer la existencia de cuerpos colegiados, los cuales son responsables de la evaluación de los aspirantes: el Consejo Asesor, Consejo Técnico Afín y la Comisión Dictaminadora.

De manera general el proceso de selección implica:

- a) El director de la dependencia somete a consideración de los cuerpos colegiados la convocatoria y una vez aprobada la publica.
- b) En la convocatoria se establecen los requisitos para ocupar la plaza y se indica la fecha límite para recibir candidaturas, la cual no será menor de 15 días. También deberá contener la clase de pruebas a que deberán sujetarse los candidatos.
- c) Las solicitudes se presentan directamente en la dependencia.
- d) El Director presenta a la Comisión Dictaminadora al candidato.
- e) La Comisión Dictaminadora somete a Consejo Técnico Afín la resolución.

En lo que respecta al personal administrativo, también existe un Estatuto del Personal Administrativo, en el que también se ponen de manifiesto las condiciones de trabajo del personal. Cabe destacar, que ni en el Estatuto ni en el Contrato Colectivo se especifican los requisitos de ingreso de los trabajadores. Además existe un catálogo de puestos, en el cual se establecen las actividades que el personal deberá realizar de acuerdo con la plaza que ocupa y

cuando éste es violado por algún mando medio o superior, inmediatamente se cuenta con la presencia del sindicato.

Pese a la existencia de documentos que reglamentan el proceso de reclutamiento, selección e inducción al interior de la UNAM y por tanto de la DPDA, el proceso que realmente se sigue es otro; las plazas de base son otorgadas a los familiares o amigos de los trabajadores en activo, mediante un puntaje que acumulan con su participación y asistencia a eventos sindicales. El personal académico llega a la Dirección por recomendación o porque en algún momento de su vida estudiantil formaron parte de algún equipo representativo y han estado relacionados con la dependencia de manera directa y las plazas de confianza son otorgadas, por los niveles de mandos medios y superiores, a personas conocidas con anterioridad, o bien, por compromisos políticos.

Respecto a los procesos de inducción que la Universidad ofrece para el personal se da a través de un curso “Bienvenido a la UNAM” cuyos contenidos contemplan la misión de la UNAM, la importancia de las funciones del trabajador en su entorno laboral, el lema y escudo, acontecimientos importantes de la UNAM e infraestructura y comunidad universitaria. Sin embargo, la asistencia es obligatoria para mandos medios y superiores, en el caso del personal de base y confianza de niveles operativos, no es obligatorio y de estar interesados en asistir deberán tener la autorización de su jefe inmediato superior. Específicamente la DGADyR y mucho menos la DPDA no tienen programas de inducción.

Ha sido contrastada la formalidad con la realidad de la organización, la DPDA cuenta con instrumentos que guían su proceder cotidiano, y otros tantos en los que ponen de manifiesto los procesos que la misma Universidad ha establecido, para regular su funcionamiento; sin embargo, las realidades que cada una de las dependencias que la conforman enfrentan son muy diversas, por lo que es imposible aplicar cada uno de los instrumentos normativos, haciéndose ajustes de acuerdo a la problemática específica de cada dependencia, lo que permite identificar una clara diferencia entre lo que se dice y se hace.

Como se ha visto hasta aquí todos los procesos que se dan al interior de la organización aunque están establecidos en documentos normativos, están íntimamente relacionados con el estilo de dirección, es decir, son aplicables de acuerdo al interés personal del líder en turno. Este aspecto será analizado en los siguientes párrafos.

### ***Estilos Gerenciales***

Partiendo de la idea de que el ser humano forma parte de las organizaciones y que para entender su funcionamiento es necesario analizar su comportamiento, se debe poner especial atención en aquellos que tienen en sus manos el rumbo de la organización, es decir, los gerentes o directivos, que son los que toman decisiones, y los que con su estilo de dirección influyen en el comportamiento del resto de los miembros. Mc Gregor señala que “todo gerente tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción es la respuesta al por qué la gente trabaja y por qué debe uno motivarla y dirigirla”. (Schein, 1982, p. 49)

Schein considera que existen tres supuestos que permiten entender el comportamiento gerencial, al primero lo llama *racional-económico*, los cuales clasifican al ser humano en dos grupos: aquellos a quienes no les puedes tener confianza, sólo les motiva el dinero, y aquellos en los que sí puedes tener confianza, son los que se encuentran más motivados; el segundo *social*, en el cual al ser humano le importa más ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros que el incentivo económico; y el tercero *auto-actualización*, que refiere a que el individuo no sólo satisfaga sus necesidades sociales, sino que encuentre su trabajo como algo interesante que lo haga sentirse orgulloso e importante.

Mayntz también hace una propuesta del estudio del estilo gerencial y plantea la existencia de tres tipos: el autoritario, recurre a la disciplina rígida y a medidas arbitrarias; el democrático, implica la toma de decisiones conjuntamente con los miembros y el *laissez faire*, que significa dejar hacer, dejar pasar, dándoles mando a todos los miembros.

Resulta imposible ubicar a la DPDA en una sola categoría de las propuestas por Mayntz o Schein, pues hay que considerar que la organización pasa por diferentes momentos y situaciones que la hacen cambiar la actitud y estilo gerencial del líder; haciendo referencia

nuevamente al momento coyuntural de la DPDA, pero se puede manifestar que de acuerdo con las categorías de Mayntz, antes de enero de 2004, el estilo gerencial de la Directora General era autoritario, ella era la responsable y única persona capaz de tomar decisiones, estaba involucrada en todos los asuntos y a todos los niveles de la Dirección y su estilo se extendió a los Directores de Área, nadie era libre de expresar opinión o tomar alguna decisión por irrelevante que fuera sin antes haberlo consultado con la Directora.

Tras la salida de la Directora General y más tarde de la Directora de Planeación y Desarrollo Académico, febrero de 2004, asume el puesto un nuevo jefe, y cambia el estilo gerencial, aunque se sigue consultando al Director General para la toma de decisiones; su comportamiento generalmente se perfila al del tipo *laissez faire*, toda vez que en la mayoría de los casos y a todos los niveles, los miembros hacen lo que quieren o como quieren, sin que exista un castigo o represalia, el Director no persigue a sus subordinados; también hay rasgos democráticos, los cuales surgen cuando ante el desconocimiento de algún proceso muy específico se hace una consulta si no a todos los miembros al menos a algunos de ellos para tomar una decisión.

Cabe mencionar que el personal que labora en la dependencia tiene la experiencia y en su mayoría tienen más de dos años de antigüedad en la DPDA, lo que les permite conocer cómo y en qué tiempos se deben hacer las cosas, por lo que no es necesario un control estricto, esto aunado a que el Director viene de otro ambiente laboral, trata de adaptarse a los tiempos y formas de la administración pública; de ahí su estilo de dejar hacer a todo el mundo lo que quiera.

Harold Wilensky reconoce como un jefe de grupo de gran rendimiento al que “planea, manda y coordina en vez de hacer lo mismo que ellos; no está tan orientado hacia la producción como hacia el bienestar de sus subordinados, tiene un interés personal por ellos, es comprensivo y no castiga las faltas con dureza; además, evita una fiscalización estricta y deja lugar a su gente para su propia iniciativa y para una actuación independiente”. (Mayntz, 1996, p.169)

Por lo anterior, se puede decir que el Director de la DPDA tiene muchas de las características que Wilensky propone, es una persona comprensiva, no castiga las faltas con dureza y evita el control y fiscalización directa, deja que cada quien haga lo que sabe que tiene que hacer, pero esto ha provocado confusión en el personal, pues el cambio de estilos es muy marcado y no falta quien aproveche esta situación para realizar cambios de acuerdo a sus intereses dejando a un lado el proyecto de la organización.

Han sido descritos y analizados los aspectos que implican el estudio de la estructura formal de la organización; sin embargo, sería importante conocer el punto de vista de algunos de los miembros que intervienen en los procesos productivos de la organización, al ser quienes enfrentan de manera directa la existencia y aplicación de los documentos normativos que se han creado alrededor de la organización. También es importante conocer su proyecto personal para conocer si la organización de algún modo satisface sus necesidades inmediatas, o si es necesario implementar mecanismos de motivación y reconocimiento que les permitan sentirse satisfechos con lo la tarea que realizan cotidianamente en pro de la DPDA, y por último, pero no menos importante será conocer la opinión que se tiene del líder y de su estilo gerencial, sobre todo ante los cambios tan marcados en cuanto al estilo de dirección.

Por lo anterior, es necesario conocer las representaciones que los miembros tienen de la organización, pues de algún modo enriquecen el análisis de la organización.

### **3. Representaciones de los miembros de la dimensión formal**

En este apartado son recogidas las voces de los miembros de la DPDA, con el propósito de conocer sus puntos de vista, y enriquecer esta investigación. De acuerdo con Morgan una representación “es rol productivo que inconscientemente interviene en la estructuración de nuestro mundo, aunque estas realidades pueden tener por sí mismas el hábito de imposición en nosotros, porque las cosas son así”. (1982, p. 117 - 118)

Primeramente será necesario establecer la metodología y la técnica empleada para tal efecto, para después dar paso al procesamiento del trabajo de campo realizado.

### 3.1 Metodología básica de la búsqueda de representaciones

En los párrafos siguientes se describe la metodología que se siguió para obtener las representaciones que los miembros de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico tienen de su dimensión formal. Por lo que es necesario establecer como objetivo general:

*Conocer las opiniones y representaciones que los miembros de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico tienen de la dimensión formal de esta organización, a través de la realización de entrevistas enfocadas.*

#### *Objetivos particulares*

- ❖ Conocer lo que piensan los miembros de la DPDA del proyecto organizacional
- ❖ Sondar el proyecto personal de los miembros de la DPDA
- ❖ Conocer lo que piensan los miembros del líder de la DPDA

#### *Tópicos*

- ❖ Proyecto organizacional
- ❖ Proyecto personal
- ❖ Liderazgo

### 3.2 Técnica de investigación

La técnica de investigación usada para obtener las representaciones de los miembros es la que Francisco Sierra identifica como “entrevista enfocada”, esta técnica permite establecer un foco o un tema de interés, hacia el cual se va a dirigir la conversación. Además, es importante reconocer que los entrevistados tienen relación con el tema de interés, a la vez que forman parte de diferentes sectores, lo que permite tener un panorama más amplio por la diversidad de criterios y perspectivas.

Por todo lo expuesto en los apartados anteriores es posible distinguir diferencias entre sus miembros: el tipo de contrato, el nivel académico, el desarrollo profesional y la participación que han tenido en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico. Fueron

seleccionados tres miembros: un académico, uno de base y uno de confianza, en el cuadro siguiente se detallan características de ellos.

Personal de Base	Personal Académico	Personal de Confianza
25 años de antigüedad Jefe de Biblioteca Pasante de biología	9 años de antigüedad Profesor de asignatura Licenciado en derecho Entrenador de taekwondo	7 años de antigüedad Coordinador de informática Ingeniero en sistemas

Las entrevistas se realizaron en diferentes escenarios, dos de ellas en las instalaciones de la Dirección General y una fuera de ella, con una duración de aproximadamente 90 minutos.

La información obtenida durante la realización de las entrevistas es presentada a través de matrices de doble entrada.

ENTREVISTADO	LO QUE PIENSA DE LA DIMENSIÓN FORMAL
PERSONAL DE BASE 26 AÑOS DE ANTIGÜEDAD PASANTE DE BIOLOGÍA	<p>Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ingresé por recomendación de mi hermano</li> <li>❖ No pasé por un proceso de selección, antes no había catálogo de puestos</li> <li>❖ El catálogo de puestos es un logro de mi sindicato y de las máximas autoridades de la UNAM</li> <li>❖ Nunca fui objeto de cursos de inducción</li> </ul> <p>Ha escalado diferentes puestos ingresó como auxiliar de intendencia y ahora es jefe de biblioteca</p> <p>Misión y objetivos de la dependencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conozco este tipo de información se publica en la Gaceta UNAM</li> <li>❖ El trabajo de Dirección en sus inicios era muy fuerte y reconocido</li> <li>❖ Todo lo que conozco de la Dirección es gracias a que se publica en Gaceta UNAM</li> <li>❖ Sólo dos administraciones han reconocido al equipo de trabajo</li> </ul> <p>Aunque sus funciones son muy técnicas: atención a usuarios, elaboración de catálogos s siente parte de la Misión porque está ayudando en la preparación académica de deportistas y entrenadores</p> <p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Uno de los principales problemas es la comunicación</li> <li>❖ La información sólo se da entre los mandos medios y superiores</li> <li>❖ Desafortunadamente los planes de trabajo no incluyen al personal de base</li> <li>❖ Cuando la gente desconoce la información no lucha por la dependencia, no se prepara</li> <li>❖ Es vergonzoso que los objetivos y logros estén en el papel estamos tocando fondo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La dependencia ha decaído</li> <li>❖ Tuve la oportunidad de ver el tiempo de las vacas gordas en el deporte universitario</li> <li>❖ Hay muchas líneas de poder muy fuerte</li> <li>❖ Intereses personales están supeditados a los intereses de la dependencia</li> <li>❖ El decaimiento de la dependencia se debe a que los directores generales le dan importancia a diferentes áreas y no traen un proyecto unificador en el que respalde y se le dé importancia a todas las áreas que la componen</li> <li>❖ No se valora la labor del personal de base</li> </ul>
	<p>Reconoce la importancia de las tareas de la DPDA, pero no tiene muy claros ni los objetivos ni funciones sustantivas del área</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Se le da más importancia a otros proyectos pero no a la planeación</li> <li>❖ Se dedica a dar cursos</li> <li>❖ Se supone que esta área debe planificar, pero ni yo sé de que se trata</li> </ul> <p>Hablar de otros periodos de la Dirección lo llevan a recordar dos administraciones en las que verdaderamente lo hicieron sentir parte del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Con Elena Subiraths y Mónica Torres me sentí parte de la Dirección</li> <li>❖ Me hicieron sentir útil e importante</li> </ul> <p>Respecto de los cambios administrativos comentó</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Siempre que hay cambio de administración hay cambio de programas</li> </ul> <p>El poder corrompe al ser humano</p>
PERSONAL DE CONFIANZA 8 AÑOS DE ANTIGÜEDAD INGENIERO EN SISTEMAS	<p>Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Llegué a la DGADyR, por una recomendación de una amiga</li> <li>❖ Daba clases en la Facultad de Medicina de informática y ahí me avisaron que estaban buscando un ingeniero en sistemas</li> </ul> <p>Procesos de selección, inducción y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Me entrevistaron y ese fue el proceso de selección por el que pasé</li> <li>❖ Como nadie pasa por un proceso de selección no siempre estás ubicado en el área que te corresponde de acuerdo a tu perfil</li> <li>❖ El personal está desaprovechado no hay una evaluación real</li> <li>❖ Hay exceso de personal, se debería hacer una evaluación del personal y quedarse sólo con los que funcionan</li> <li>❖ Es importante que halaguen y reconozcan tu trabajo, porque lo seguirás haciendo con gusto</li> <li>❖ El reconocimiento repercute en el rendimiento y la calidad</li> </ul> <p>Misión y objetivos de la dependencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desde mi ingreso mi entonces jefa directa Directora de Medicina del Deporte me habló de mis funciones</li> <li>❖ La misión de la Dirección General la conocí en una reunión de planeación estratégica que organizaron los directores de esa época</li> <li>❖ Mi condición de coordinador me permite que en eventos de planeación me tomen en cuenta por eso estoy enterado</li> <li>❖ Es importante conocer el lugar, importancia y función de la dependencia</li> <li>❖ La principal función es el apoyo en la logística de los eventos</li> </ul> <p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Uno de los principales problemas es que no se está comunicada toda el área y mucho menos con las demás direcciones</li> <li>❖ Se desconocen las actividades que cada área realiza</li> </ul>
PERSONAL ACADÉMICO ANTIGÜEDAD 8 AÑOS ABOGADO, ENTRENADOR	<p>Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Llegué a la DGADyR porque conocía a José Sámano (uno de los entrenadores más reconocidos en la Dependencia)</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Me invitó a inscribirme a la licenciatura en Taekwondo</li> <li>❖ Ingresé al Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte en 1987</li> <li>❖ Con el cambio de administración en la rectoría se vino abajo el proyecto de la licenciatura y se manejó como un diplomado</li> </ul> <p>Procesos de selección, inducción y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Me invitaron a dar la parte teórica del taekwondo</li> <li>❖ Me contrataron por honorarios</li> <li>❖ Para 1996 me dan una plaza de profesor de asignatura</li> <li>❖ No fui objeto de ningún proceso de selección y mucho menos de inducción</li> <li>❖ La evaluación la hicieron mis jefes directos por eso me dieron la plaza de académico</li> </ul> <p>Misión y objetivos de la Dependencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Durante la administración del matemático se hizo el planteamiento de dar a conocer la misión de la dependencia</li> <li>❖ No la tengo muy clara pero tiene que ver con el deporte de alto rendimiento, con los deportistas, con la importancia del desarrollo paralelo que debe haber entre formación académica y deportiva</li> <li>❖ La misión es sólo un discurso demagógico y hay a quien no le interesa</li> <li>❖ No conozco claramente los objetivos pero supongo que deben estar relacionados con la importancia del deporte formativo, del deporte competitivo</li> <li>❖ La Dirección de Planeación no le veo que tenga objetivos claros</li> <li>❖ Supongo que tuvieron pero la verdad ahorita no se nota</li> <li>❖ También imagino la estructura pero a mi nadie me presento con los jefes</li> <li>❖ Creo que la DPDA debería ser el eje rector de la dependencia pero si lo hace o no, eso a mi no me importa, yo ni enterado estoy</li> </ul> <p>Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Con el cambio administrativo generalmente se dan también cambio de funciones, de programas de todo</li> <li>❖ El desinterés de las administraciones en el crecimiento del personal académico y en las actividades académicas propiamente</li> </ul>
--	---

ENTREVISTADO	PROYECTO PERSONAL
PERSONAL DE BASE 26 AÑOS DE ANTIGÜEDAD PASANTE DE BIOLOGÍA	<p>En octubre de 2003 le dieron su bono por cumplir 25 años de antigüedad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En 3 años abandono la institución</li> <li>❖ Me voy triste pero me voy satisfecho con lo logrado durante este tiempo</li> <li>❖ Estoy agradecido con la Universidad aquí estude, y ahora tengo un trabajo que me permite darle a mi familia una vida digna, además de darme la oportunidad de meter a mi hijo a trabajar a la dependencia</li> <li>❖ Trabajar aquí me permitió conocer gente muy importante del medio deportivo</li> </ul> <p>Con lágrimas en los ojos agradeció la oportunidad que la anterior administración le dio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Me regresaron la confianza en mi mismo</li> <li>❖ Me hicieron sentir que mi trabajo era importante</li> <li>❖ Me hicieron sentir un universitario honrado</li> <li>❖ Traigo y traeré siempre la camiseta bien puesta</li> </ul> <p>Confiado en que el deporte universitario regrese a las grandes ligas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ojalá que mi humilde labor ayude en algo a recobrar o retomar la época de oro de nuestro deporte puma</li> </ul>
PERSONAL DE CONFIANZA 7 AÑOS DE ANTIGÜEDAD INGENIERO EN SISTEMAS	<p>Tiene 7 años en la dependencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La dependencia ofrece un futuro incierto, porque aquí lo que importa son las relaciones y no la capacidad de las personas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No hay muchas expectativas de crecimiento en la dependencia</li> <li>❖ No creo permanecer mucho tiempo más</li> <li>❖ Puedo trabajar por mi cuenta</li> <li>❖ Desafortunadamente te metes en un proceso que ya no te permite salir y te envuelve el conformismo</li> <li>❖ Llega un momento en que tu trabajo no es reconocido como un logro sino sólo como parte del cumplimiento de tus funciones</li> </ul>
PERSONAL ACADÉMICO ANTIGÜEDAD 8 AÑOS ABOGADO, ENTRENADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La dependencia tiene un futuro impredecible</li> <li>❖ Lo que siempre ha importado son los intereses personales dejando a un lado los institucionales</li> <li>❖ Me gustaría que se le diera más importancia a la parte académica de la dependencia y estoy seguro que podría colaborar muchísimo</li> <li>❖ Estoy metido en muchos lados, porque la Universidad me lo permite</li> <li>❖ Con el tipo de contratación que tengo solo aspiro a obtener mi definitividad</li> <li>❖ Y si me dan más horas pues bienvenidas</li> <li>❖ Yo espero que venga una administración con voluntad política hacia la academia y no sólo a los aspectos políticos</li> <li>❖ Yo trabajo en la universidad para el deporte</li> </ul>

ENTREVISTADO	LO QUE PIENSAN DEL LIDERAZGO
PERSONAL DE BASE 26 AÑOS DE ANTIGÜEDAD PASANTE DE BIOLOGÍA	<p>Ante el temor de ser grabado justo cuando se le preguntó respecto del líder, cuestionó si estas declaraciones no lo comprometerían</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Durante todo este tiempo me he encontrado con dos administraciones en que los líderes consideran al personal de base (Elena Subirats y Mónica Torres) aunque no directamente de ésta última sino de mi jefa directa</li> <li>❖ Los jefes siempre guardan su distancia con los subordinados</li> <li>❖ La información es muy cerrada</li> <li>❖ Desconocen en su mayoría la normatividad del contrato colectivo de trabajo</li> <li>❖ Han violentado el contrato colectivo</li> <li>❖ Desperdician a los recursos humanos</li> <li>❖ No hay compromiso de parte de las autoridades para engrandecer el deporte universitario</li> </ul> <p>Dijo no poder opinar actualmente del líder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vino a conocer la biblioteca y se interesó por digitalizar las publicaciones periódicas</li> <li>❖ Se ve una persona que no conoce nada del deporte universitario</li> <li>❖ Sería bueno que primero se empapara para poder proponer cambios en el área</li> </ul>
PERSONAL DE CONFIANZA 7 AÑOS DE ANTIGÜEDAD INGENIERO EN SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Actualmente estamos pasando por cambio administrativo</li> <li>❖ El líder es muy disperso</li> <li>❖ No se centra y concentra en lo que realmente son las tareas de la DPDA</li> <li>❖ Nos va ocupando conforme nos va necesitando</li> <li>❖ No se ha acercado con el equipo de trabajo para definir las líneas de acción, no conocemos su plan de trabajo</li> <li>❖ Se ausenta mucho</li> <li>❖ Cumple muchas funciones pero sobre todo es el asesor de la Dirección General</li> <li>❖ En otras administraciones hubo un gran acercamiento para conocer los intereses del personal</li> </ul>
PERSONAL ACADÉMICO ANTIGÜEDAD 8 AÑOS ABOGADO, ENTRENADOR	<p>No ubica al actual líder de la organización ni a su antecesora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nunca se han tomado la molestia de acercarse y preguntarme quien soy y a qué me dedico</li> <li>❖ Siempre he pensado y me han hecho sentir un despotismo</li> <li>❖ Tengo la cultura de "mientras no se metan conmigo"</li> <li>❖ Sé que tenemos nuevo director, pero no lo conozco</li> </ul>

Una vez presentados los objetivos, la técnica de investigación, los miembros a entrevistar y el concentrado de opiniones en los siguientes apartados se presentan los resultados del análisis de la información obtenida respecto de las tres líneas de interés.

### **3.3. Lo que la gente piensa sobre el proyecto organizacional**

A través del tiempo los cambios administrativos en la Universidad han sido aceptados por todo el personal, como algo pasajero e incluso han aprendido a vivir con ello; sin embargo, destacan que ha habido administraciones en las que el proyecto de trabajo ha sido claro y sobre todo se han sentido involucrados y valorados.

Como se mencionó en el capítulo anterior la DGADyR ha sufrido durante los últimos años múltiples cambios de titular, lo que ha traído una gran inestabilidad, para el personal de confianza, no así para el personal de base y académicos. Estos dos últimos sienten asegurado su futuro en la organización, pues cuentan con el respaldo de su sindicato.

Respecto a la forma de ingresar a la DPDA en los tres casos coinciden, aun cuando su ingreso fue a diferente categoría, todos llegaron a la dependencia por “una recomendación de amigos o familiares”, este es el mecanismo tradicional, no oficial, de ingreso a la DPDA, este aspecto ya fue abordado en el *proceso de reclutamiento*.

Esta situación ha permitido que el compromiso que el individuo tiene sea con la persona que lo recomendó o invitó a trabajar en la DPDA mas que con la propia Dirección, esto es que no se sienta parte del proyecto organizacional, sino del proyecto personal del amigo o familiar.

El ideario y filosofía se observan desde tres puntos de vista distintos un abogado, un ingeniero en sistemas y un biólogo, así como diferentes son sus perfiles, diferentes son las ideas que tienen de la misión y objetivos de la DPDA, “se dedica a dar cursos”, “su principal función es dar apoyo en la logística de los eventos”, “no tiene funciones claras”, esto es sólo el reflejo del enorme abismo que existe entre el individuo y la organización.

Esto en gran medida se debe a que los directivos consideran sin importancia mantener informado al personal operativo de base “todo lo que conozco de la Dirección es gracias a que se publica en Gaceta UNAM”; situación que cambia cuando se trata con personal de confianza “mi condición de coordinador me permite que en eventos de planeación me tomen en cuenta por eso estoy enterado”, o bien el planteamiento de un académico “no la tengo muy clara, pero tiene que ver con la importancia del desarrollo paralelo que debe haber entre formación académica y deportiva”.

La estructura formal es otro punto a considerar, y en el cual todos coinciden cuando identifican las líneas y los niveles de poder; sin embargo en la identificación de los mandos medios, sólo dos de ellos tienen perfectamente identificados al jefe inmediato y al Director, sin embargo el punto de vista del académico difiere “imagino la estructura, porque a mí nadie me ha presentado a los jefes”.

Dos de ellos coinciden en la identificación del principal problema de la DPDA “la comunicación”, aunque lo abordan de manera diferente, sobre todo por las líneas verticales que existen “la información sólo se da entre mandos medios y superiores” comenta el Jefe de Biblioteca, el puesto de Coordinador se puede decir que es alto, por lo que él enfoca el problema de la comunicación en otro sentido “las áreas no están integradas, se desconoce lo que están haciendo”. Mientras que para el académico su principal preocupación gira en torno al “desinterés de las administraciones por el crecimiento del personal y de las actividades académicas”.

A pesar de que en algunos aspectos los tres entrevistados coinciden existen claras diferencias, que aparte del tipo de contrato que tienen, la formación académica, la antigüedad que tienen en la DPDA y el tipo de relaciones que han establecido con los demás miembros de la organización. Sin embargo, los tres coinciden en reconocer que no existe interés de parte de las autoridades por crear un verdadero equipo de trabajo, por dar a conocer el objetivo de la organización y hacerlos partícipes e importantes.

Pero también es importante conocer el proyecto personal de los miembros de la organización para identificar si su proyecto coincide en algún punto con el de la DPDA.

### **3.4 Visos del proyecto personal de los miembros**

Como se mencionó en párrafos anteriores ningún individuo es igual, por lo que habría que reconocer las diferencias que cada uno de los miembros tiene para poder satisfacer de algún modo las necesidades de cada uno.

El Jefe de Biblioteca, dentro de 3 años dejará la UNAM porque se va jubilado, pero “traigo y traeré la camiseta bien puesta”, durante los 26 años que lleva en la dependencia se ha topado con gente de todo tipo, las funciones que realiza le han permitido “conocer gente muy importante del medio deportivo”. Además de ser una persona comprometida y trabajadora, tiene otras muchas cualidades como ser humano, pero es de destacarse que es una persona sensible “estoy agradecido con la Universidad, aquí estudié, tengo un trabajo que me permite darle a mi familia una vida digna y también me dio la oportunidad de meter a trabajar a mi hijo”.

Su compromiso con la DPDA está claro y definido, se siente parte del equipo de trabajo, se siente reconocido por su jefe inmediato; confiado espera que la época de oro del deporte puma regrese algún día, con una gran emoción agradece la oportunidad de formar parte del equipo de la Subdirección de Desarrollo Académico “mi jefa directa me regresó la confianza en mí mismo, me hizo sentir que mi trabajo era importante, me hizo sentir un universitario honrado”.

Sin embargo, las cosas son diferentes para el Ingeniero, tiene ya siete años en la DPDA, reconoce que hay un futuro incierto, por los cambios administrativos y porque “no hay muchas expectativas de crecimiento, aquí lo que importa son las relaciones y no la capacidad de las personas”. Su perfil académico le permite mirar otros horizontes “puedo trabajar por mi cuenta, haciendo sistemas para la iniciativa privada”, no piensa permanecer mucho tiempo más “desafortunadamente te metes en procesos que terminan envolviéndote en el

conformismo”. Siempre se ha sentido apoyado y respaldado, por lo que se siente comprometido con la institución, pero también “hay intereses personales que no coinciden con los de la dirección”.

Todavía son más diferentes las cosas para el Abogado, quien destaca por ser parte de la primera generación del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD), además de ser abogado, haber estudiado actuaría y ser entrenador de taekwondo, para él la dependencia tiene un futuro impredecible, “lo que siempre ha importado son los intereses personales, dejando a un lado los institucionales”. Su principal preocupación es la academia por lo que “espero que venga una administración con voluntad hacia la academia y no sólo a aspectos políticos”. Sus intereses están puestos en desarrollar y promover las acciones académicas en la dependencia “me gustaría que se le diera más importancia la parte académica, estoy seguro que podría colaborar muchísimo”. En espera de su definitividad está consciente de su papel dentro de la dependencia y reconoce que la Universidad le permite estar metido en muchos lados, pero siempre enfocado a la academia y al deporte universitario “yo trabajo en la universidad para el deporte”.

Como se pudo notar son diferentes los puntos de vista y los intereses de cada uno, sin embargo el punto coincidente es que los tres trabajan en y para el deporte universitario. Sin embargo, una gran diferencia que existe entre los tres es que tanto el de base como el académico tienen de algún modo su futuro asegurado en la Universidad, no así para el de confianza, el cual esperará a que la persona que lo recomendó y mantiene, salga de la DPDA para que él también se vea obligado a dejar la Dirección, pero mientras siga en la UNAM seguirá sirviendo al deporte puma.

Han sido abordadas de manera implícita las relaciones que los miembros tienen con sus jefes directos; pero hablar de liderazgo o el jefe directo siempre es un tema delicado, sin embargo, se obtuvieron algunos puntos de vista que se tienen respecto a este tema.

### 3. 5 Lo que la gente piensa sobre el liderazgo

La idea de hablar del líder de la organización, casi siempre trae consigo el temor a decir algo inapropiado, sin embargo, en las condiciones en que se encuentra la DPDA, fue fácil hacerlo, los tres coinciden en que es poco tiempo para opinar de él, pero por el tiempo o la forma de conocerlo dicen “es una persona interesada, pero no conoce nada del deporte universitario”, hay otro que dice que “no se centra y concentra en las tareas de la Dirección” y hay quien sabe que “tenemos nuevo director, pero no lo conozco”, en uno de los casos el contacto con el líder duró escasos minutos, otro ni lo conoce y el tercero ha tenido más contacto con él, por lo que opina “que no se ha acercado al equipo de trabajo para definir las líneas de acción, no conocemos su plan de trabajo”. Esto ha generado apatía entre el personal operativo, pues esta falta de acercamiento, demuestra falta de interés por la gente.

Por otro lado, el tiempo que lleva el nuevo director al mando, permite establecer puntos de comparación entre esta administración y la pasada, a lo que comentan “los jefes siempre han guardado su distancia con los subordinados”, “en otras administraciones hubo un gran acercamiento para conocer los intereses del personal”, pero hay quien de plano mejor evita estar en el escenario “tengo la cultura del mientras no se metan conmigo es mejor, porque siempre he pensado y me han hecho sentir un despotismo”.

Una de las ideas en la que coinciden los tres entrevistados es aquella que refiere al líder, identifican la falta de interrelación de éste con sus colaboradores, lo que provoca un estilo gerencial *laissez faire*, cada uno sabe lo que tiene que hacer y él trata de mantenerse al margen de las actividades de cada uno de los miembros, desconoce en su mayoría la tarea específica que cada miembro realiza en la DPDA.

A partir de la búsqueda de las representaciones que se hizo es posible realizar una comparación de lo que la organización dice que es y la forma en cómo es vista por los miembros, esto lleva a plantear, que existe una gran distancia entre el ser y el deber ser de la organización, mientras que la DPDA cuenta con documentos normativos que regulan su quehacer, no son aplicados en la realidad, pues los miembros en su mayoría desconocen la

existencia de éstos. Por otro lado, la gente está acostumbrada a los cambios administrativos y han aprendido a vivir con ello, actualmente no se sienten involucrados con el proyecto porque lo desconocen y además no hay interés de conocerlo. El proyecto del personal se puede decir que es mantenerse al margen de los sucesos, mientras que éstos no los afecten directamente, ven a la dependencia como una oportunidad de permanecer más no de crecer. Y respecto al liderazgo, lo sienten muy desdibujado, sin presencia y por tanto sin interés de hacer las cosas en equipo.

Ante esta situación la organización debe tener en consideración estos aspectos y plantearse expectativas que le permitan alcanzar satisfactoriamente tanto el objetivo de la DPDA como el de los individuos que la conforman.

#### **4. Expectativas de la organización**

Entendiendo por expectativas “lo que se espera”, a partir del análisis de la dimensión formal y de las representaciones de los miembros, se vislumbra que la DPDA, trabaja y seguirá trabajando al ritmo que le marca la Dirección General.

Cabe destacar la existencia de un documento oficial “Plan Anual de Trabajo” en el que han sido establecidas metas para la DGADyR y para cada una de las Direcciones que la componen; valdría la pena mencionar aquella que dirige el rumbo que toda la Dirección General y al cual están dirigidos todos los esfuerzos de todas las áreas que la conforman: “Colocar al deporte universitario dentro de los primeros 10 lugares a nivel nacional”. (DGADyR, 2004, p. 5)

Sin embargo, las metas que se presentan en los siguientes párrafos están relacionadas con el análisis realizado de la dimensión formal y la búsqueda de representaciones de los miembros, toda vez, que es importante considerar al recurso humano, pues depende del compromiso de éste con la organización para poder alcanzar sus objetivos.



## 4.1 Metas en el corto y largo plazos

Plantear metas en una organización es una tarea nada fácil, y menos cuando se cree que la forma de hacer las cosas como se ha venido haciendo es la correcta, pero a partir del análisis realizado es posible plantear algunas de ellas:

- ❖ Establecer un claro acercamiento entre los líderes de la organización y los miembros subordinados.
- ❖ Relacionar los objetivos personales con el objetivo propio de la organización.
- ❖ Mantener informados a los miembros de la dirección, rumbo o cambios que tenga la organización.
- ❖ Formar un equipo de trabajo en el que todos los miembros se sientan importantes en el proceso.
- ❖ Incorporar a todos los miembros en el proyecto organizacional.
- ❖ Dar a conocer los manuales de organización y procedimientos.
- ❖ Respetar la estructura (organigrama).
- ❖ Establecer líneas de comunicación que sean menos rígidas y verticales.

Alcanzar cualquier meta, por sencilla que ésta sea, implica el enfrentamiento de la organización con problemas u obstáculos relacionados con la misma organización o con sus miembros, los cuales deberán ser resueltos para conseguir el resultado deseado.

## 4.2 Problemas a resolver u obstáculos a enfrentar

De acuerdo con las metas establecidas y considerando la reestructuración que está sufriendo la DPDA podrían ser identificados algunos obstáculos a enfrentar:

- ❖ La delimitación de tareas, no se puede trabajar por separado o involucrar a todas las áreas, pues se da la duplicidad de funciones y con ello enfrentamientos entre los miembros involucrados.

- ❖ La conformación del equipo de trabajo, todos los miembros de la DPDA se deben sentir parte de la organización, para juntos alcanzar de manera satisfactoria las tareas y responsabilidades de la DPDA.
- ❖ Terminar con la confidencialidad de los documentos normativos, involucrar a los miembros de la organización en la elaboración de los manuales de organización y procedimientos, para que éstos vean de manera formal el resultado que trae consigo el trabajo que realizan diariamente.
- ❖ Incorporar a todo el personal en el proyecto organizacional, como ya se dijo anteriormente, todos los individuos son diferentes en muchos aspectos.
- ❖ Lograr la coincidencia entre los objetivos de la organización y los que cada miembro tiene.

Estos últimos recobran mayor importancia si se logran resolver, pues se lograría establecer un verdadero compromiso del individuo con el desarrollo institucional, pues vendría de la mano uno del otro.

La organización debe ser capaz de reconocer mecanismos o planes a través de los cuales podría dar solución a los obstáculos que enfrenta para alcanzar sus metas, pero no es tarea fácil, pues intervienen muchos elementos y no sólo los deseos de la propia organización.

#### **4.3 Planes de desarrollo y/o expansión**

Hablar de planes de desarrollo, lleva a pensar en las oportunidades que la DPDA debe aprovechar para alcanzar las metas planteadas.

Una oportunidad que la DPDA debe aprovechar es el momento coyuntural que se está dando, porque a partir de éste todas las propuestas de cambio que se quieran dar serán aceptadas por los miembros, los cuales, de alguna forma, están acostumbrados a los cambios que se dan cada cuatro años.

Por otro lado, la existencia de un cuerpo normativo tan grande, debiera facilitarle el campo de acción a la DPDA y no obstaculizar su proceder y mucho menos servir de elemento decorativo.

La experiencia que tienen los miembros de la organización debería ser utilizada en pro de la organización y no como obstáculo para su desarrollo. Desafortunadamente los vicios que se tienen desde hace muchos años se siguen promoviendo en todos los niveles.

La estructura con la que cuenta la DPDA, es otra oportunidad que debe aprovechar para alcanzar el objetivo primordial de la organización, por lo que recuperar la subdirección perdida durante la pasada administración se debe considerar acción prioritaria.

Incorporar a todo el personal en las tareas propias de la DPDA sería otra oportunidad que tiene, reubicando a la gente de acuerdo con su perfil en las tareas propias de profesión, traería consigo un mejor desempeño tanto del personal como de la DPDA.

Toda organización aspira a estar formalizada, contar con una sólida estructura formal, en la que todos los miembros encuentren su propia satisfacción en la satisfacción de los objetivos de la organización, es decir, ser una organización habitable. Una vez más serán retomadas las opiniones de los entrevistados para establecer los sueños y aspiraciones a realizar en la organización.

#### **4.4 Aspiraciones, sueños o deseos a realizar**

Hablar de sueños o deseos que los miembros de la organización tienen respecto del proyecto organizacional, de su proyecto personal y de la imagen del líder, puede resumirse en sentirse importantes y útiles en las tareas propias de la DPDA. También implica sentirse parte de él, al ser considerado e informado de las actividades que la organización realiza.

“El reconocimiento a tu trabajo, se vuelve algo indispensable”, esta idea la sostiene uno de los entrevistados, ya que en ocasiones siente que el trabajo realizado se ve como el cumplimiento de tus funciones y no como un logro.

Continuar aislado del resto del personal es algo con lo que el abogado quiere acabar “me gustaría que se le diera más importancia a la academia y estoy seguro que podría colaborar muchísimo”, es una persona interesada y comprometida con ella misma, pero estaría dispuesta a comprometerse también con la DPDA.

Romper con las líneas de poder tan verticales y rígidas sería otro sueño que comparten los entrevistados “establecer un verdadero equipo de trabajo ayudaría mucho en la DPDA”.

En este momento de la investigación sería pertinente hablar de la existencia de una cultura propia de la organización que la diferencia de otras organizaciones, y la cual será analizada en los párrafos siguientes.

## **5. Definición básica de la cultura organizacional**

Dentro del contexto de la organización la palabra cultura refiere a los modelos de desarrollo de un sistema social, el cual está compuesto de conocimientos, ideología, valores, leyes y rituales.

Morgan sostiene que muchas características de la cultura en una organización descansan sobre cosas cotidianas, al referirse a que los miembros siguen rutinas durante los días de la semana, el traslado diario de la casa al trabajo, se uniforman, pasan mucho tiempo realizando tareas repetitivas, entre otros.

Reconociendo que todas “las organizaciones tienen una cultura propia que se traduce en distintas manifestaciones culturales, que se integran con el sistema social en una diversidad de formas en la medida en que entre ellos puede haber disonancia o incompatibilidad”.

(Morales, 2001, p. 31) Podría establecerse la existencia de elementos culturales propios y característicos que hacen de la DPDA una organización única.

Esto trae consigo la necesidad establecer el concepto de mito para entender y reconocer los mitos de la DPDA, Levi-Straus define a los mitos como “máquinas para la supresión del tiempo, establecen vínculos afectivos duraderos entre un pasado verdadero y la realidad actual, justificando y normalizando las acciones y a los líderes presentes”. (Pérez, 1998, p. 52) A continuación serán presentados los mitos que se han generado en la DPDA como parte de su cultura organizacional.

### **5.1 Mitos fundadores**

De acuerdo con lo investigado en el capítulo anterior, en el apartado histórico, podrían reconocerse como mitos fundadores, la constancia y la paciencia; la Universidad por ser una institución netamente académica, durante muchos años no consideró al deporte como una actividad relevante, por lo que no fue normado por ninguna dependencia universitaria, y con el crecimiento y formalización de la práctica deportiva el interés de las autoridades por controlar estas actividades las llevó a consolidar la creación de una dependencia que se hiciera cargo de este aspecto.

Otro tipo de mitos fundadores son aquellos estudiantes o deportistas, cuyos logros deportivos alcanzados, les han permitido ser identificados como fundadores de la DGADyR, tal es el caso de Carlos Dávila Romero(finado), esgrima; Jorge Molina Celis, atletismo, Andrés Llorente Izquierdo, esgrima; los cuales al pasar de los años se les sigue reconociendo por su trayectoria y la lucha incesante por promover su deporte en la Universidad.

Pero también existen en la organización mitos de sobrevivencia que le han permitido permanecer durante mucho tiempo a pesar de los problemas o peligros que se han presentando.

## **5.2 Mitos de sobrevivencia**

La identificación de mitos de sobrevivencia en la organización permite presentar la tolerancia, toda vez que la DGADyR ha sido y es identificada por gente externa como una organización problemática, tomando como referencia a algunos de sus miembros; por lo que la DGADyR ha tenido que desarrollarla la tolerancia para permitir que la organización no desaparezca y se desarrolle.

Otro mito podría ser la audacia e inteligencia, que ha mostrado la DGADyR para salir airoso durante el enfrentamiento con algunos miembros de la organización, dejando de ser éstos fuente de incertidumbre, evitando interrupciones en el desarrollo de la organización.

Partiendo de la existencia de mitos tanto fundadores como de sobrevivencia, es posible identificar elementos que permiten establecer la autoimagen que la organización tiene de sí misma.

## **5.3 Autoimagen organizacional**

La concepción que tiene la DPDA de sí misma es la imagen de una organización disciplinada, al contar con normas para todos y cada uno de los procesos, con manuales de organización y procedimientos, con una filosofía sustentada en la de la propia Universidad; sin embargo el estudio realizado puso al descubierto que es una organización que actúa sin tomar en cuenta las normas establecidas para cada uno de sus procesos, por lo tanto es considerada como una organización indisciplinada.

Por otro lado, se considera una organización eficiente, pues ofrece instrumentos de información confiable (informes mensuales) a las demás áreas que permitiéndoles tomar decisiones, y por la parte académica atiende las necesidades que en cuanto a capacitación y actualización requieren los recursos humanos del ámbito.

## **5.4 Ideología organizacional**

La existencia y permanencia de la DPDA se puede justificar a partir de la ideología en la que sustenta su quehacer en la DGADyR, mencionada párrafos anteriores, al fomentar la creación de planes de desarrollo para cada una de las direcciones que componen la Dirección General.

Por otro lado, el papel de supervisora de las acciones y cumplimiento de metas es otro factor importante a considerar, la elaboración de informes ha ayudado a corregir el rumbo de las actividades planeadas o diseñadas ex profeso, proponiendo mejoras de trabajo y desempeño de los recursos humanos.

No se debe olvidar que la DPDA también está relacionada con la parte académica, y la importancia de que un área de este tipo permanezca radica en que el desarrollo e impulso que se puede dar al deporte universitario, no sólo implica la intervención de un deportista y un entrenador, sino de otros elementos importantes en este binomio, como es la capacitación permanente que ambos deben tener en esta materia.

Todo lo anteriormente expuesto, lleva a plantear un acercamiento real a la organización en el que se puede determinar la coherencia existente entre el deber ser y el ser.

## **5.5 El deber ser y el ser**

Las organizaciones en su mayoría aspiran a alcanzar la eficiencia y los logros de objetivos a través de mecanismos como la cooperación, la división del trabajo, sin embargo debe considerar aspectos externos e internos que provocan conflictos, debe considerar al ser humano, la congruencia entre los objetivos del ser humano y los de la organización, también debe estar consciente de la importancia que tiene el entorno en el que se desenvuelve.

Como se ha observado la DPDA es una organización que podría alcanzar esta racionalidad, tiene una estructura formal muy definida y sus procesos han sido establecidos en el marco de la Legislación Universitaria; sin embargo, la aplicación de la norma en la realidad no se da, claro ejemplo es que existe un proceso definido y normado para el reclutamiento de personal, es ignorado por las autoridades y se contrata a la gente por recomendación, quedando las normas en el papel y como elemento decorativo.

Otro ejemplo es la existencia de los manuales de organización y de procedimientos que son desconocidos por el personal, o bien, no son usados bajo ninguna circunstancia, argumentando que no están terminados ni autorizados. Ambos ejemplos permiten demostrar que hay una clara diferencia entre lo que la organización dice ser a través de la existencia de todos los documentos que fundamentan su quehacer cotidiano y lo que realmente es en la práctica diaria.

Hasta aquí ha sido realizada la revisión de algunos aspectos que implica la dimensión formal de una organización, esto permite llegar a conclusiones muy precisas que serán presentadas a continuación.

## **6. Hallazgos**

Por todo lo anteriormente planteado, se puede decir que la DPDA es una organización con una estructura altamente formalizada y burocratizada. Tiene claramente definidos su ideario, objetivos, manuales de organización y procedimientos; normada y reglamentada en la Legislación Universitaria. Sin embargo, uno de los principales problemas detectados es la falta de interés por dar a conocer la misión y objetivos de la organización, sobre todo porque les dan un carácter de “confidencialidad”, como también es el caso de los manuales de organización y procedimientos. Aun cuando la misión y objetivos son desconocidos para la mayoría del personal, el trabajo cotidiano de la Dirección se resuelve diariamente, ya sea porque la gente ya tiene mucho tiempo en la DPDA y sabe lo que tiene que hacer, o bien, porque en su catálogo de puestos están establecidas claramente sus líneas de acción, aunque



desconozca si sus actividades contribuyen directa o indirectamente en el logro de la misión y objetivos de la organización.

Otro problema está relacionado con la carencia de la motivación a los miembros de la organización; no todo el personal se siente integrado al proyecto organizacional en donde además se les haga sentir importante como persona y como empleados, de ahí que no exista una coherencia entre el proyecto organizacional y el proyecto personal de los miembros, que no en todos los casos coincide y hace más difícil el desarrollo de la organización, la falta de estímulos y reconocimientos no necesariamente económicos, son necesarios para mantener motivados a los individuos.

La DPDA cuenta con un impresionante aparato jurídico y normativo en el que se sustenta su quehacer; sin embargo entre lo formal y lo real, existe una diferencia importante que hay resaltar, como se dijo anteriormente la existencia de reglamentos, manuales, entre otros, no son aplicados en la realización de las tareas de cada área, predomina “la fuerza de la costumbre”, más que una participación consciente de las responsabilidades que cada miembro tiene en el cumplimiento del objetivo de la organización.

Aspecto importante a considerar es la clara división del trabajo y la poca cooperación que existe entre los miembros de la DPDA para alcanzar los objetivos, como se mencionó en párrafos anteriores, sólo cuando se trata de una actividad en la que la DPDA esté involucrada con otras direcciones, se muestra el trabajo de un equipo y no de varios. Sin embargo, con el cambio administrativo, la división del trabajo se ha visto afectada, pues las dos subdirecciones que componen la DPDA realizan actividades de planeación y esto provoca una duplicidad de funciones, o bien, una desatención de otras tareas encomendadas.

La estructura de la organización está bien definida; sin embargo, ésta no se respeta, se hacen cambios de acuerdo a los intereses personales del líder, clara muestra de ello fue la pérdida que sufrió la DPDA de su Subdirección de Evaluación y Seguimiento, por problemas personales sostenidos durante la administración pasada.

La existencia de grandes y variados grupos informales se han convertido en un problema para la organización, porque se les ha dado poder y en algunos momentos han desestabilizado el desempeño no sólo de la DPDA, sino de la misma DGADyR.

Por otro lado, el control se ejerce de acuerdo con su estructura formal, expresada en los organigramas presentados, los cuales demuestran que cada área cuenta con un “líder”. Esta misma estructura se respeta en cuanto a la comunicación se refiere; es vertical de arriba hacia abajo y generalmente de manera oral al interior de la DPDA, no así hacia el exterior.

La DPDA difícilmente desaparecería de la DGADyR, hay que recordar que todo cambio formal implica inversión de tiempo; sin embargo, lo que sí podría cambiar sería su objetivo y su estructura, si continua sin definir su programa y sin formar un equipo de trabajo en el que todos los miembros se sientan parte de ella y se ejerza un control, su futuro se torna difícil e incierto.

Este capítulo permitió conocer la dimensión formal de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, y permitió identificarla como una organización altamente formalizada, sin embargo, estos la existencia de todos estos elementos parecen ser un elemento decorativo, pues los miembros que la conforman los desconocen o pasan por alto tales ordenamientos, en el siguiente capítulo es analizado el funcionamiento real, lo que lleva a identificar si existe coherencia entre lo que la DPDA dice que es y lo que realmente es.

**CAPTULO III**  
**SU FUNCIONAMIENTO**

Como parte del análisis de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA) se debe considerar el estudio funcionamiento, para lo cual es necesario hacer uso de herramientas cuantitativas que permitan reconocer variaciones en sus procesos productivos, es decir, identificar los pasos problemáticos que de algún modo están afectando su productividad.

La *Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual*, es uno de los proyectos más importantes de la DPDA, por tanto fue sometido al análisis mencionado; el diagrama de flujo real muestra gráficamente los pasos del proceso, identificando con mayor precisión diferencias entre lo que la organización propone -lo formal- y lo que lleva a cabo cotidianamente -lo real-. Las diferencias entre ambos son identificadas como problemas a los que se les aplicó como técnicas cuantitativas las hojas de inspección y los diagramas de pareto.

Por otro lado, la caracterización del clima organizacional de la DPDA refleja el grado de comunicación, satisfacción, reconocimiento, motivación y participación que los integrantes reconocen y sienten, contrastándola con la percepción que los mandos superiores tienen acerca de la misma problemática.

De acuerdo con la idea de que el ser humano es factor importante en los procesos productivos de la organización, se hizo necesario caracterizar a los actores involucrados, identificando sus características biográficas, los rasgos de su personalidad, así como determinar la pertinencia de su personalidad con el puesto que desempeña. Partiendo de esta idea, el poder y la existencia de grupos primarios y secundarios en el proceso analizado, es otro aspecto a considerar en el análisis del funcionamiento, ya que de algún modo determinan la participación y desarrollo de los miembros en la organización.

Todo lo planteado anteriormente permite establecer la existencia de costos temporales, energéticos, y psicológicos que traen consigo los problemas identificados en el desarrollo de uno de los principales procesos productivos de la DPDA, "*Programa Académico Anual*".

## **1. Proceso, problema y diagnóstico**

Es necesario entender que un proceso es el conjunto de pasos o acciones dados para obtener un resultado; aplicado este concepto al análisis de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA), se tiene que existen acciones para que la DPDA alcance sus objetivos; implicando interrelaciones no sólo al interior de la DPDA, sino también con otras áreas de la Dirección General a la que pertenece.

Generalmente, las organizaciones plantean en su dimensión formal analizada en el capítulo anterior un funcionamiento ideal que les permita alcanzar el objetivo por el que han sido creadas; sin embargo, en la realidad no siempre coinciden las formalidades en las cuales basan o rigen su comportamiento, con su quehacer cotidiano, por lo que es necesario identificar las incongruencias que existen entre estos dos niveles.

### **1.1. Diferencias entre el funcionamiento formal y real**

En la mayoría de las organizaciones existen diferencias entre su discurso formal y su funcionamiento real, generalmente relacionadas con el aspecto humano, pues son los responsables de llevar a cabo diferentes acciones para ayudar a la organización para alcanzar su objetivo, estas diferencias pueden ser identificadas como problemas que se reflejan en su productividad.

Partiendo del análisis de uno de los procesos productivos más importantes "*Elaboración y desarrollo del Programa Académico Anual (PAA)*", se pueden las interrelaciones que se establecen entre los miembros de la DPDA para alcanzar su objetivo: la Subdirección de Desarrollo Académico (SDA), el Departamento del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD) y la Coordinación de Control y Registro de Actos Académicos (CCRAA); pero también aquellas que establece con su entorno, es decir, las coordinaciones académicas de las otras Direcciones de Área involucradas: Deporte Competitivo, Deporte Formativo y Recreación y Medicina del Deporte.

Por lo que también se hace necesario abordar conceptos como calidad y variabilidad, para ver en qué forma la ausencia o presencia de uno de éstos afecta el proceso productivo de la DPDA.

## **1.2 Calidad y variabilidad**

El concepto de calidad existe desde el inicio de la historia humana; sin embargo, ha sido aplicado de acuerdo al momento histórico en el que aparece, así tenemos que en la antigüedad la gestión de calidad se basaba en la inspección del producto por los consumidores y más tarde ésta idea fue sustituida por la idea de realizar controles de exportación sobre artículos terminados, y es durante la revolución industrial que la calidad se gestiona por medio de las habilidades de los artesanos y con la inspección o las auditorías de supervisión.

Con Taylor y su “gestión científica” se da mayor importancia a la productividad, dejando a un lado el aspecto de la calidad, lo que trajo consigo la creación de un departamento central de inspección y una confusión en cuanto a la responsabilidad de la calidad.

Sin embargo, años más tarde el concepto de calidad volvió a retomar importancia a tal grado de crearse una gestión de calidad, que no era otra cosa que mecanismos de inspección y ensayo, es decir, cada área realizaba la tarea asignada y al final el departamento de calidad, era el responsable de separar el producto bueno del malo, reduciendo considerablemente que los productos defectuosos llegaran a manos de los clientes. Por lo tanto, por calidad se entiende como “el conjunto de actividades para lograr la adecuación al uso”. (Martínez, 1995, p. 6)

Dentro del proceso productivo también es importante reconocer el término de variabilidad, entendido como las modificaciones que pueden sufrir las operaciones o elementos que intervienen en el proceso de producción, con el propósito de mejorar el bien, es decir, buscar siempre la mejora continua del producto o servicio.

Partiendo de estos conceptos, es posible presentar los procesos a los que se les aplicarán ambos, permitiendo caracterizarlos como procesos problemáticos, aunque para las

organizaciones no siempre sea fácil identificar un proceso problemático, pues trabajan bajo la misma mecánica, lo que les impide reconocer las consecuencias económicas y psicológicas generadas por la ausencia o presencia de la calidad o la viabilidad.

### **1.3 Procesos problemáticos**

El proceso productivo a analizar, como ya se mencionó es la “*Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual (PAA)*”, en este proceso se pueden identificar la participación de diferentes áreas y personas. Dentro de estas áreas se ubican el Departamento del CECESD, la Coordinación de Control y Registro de Actos Académicos, las coordinaciones académicas de las otras direcciones, todas bajo la supervisión de la Subdirección de Desarrollo Académico (SDA), que tiene la responsabilidad directa de coordinar la elaboración y desarrollo del programa.

El proceso de elaboración inicia en los últimos meses del año, con la tarea de recopilar la información, así la DPDA a través de la SDA solicita a las otras Direcciones de Área que envíen la información de los eventos académicos que realizarán en siguiente año.

Las coordinaciones académicas de las otras direcciones trabajan directamente con los docentes de los eventos académicos, revisan y diseñan los programas, establecen las fechas de inscripción y realización de los eventos. Una vez realizados estos procesos, entregan su calendario y los programas académicos a la SDA para la revisión y concentración.

El papel del Departamento del CECESD es recabar y conjuntar la información que las otras direcciones envían y entregar el calendario anual a la SDA para su autorización y visto bueno, una vez autorizada la información se envía a la Subdirección de Planeación para que realice el diseño del póster y se remite a la Secretaría Administrativa para enviarlo a impresión y su posterior distribución; una vez impreso, este departamento elabora el plan de distribución entre escuelas y facultades y lo remite nuevamente a la SDA para su autorización; una vez realizado el evento y concluido interviene aplicando los cuestionarios de evaluación, procesar la información y elaborar los informes correspondientes.

Una vez difundido el PAA, se realizan los eventos académicos y la Coordinación de Control y Registro de Actos Académicos (CCRAA), tiene el encargo de registrar los actos académicos, tarea que realiza al recibir las listas de inscripción y al finalizar el curso recibe las listas de acreditación para elaborar las constancias de participación, mismas que se entregan a los usuarios, es decir, a la comunidad universitaria.

Hasta aquí han sido descritos los papeles que cada área desempeña en el proceso de elaboración y desarrollo del *Programa Académico Anual*, ahora se presenta en forma esquemática, el proceso formal y real que sigue la DPDA para tal efecto.

#### **1.4 Diagramas de flujo**

Emilio Martínez sostiene que “un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso”. (1995, p. 9)

Como se mencionó anteriormente, los diagramas de flujo o flujogramas permiten identificar las relaciones que existen entre los todos los miembros de la organización que intervienen en un proceso, o bien, entre la organización y su entorno.

En los flujogramas siguientes se presenta el proceso de trabajo que sigue la DPDA para elaborar y poner en marcha el *Programa Académico Anual*. El primero presenta el proceso formal establecido en el Manual de Procedimientos de la DPDA y el segundo muestra el proceso real, el cual refleja la forma cotidiana de llevar a cabo el proceso, para realizar la comparación de ambos e identificar las diferencias y problemas existentes.

##### *Proceso formal de trabajo*

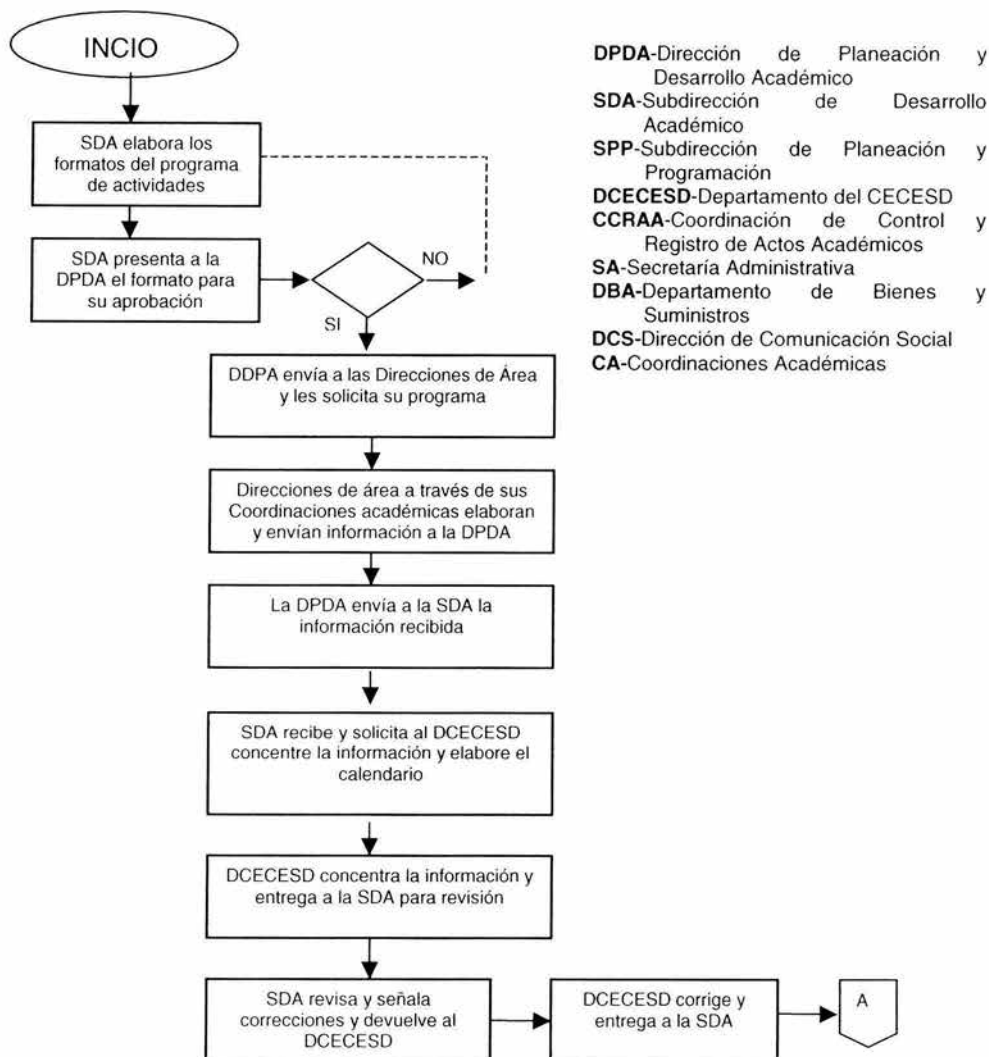
El proceso de trabajo formal ya fue presentado en el capítulo anterior *Proceso formal de trabajo y su flujograma*, a continuación se presenta el proceso real de trabajo, en donde se detallan los pasos del proceso analizado.

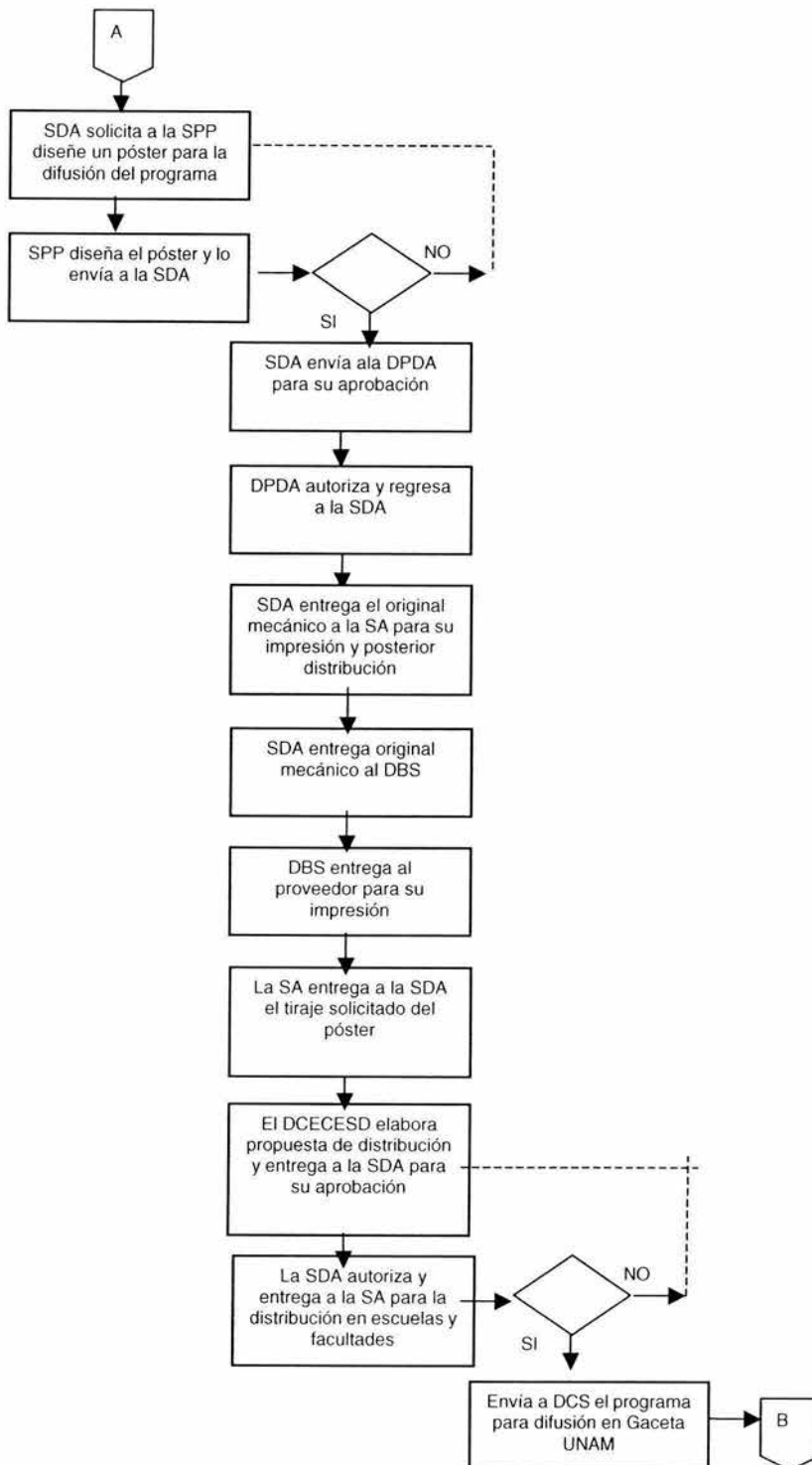


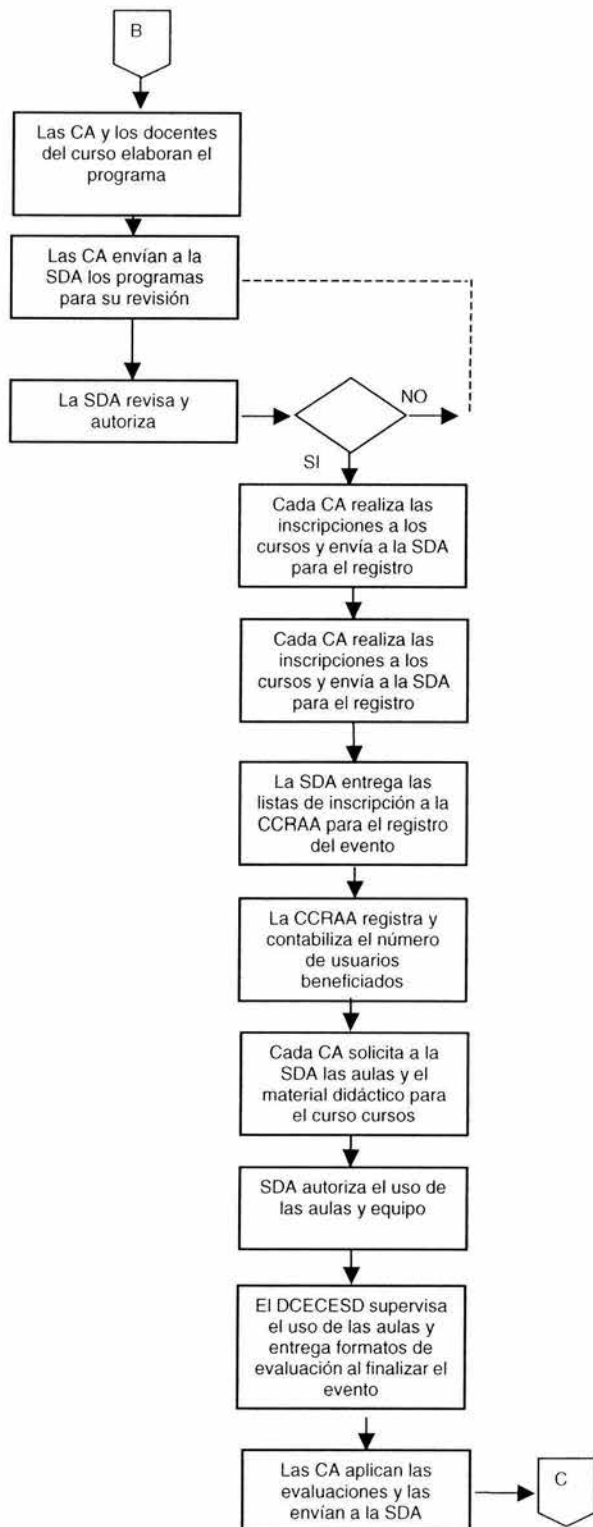
### Proceso real de trabajo

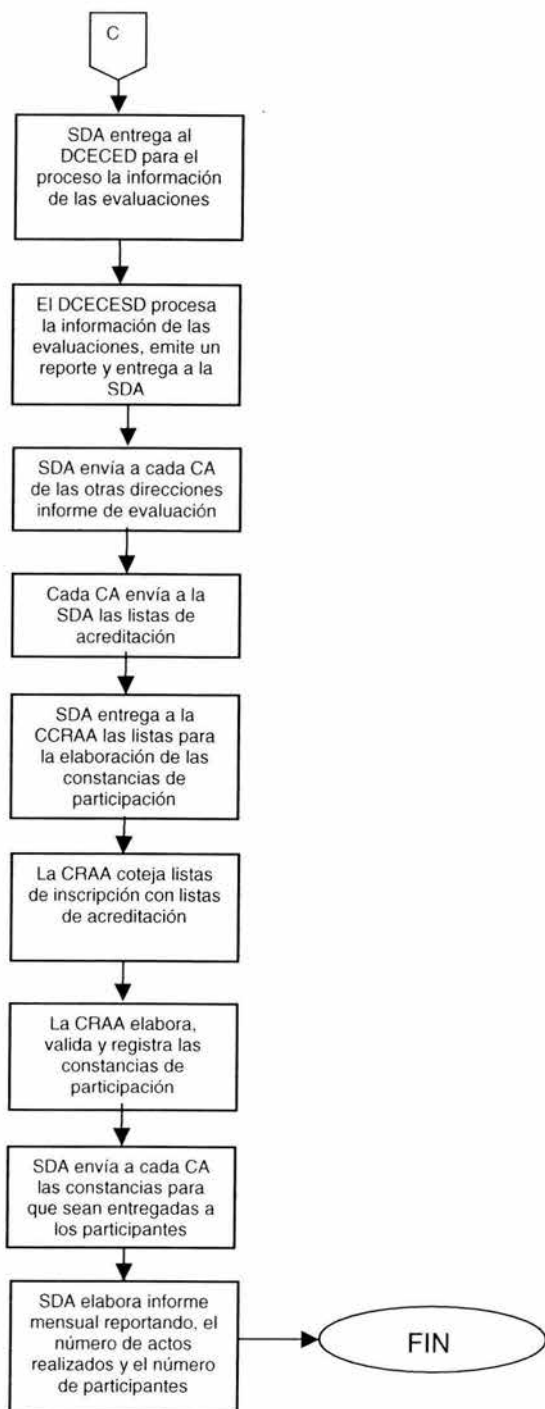
El funcionamiento real de trabajo se muestra en el flujograma siguiente, en él se describe de manera más precisa la participación no sólo de Direcciones y Subdirecciones, sino de los Departamentos y Coordinaciones, pues en estos niveles es en donde realmente se llevan a cabo los procesos.

## ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ACADÉMICO ANUAL









### Diferencias entre el funcionamiento formal y real

Ambos flujogramas muestran el proceso analizado, el primero presentado en el capítulo anterior, *El proceso formal de trabajo y su flujograma*, en la página, es muy general, por lo que no es posible identificar claramente las interrelaciones del personal que realiza este proceso; en el segundo se identifican con mayor precisión las relaciones que se dan entre los miembros de la DPDA con su entorno, es decir, las demás áreas de la Dirección General.

Se aprecian con claridad las tareas que cada área realiza, destacando que cada una es importante e imprescindible para el cumplimiento del siguiente paso, y por tanto, también lo es para el objetivo final de la DPDA, esto es, brindar opciones de capacitación y actualización a los recursos humanos que se encuentran inmersos en el ámbito del deporte y la cultura física.

Otro aspecto identificado es la participación de otras áreas que en el flujograma formal no se aprecian, y aunque no se especifican claramente los problemas existentes; la participación de diversas áreas en el envío de la información, ya sea programas, listas inscripción o listas de acreditación, implican el factor tiempo, por lo que se llevó a cabo la medición del tiempo que implica la *Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual*. Cabe mencionar que si se hizo la selección de este proceso y no de todos, se debe en gran medida que al ser considerada como sistema la DPDA, se analiza el todo por una de sus partes.

Este análisis se realizó a través de la aplicación de hojas de inspección para obtener datos duros respecto al proceso, mismas que serán presentadas y descritas en el siguiente apartado.

### **1.5 Hojas de inspección**

La hoja de inspección es una herramienta de la estadística que sirve para “reunir datos basados en la observación, con el propósito de identificar el número de frecuencias con el que se registra un evento y con ello poder prever alguna tendencia. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas”. (Martínez, 1995, p.2)

De acuerdo con la identificación del tiempo, como factor determinante en el proceso, el objetivo principal de estas hojas de inspección fue cuantificar las variaciones de tiempo que se registran en el proceso de entrega de la información para elaborar y desarrollar el PAA, de forma tal que a través de éstas se identifican las áreas que producen los mayores retrasos, otros elementos a considerar son el número de actores que intervienen y el salario que perciben; asimismo se comparó la productividad con base en los datos de los cuatro trimestres del 2003 y el primero del 2004.

Con este planteamiento, se recurrió a tres hojas de inspección. En la primera se analizó la problemática que trae consigo la elaboración del *Programa Académico Anual*, este proceso implica la solicitud de información de cursos, talleres, congresos a realizar por cada dirección, la concentración de la información, el visto bueno y autorización, el diseño del póster de difusión, su impresión y su distribución en escuelas y facultades. Cabe destacar que como este es un proceso anual, se realizó el reporte de acuerdo con la bitácora que se tiene.

En la primera columna se numera cada paso del proceso, en la segunda se enlistan las partes del proceso que serán analizadas; en la columna de “tiempo ideal” se anotaron las fechas establecidas para la entrega de la información, en la columna de “tiempo real” la fecha en que cada área entrega la información; en la columna de “diferencia de días hábiles” se anota el número de días que el área responsable demoró en la entrega.

En las columnas siguientes se reportan los “recursos humanos involucrados” se desglosan por área y se les asignó una letra del abecedario para diferenciarlos; después se anota el “sueldo diario”, cuya información fue obtenida directamente del departamento de personal de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR), pero se cerraron las cantidades y en la última columna se reportan las “pérdidas” que son el resultado de la multiplicación de la diferencia de días, por el número de personas involucradas y por el sueldo diario.

1er. Problema "Elaboración del Programa Académico Anual"

No.	Proceso	Tiempo Ideal	Tiempo Real	Diferencia días hábiles	Rec. Hum. Involucrados					Sueldo Diario	Pérdida
					DA	DC	DFYR	MD	SA		

GRAN TOTAL

- DA DESARROLLO ACADÉMICO
- DC DEPORTE COMPETITIVO
- DFYR DEPORTE FORMATIVO Y RECREACIÓN
- MD MEDICINA DEL DEPORTE
- SA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

En la segunda hoja se realizó el análisis de otro problema, el cual refiere al "Registro de actos académicos-elaboración de constancias". En esta hoja se registraron las fechas de la entrega de las listas de inscripción, acreditación y de las constancias elaboradas. Cabe mencionar, que se analizaron sólo los eventos académicos que iniciaron en febrero y concluyeron en mayo de 2004, aunque la cantidad que se programó es mayor a la que se analizó.

En la primera columna se enumera el evento analizado, seleccionados en el periodo de febrero a mayo, en la segunda se anotan las partes del proceso que implica el problema analizado, cabe mencionar que se realiza por cada evento académico, en la tercera y cuarta columna se reportan los tiempos ideal y real, que implica cada paso, en la columna siguiente se anota la diferencia de días hábiles, resultado de la resta de las dos columnas anteriores.

En la columna de Rec. Hum., involucrados se anota el número de miembros que intervienen en el proceso, diferenciándolos por las letras del alfabeto; en la columna siguiente se reporta el sueldo diario de cada uno de los miembros y por último se anotan las pérdidas económicas, resultado de la multiplicación del sueldo diario por la diferencia de días hábiles.

2o. Problema "Registro de actos académicos-elaboración de constancias "

No.	Proceso	Tiempo Ideal	Tiempo Real	Diferencia días hábiles	Rec. Hum. Involucrados			Sueldo Diario	Pérdidas
					DA	DC	DFYR		
1									
		SUBTOTAL			SUBTOTAL				
2									
		SUBTOTAL			SUBTOTAL				

GRAN TOTAL

DA DESARROLLO ACADÉMICO

DC DEPORTE COMPETITIVO

DFYR DEPORTE FORMATIVO Y RECREACIÓN

Finalmente, en la última hoja de inspección se registraron los eventos realizados y cancelados durante los cuatro trimestres del 2003 y el primero del 2004. El tiempo establecido brinda mayores elementos de análisis, considerando que se puede evaluar la productividad.

En la primer columna se anota el número de eventos programados, en las siguientes los eventos realizados y cancelados, en la quinta columna se anota el costo aproximado de la inscripción por persona, en la columna siguiente se reporta la proyección del ingreso por curso, considerando un grupo de 10 personas y en la última columna se escribe el resultado de la multiplicación de la penúltima columna por el número de eventos cancelados, lo cual permite establecer las pérdidas económicas que se tiene por la cancelación del evento, y que de haberse llevado a cabo podrían haber sido ganancias.



**PRODUCTIVIDAD**

1er. Trimestre 2003	Eventos programados	Realizados	Cancelados	Costos de Insc. por persona	Ingreso por curso por grupo de 10	Pérdidas
<b>SUBTOTAL</b>						

2o. Semestre 2003						
<b>SUBTOTAL</b>						

3er. Trimestre 2003						
<b>SUBTOTAL</b>						

4o. Trimestre 2003						
<b>SUBTOTAL</b>						

1er. Trimestre 2004						
<b>SUBTOTAL</b>						

**GRAN TOTAL**

***Presentación de los resultados de las hojas de inspección***

La información obtenida a través de las tres hojas de inspección son acompañadas de diagramas de pareto, Martínez los define como la “forma especial de gráfico de barras verticales, el cual ayuda a determinar problemas a resolver y en qué orden”. (1995, p.22)

En las dos primeras hojas de inspección se muestra la cantidad de días hábiles perdidos que sufre el proceso de producción que conlleva la elaboración del *Programa Académico Anua* y el desarrollo del mismo, en los que todas las coordinaciones académicas involucradas comparten responsabilidad en el retraso de las diversas acciones realizadas, y en la última se reporta la productividad en cuanto al desarrollo del *Programa*, es decir, la cantidad de actos académicos realizados durante el 2003 y el primer trimestre de 2004.

## Análisis de los resultados de las hojas de inspección

### ❖ Primera hoja de inspección

#### 1er. PROBLEMA Elaboración del Programa Académico Anual

No.	Proceso	Tiempo Ideal	Tiempo Real	Diferencia días hábiles		Rec. Hum. Involucrados					Sueldo Diario	Pérdida		
						SDA	DC	DFYR	MID	SA				
1	Solicitud de Información	27 de Octubre	31 de Octubre	4		1A.a					\$460.00	\$330.00	\$3,160.00	
2	Entrega de Información	17 de Noviembre	5 de Enero	19		2a.b	1c	1d	1e		\$330.00	\$285.00	\$400.00	\$258.00
3	Concentrado	24 de Noviembre	8 de Enero	17		1a					\$330.00		\$5,610.00	
4	Revisión y Visto Bueno	25 de Noviembre	8 de Enero	16		1A					\$460.00		\$7,360.00	
5	Diseño	1 de Diciembre	14 de Enero	16		1h					\$400.00		\$6,400.00	
6	Impresión	8 de Diciembre	3 de Enero	19						1f	\$330.00		\$6,270.00	
7	Distribución	5 de Enero	30 de Enero	20						1g	\$127.00		\$2,540.00	
<b>GRAN TOTAL</b>												<b>III</b>	<b>\$63,127.00</b>	

#### Actores

- A Subdirección
- a Jefe de Departamento
- b Coordinador
- c Coordinador
- d Coordinador
- e Coordinador
- f Jefe de Departamento
- g Técnico
- h Diseñador

En esta se encontró que en el proceso de elaboración del PAA, están involucrados tres integrantes de la DPDA, específicamente de la Subdirección de Desarrollo Académico y seis de las otras Direcciones de Área. Se reporta un total de 111 días hábiles perdidos, además del tiempo perdido, sería importante reportar las pérdidas económicas, determinadas por los sueldos del personal involucrado. El sueldo diario de los miembros va desde los \$127.00 hasta los \$460.00, lo cual refleja una pérdida para la DGADyR en sueldos de aproximadamente \$63,127.00

Cabe mencionar, que el retraso reportado en las primeras actividades se va acumulando conforme avanzan los pasos del proceso, por eso al final de éste se demuestra una demora de 20 días para entregar la información del *Programa Académico Anual* entre la comunidad universitaria (cliente), lo que también traerá problemas económicos a la DPDA y por tanto a la DGADyR.

Otro aspecto que se refleja en esta primera hoja de inspección es que aunque en todas las áreas involucradas se reporta un atraso, aunque otras envíen a tiempo sus programas y actividades académicas del año siguiente, con una que se retrase se afecta al proceso en conjunto.

El paso que reporta mayores pérdidas económicas es el de la entrega de información, por que se ven involucrados cinco miembros: dos de la Subdirección de Desarrollo Académico y tres de las direcciones restantes, además de los ingresos de cada uno de éstos. Otro paso que también refleja un costo importante es el de la revisión y visto bueno, ya que involucra a un mando superior, en este caso la Subdirectora de Desarrollo Académico, por ser la responsable de todo el proceso.

De acuerdo con el proceso, se puede detectar que los pasos más importantes son por un lado la entrega de información, pues sin ésta es imposible elaborar el PAA y por el otro elaborar el concentrado, el cual no implica una pérdida económica considerable, pero si en el tiempo (días), pues se reportan 17 días de retraso.

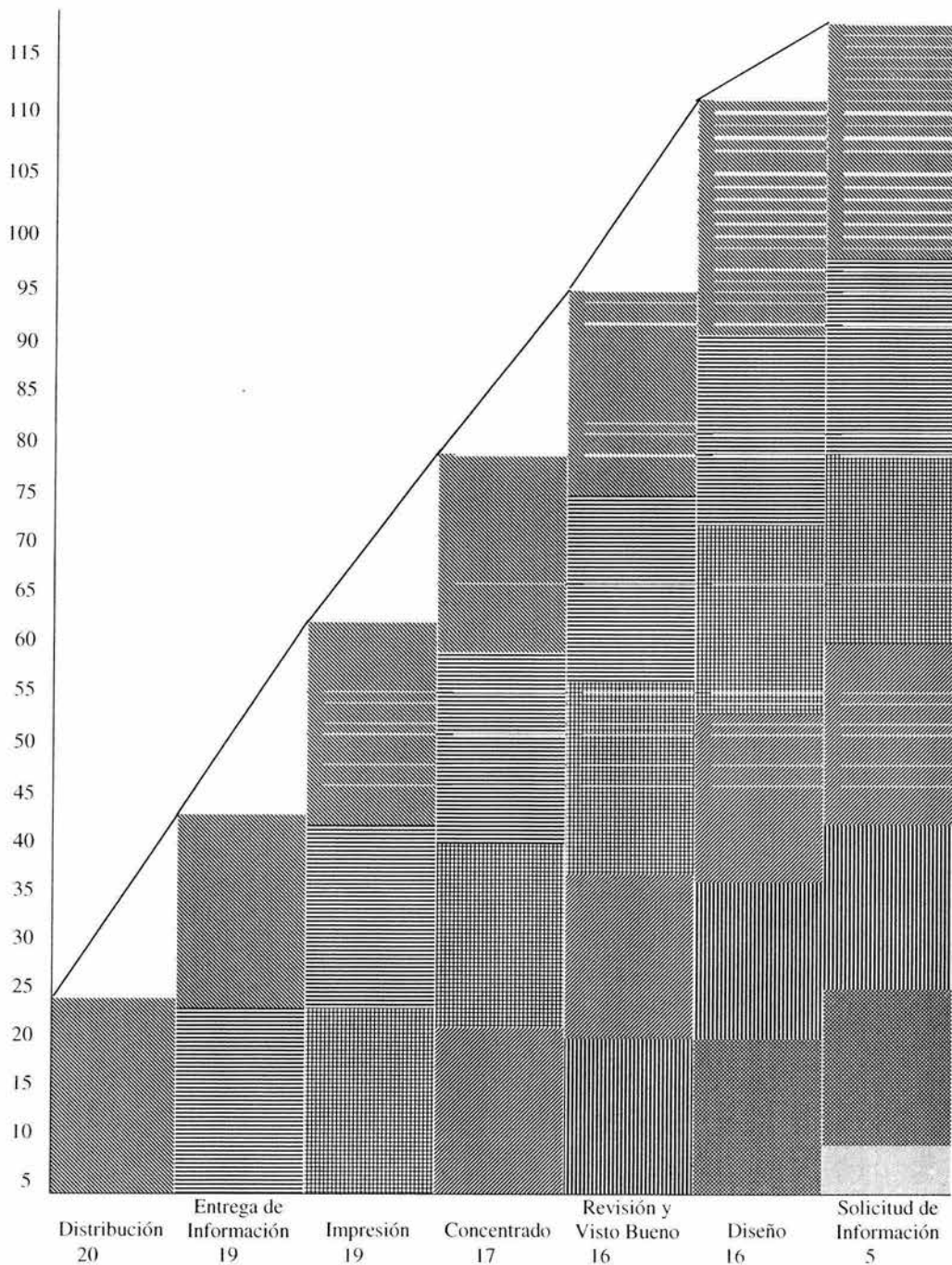
En general, el principal problema que enfrenta el proceso productivo de la DPDA es el retraso, el cual a parte de las pérdidas en cuestión de tiempos y salarios, también genera pérdidas en los ingresos extraordinarios que se generan por la inscripción a cursos, pues al no difundirse éstos no hay inscripción y se cancelan los eventos, pero este aspecto será analizado en la tercera hoja de inspección.

En el diagrama de pareto siguiente es posible distinguir la relación que existe entre las variables analizadas, primero la que existe entre el paso del proceso y el número de días que hay de retraso en éste, y después la que hay entre el paso del proceso y la pérdida en sueldos que implica.

Se muestra la relación que hay entre los pasos del proceso, el que más días hábiles pierde es la distribución del póster de difusión y el que menos retraso reporta es el primero, “Solicitud de Información”; aunque este paso es el primero no es el más importante, pues sólo requiere de elaborar y enviar oficios a las otras Coordinaciones Académicas de las demás Direcciones de Área de la DGADyR, por parte del Departamento del CECESD y de la Subdirección de Desarrollo Académico.

Los pasos más importantes en este proceso es la entrega de la información y elaborar el concentrado, si estos procesos se retrasan provocan una demora en los pasos subsiguientes, como es el caso de la impresión, que también reporta un atraso de 19 días; todo lo anterior provoca que el calendario sea entregado en las escuelas y facultades a finales del mes de enero.

**DIAGRAMA DE PARETO**  
**IER. PROBLEMA "ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ACADÉMICO ANUAL**  
**TIEMPO- RETRASO**



De acuerdo con el diagrama de Pareto, los procesos a mejorar o eficientar son la entrega de información por parte de las Coordinaciones Académicas y la elaboración del concentrado, pues de reducir el tiempo de ambos pasos, se reduciría el retraso en el diseño, impresión y distribución del póster, redundando en la oferta a tiempo de los servicios académicos, generando mayores ingresos extraordinarios. Por lo que sería necesario, por parte de la Subdirección de Desarrollo Académico mejorar la comunicación con su Departamento y éste a su vez con las Coordinaciones Académicas, promoviendo el trabajo en equipo, tratando de evitar triangulación de la información.

2o. PROBLEMA Registro de actos académicos-elaboración de constancias\*\*

No.	Proceso	Tiempo Ideal	Tiempo Real	Diferencia días hábiles	R.H. Involucrados		Sueldo Diario	Perdidas
					DA	DC		
<i>Curso de Buceo Deportivo (1 Feb-2 Mayo)</i>								
1	Entrega de programa	Febrero 6	Febrero 16	6			\$ 1,302.00	
	Entrega de listas de inscripción	Febrero 9	Marzo 25	33			\$ 20,361.00	
	Entrega de listas de acreditación	Mayo 11	Mayo 17	4			\$ 2,468.00	
	Elaboración de constancias de participación	Mayo 24	Mayo 28	4			\$ 285.00	
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>47</b>			<b>\$ 22,803.00</b>	
<i>Aprende a Nadar (10 Feb-19 Mar)</i>								
2	Entrega de programa	Febrero 9	Febrero 25	11			\$ 2,189.00	
	Entrega de listas de inscripción	Febrero 10	Febrero 17	6			\$ 3,594.00	
	Entrega de listas de acreditación	Marzo 26	Abril 1	3			\$ 1,797.00	
	Elaboración de constancias de participación	Abril 7	Abril 28	13			\$ 3,705.00	
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>33</b>			<b>\$ 11,285.00</b>	
<i>Curso Básico de Origami (12 Feb-2 Mar)</i>								
3	Entrega de programa	Febrero 18	Febrero 18	0			\$ 217.00	
	Entrega de listas de inscripción	Febrero 19	Febrero 26	5			\$ 3,805.00	
	Entrega de listas de acreditación	Marzo 9	Marzo 12	3			\$ 1,851.00	
	Elaboración de constancias de participación	Marzo 19	Marzo 16	-3			\$ 285.00	
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>5</b>			<b>\$ 4,801.00</b>	
<i>Curso Básico de Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo (16 al 27 de Febrero)</i>								
4	Entrega de programa	Febrero 16	Febrero 18	1			\$ 258.00	
	Entrega de listas de inscripción	Febrero 17	Febrero 20	4			\$ 285.00	
	Entrega de listas de acreditación	Marzo 5	Marzo 1	-4			\$ 1,140.00	
	Elaboración de constancias de participación	Marzo 8	Marzo 16	6			\$ 285.00	
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>11</b>			<b>\$ 2,076.00</b>	
<i>Especialidad en Seguridad Académica, Salvamento, Rescate y Manejo de Estrés (21 Feb-2 Mayo)</i>								
5	Entrega de programa	Febrero 6	Febrero 6	0			\$ 217.00	
	Entrega de listas de inscripción	Febrero 9	Marzo 25	33			\$ 20,361.00	
	Entrega de listas de acreditación	Mayo 11	Mayo 17	4			\$ 2,468.00	
	Elaboración de constancias de participación	Mayo 24	Mayo 28	4			\$ 285.00	
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>41</b>			<b>\$ 23,969.00</b>	
<i>Remo Deporte para Toda la Vida (6 al 17 de Marzo)</i>								
6	Entrega de programa	Febrero 5	Febrero 16	7			\$ 1,806.00	
	Entrega de listas de inscripción	Febrero 6	Marzo 27	34			\$ 22,375.00	
	Entrega de listas de acreditación	Abril 2	Mayo 17	29			\$ 19,082.00	
	Elaboración de constancias de participación	Mayo 24	Mayo 28	4			\$ 285.00	
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>74</b>			<b>\$ 44,403.00</b>	

DA DESARROLLO ACADÉMICO

DC DEPORTE COMPETITIVO

DFYR DEPORTE FORMATIVO Y RECREACION

GRAN TOTAL 211

GRAN TOTAL \$ 118,617.00

En esta hoja es posible identificar primeramente el número de actos académicos que se analizaron (seis), toda vez que las actividades de enero no fueron difundidas, por el retraso mencionado en la hoja de inspección anterior, y porque son estas las actividades que entran dentro del periodo a analizar, y las áreas involucradas (tres): Subdirección de Desarrollo Académico, Deporte Competitivo y Deporte Formativo y Recreación, en el caso de ésta última se analizan varios eventos porque abarca diferentes áreas académicas: Cultura Física y Recreación, en donde se involucran a siete miembros.

Se reporta un total de 211 días hábiles perdidos, aunque hay algunas áreas que no reportan retrasos, sino que se anticipan a la fecha límite, de no ser así el número de días incrementaría a 218. Además del tiempo perdido, en este proceso también se reportan las pérdidas en sueldos del personal involucrado, el sueldo diario de los miembros oscila entre los \$217.00 y los \$400.00, lo que permite establecer un costo aproximado de \$118,617.00

En una de las actividades que más se refleja la pérdida tiempo es el Curso de Remo Deporte para Toda la Vida, 74 días, también reporta el mayor costo económico, pues en él están involucrados tres miembros y el sueldo que perciben es alto. El evento que menos pérdidas económicas reporta es el Curso Básico de Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo, en gran medida debido a que el personal involucrado pertenece a la DPDA, y en lo que refiere al evento académico que menos días de retraso reporta es el Curso Básico de Origami.

También es posible realizar un análisis de los retrasos en cada paso, sin importar el evento académico, es en la entrega de listas de inscripción y acreditación en los que se da una mayor demora, provocando las pérdidas económicas reportadas anteriormente. Por lo que se puede concluir una vez más que el mayor problema que enfrenta la DPDA es el retraso en los pasos del proceso productivo.

El diagrama de pareto siguiente representa las relaciones entre el paso del proceso, el número de días perdidos y las diferentes áreas involucradas.



Se muestra que el proceso que más días hábiles pierde es la entrega de listas de inscripción y los que menos retraso reportan es la entrega del programa y la elaboración de constancias. También es posible establecer que entre más actores intervienen en el proceso mayor es el retraso y por tanto es mayor la pérdida económica.

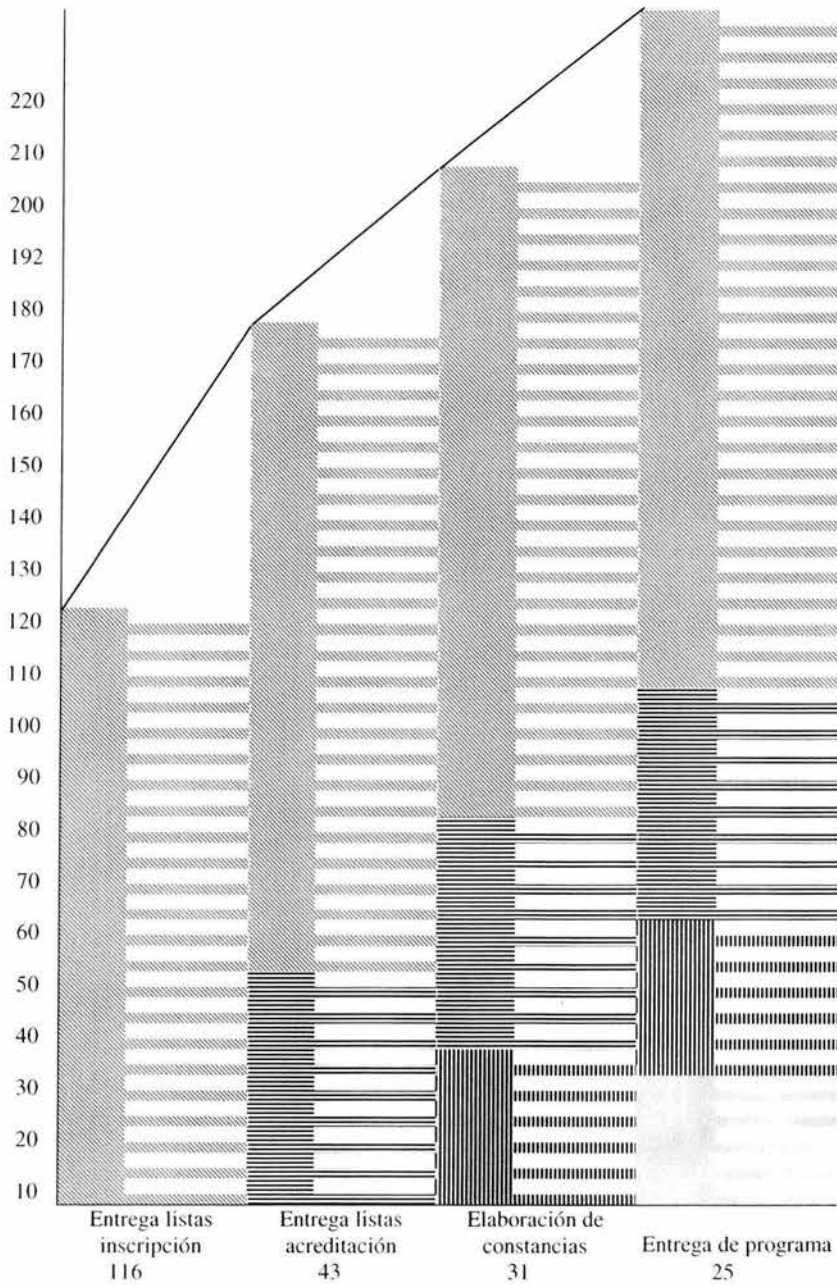
Los pasos más importantes en este proceso es la entrega de las listas de inscripción, pues sin éstas no se registra el evento, la entrega de listas de acreditación, es otro paso importante, pues a partir de este proceso se pueden elaborar las constancias de participación, las cuales comprueban la asistencia al acto académico, y en el caso de un retraso en este se genera molestia e inconformidad entre los participantes o clientes.

Por lo tanto, los pasos que requieren de mayor atención son la entrega de listas de inscripción al ser el proceso que mayor retraso reporta, evitando triangular la información, pues al pasar por varias revisiones se requiere de mayor tiempo; se deben fortalecer la comunicación entre el coordinador académico y los docentes para evitar el retraso de este proceso.

En el caso de la elaboración de constancias en ambos casos, es decir, en el retraso en días y costos económicos se reduce, al ser una persona la única involucrada en la elaboración, registro y validación de los documentos.

### DIAGRAMA DE PARETO

#### 2o. PROBLEMA "REGISTRO DE ACTOS ACADÉMICOS-ELABORACIÓN DE CONSTANCIAS" TIEMPO-RETRASO



## PRODUCTIVIDAD

	Eventos programados	Realizados	Cancelados	Costos de Insc. por persona	Ingreso por curso por grupo de 10	Perdidas
1er. Trimestre 2003	27 Cursos	19	8	\$ 750.00	\$ 7,500.00	\$ 60,000.00
	10 Talleres	4	6	\$ 500.00	\$ 5,000.00	\$ 30,000.00
	1 Congreso	1		\$ 700.00		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>14</b>			<b>\$ 90,000.00</b>

2o. Semestre 2003	19 Cursos	12	6	\$ 750.00	\$ 7,500.00	\$ 45,000.00
	2 Talleres	1	1	\$ 500.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
	1 Congreso	1	1	\$ 700.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
	2 Diplomados	1	1	\$ 7,600.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00
	1 Clínica	1	1	\$ 350.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>10</b>			<b>\$ 136,500.00</b>

3er. Trimestre 2003	12 Cursos	10	2	\$ 750.00	\$ 7,500.00	\$ 15,000.00
	3 Talleres	1	2	\$ 500.00	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>4</b>			<b>\$ 25,000.00</b>

4o. Trimestre 2003	9 Cursos	7	2	\$ 750.00	\$ 7,500.00	\$ 15,000.00
	2 Talleres	2		\$ 500.00	\$ 5,000.00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>2</b>			<b>\$ 15,000.00</b>

1er. Trimestre 2004	11 Cursos	10	1	\$ 750.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>1</b>			<b>\$ 7,500.00</b>

**GRAN TOTAL**                    99                    68                    31                    \$ 274,000.00

En esta última hoja de inspección se registraron los eventos realizados durante los cuatro trimestres del 2003 y el primero del 2004, permitiendo hacer un comparativo en cuanto a la realización de los eventos, cabe destacar que como ya se comentó en las tablas anteriores, debido al retraso que hubo en la elaboración del calendario de actividades los eventos se comenzaron a realizar a partir de febrero, lo cual generó pérdidas económicas, pues al no haber inscripciones el evento académico se canceló.

Durante el 2003 en el primer semestre se reportan resultados paradójicos, se da el mayor número de cursos cancelados; aunque la hoja no lo muestra, hay que dejar claro que durante los primeros meses del año se realizan eventos nacionales, que generan la ausencia del personal académico, al ser el cliente principal, la asistencia a los eventos se ve afectada, pero también en este trimestre se realizaron el mayor número de actos académicos, siguiéndole el segundo trimestre, en el cual se refleja la mayor pérdida económica, por el número de eventos cancelados, pero sobre todo por el costo de éstos; aunque no es muy notorio, la baja en la realización de los eventos durante los últimos trimestres de 2003 se debió en gran medida a las vacaciones de verano y fin de año.

Cabe mencionar que durante el primer trimestre de 2004 las cosas cambiaron, disminuyó mucho el número de eventos académicos a comparación del primer trimestre del 2003, será necesario una vez más hablar del momento coyuntural por el que atraviesa la DPDA, a cinco meses del cambio administrativo la incertidumbre continua siendo un elemento importante, lo cual se refleja en este cuadro comparativo.

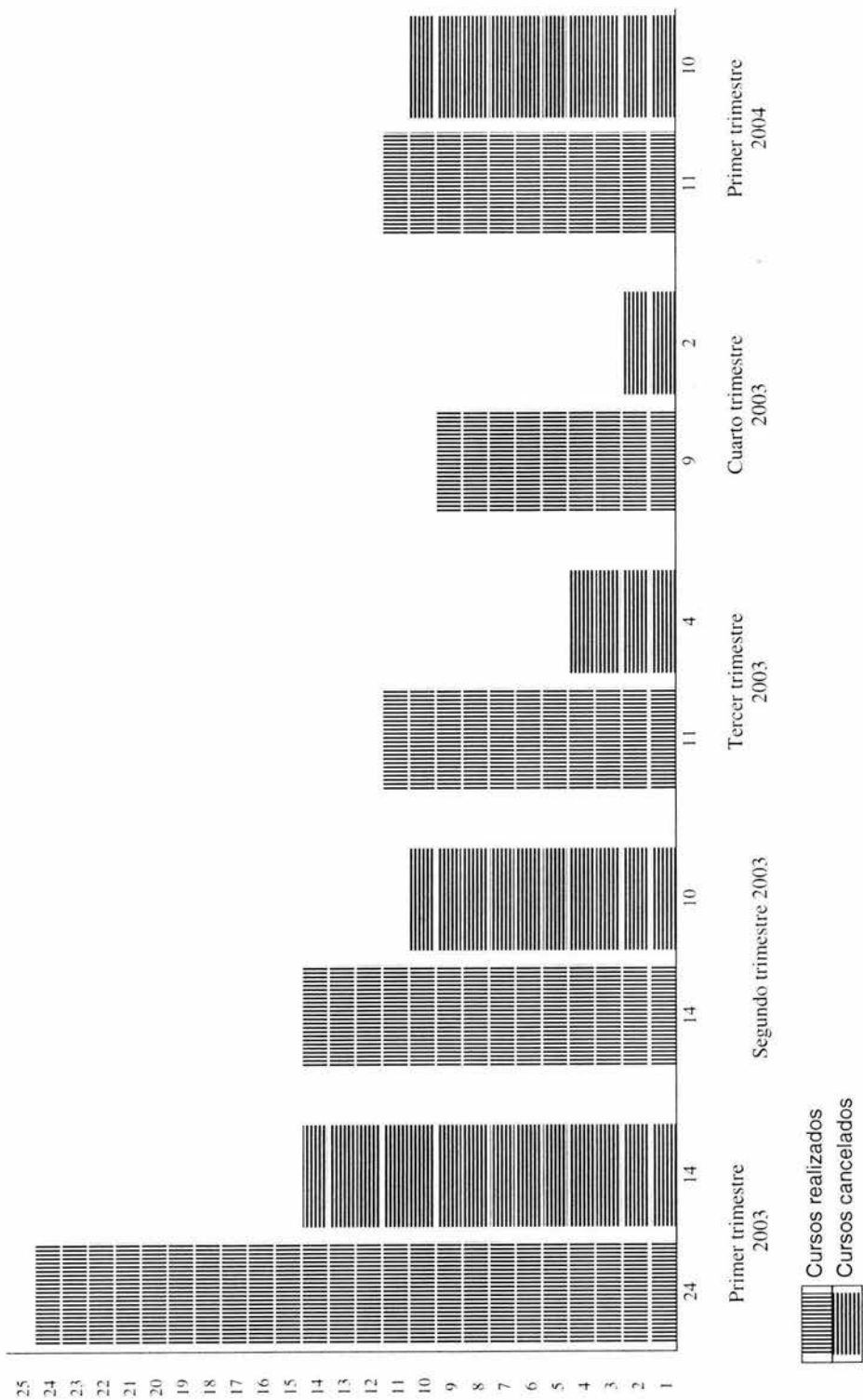
En conclusión en esta hoja se reportan un total de 99 eventos programados de los que se realizaron 68 y se cancelaron 31, estos últimos generan una pérdida de \$274,000.00 ingresos extraordinarios, considerando que los costos se encuentran entre \$500 y \$7,600

En la gráfica siguiente se muestra la relación entre el número de eventos cancelados y realizados en cada trimestre, además demuestra que es durante el segundo semestre en donde se da la mayor pérdida de ingresos; también es posible hacer una comparación entre el primer

semestre del 2003 y el de 2004 para demostrar una vez más que el cambio administrativo que enfrentó la DPDA fue determinante en la productividad.

Reducir el número de eventos cancelados es la principal acción a atender, a través de la difusión a tiempo del *Programa Académico Anual*, y además incrementando la programación de eventos en el tercer trimestre, disminuyéndolos en el segundo y cuarto trimestre.

GRAFICA  
"PRODUCTIVIDAD"



Con base en los datos e información obtenida a través de las hojas de inspección y de los diagramas de pareto y la gráfica, se procedió a realizar un análisis de los problemas detectados en el proceso y a diagnosticar las áreas en donde se dan los mayores retrasos, afectando la productividad y el costo-beneficio de la organización. A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de las herramientas estadísticas mencionadas anteriormente.

## **1.6 Diagnóstico del funcionamiento**

Una vez realizado el análisis de las hojas de inspección y de sus diagramas de pareto es posible ahora dejar en claro las implicaciones que traen consigo las variaciones de tiempo dadas en la elaboración y desarrollo del *Programa Académico Anual*, vinculándolas con el costo-beneficio, calidad, variabilidad, eficacia y eficiencia.

La pérdida de tiempo (días) representa para la organización un problema que afecta no sólo el aspecto económico, sino también la calidad del servicio y sobre todo a los actores que intervienen, provocando por un lado pérdidas económicas importantes para la organización, costos psicológicos en los actores y molestia o desagrado en los clientes.

Como se mencionó anteriormente por calidad se debe entender la adecuación al uso y en lo que respecta a la variabilidad las diferencias que existen en los procesos que no se llevan a cabo en tiempo y forma. Partiendo de estas ideas y de acuerdo con los resultados presentados queda manifiesto que la variabilidad está presente en el proceso productivo de la DPDA, al existir retrasos de tiempo en cada uno de los procesos analizados.

Respecto a la calidad no es una preocupación manifiesta para la a DPDA, pues a pesar de los retrasos reportados y las implicaciones económicas que traen consigo las pérdidas de tiempo, el servicio continua ofreciéndose; también es importante manifestar que no existen instrumentos o mecanismos que permitan evaluar el trabajo realizado por parte de los actores ni de la Dirección. El único instrumento de evaluación es un cuestionario que se aplica a los

participantes de los cursos, pero prácticamente está dirigido al docente, los contenidos y la coordinación del evento.

Cabe mencionar, que en uno de los actos académicos realizados durante este periodo se reporta un retraso mínimo y como se dijo anteriormente, se debe en gran medida a que todos los actores involucrados pertenecen a la DPDA; la comunicación entre el docente y el coordinador es más directa y se evita la triangulación de la información, de ahí que se considere que una rediseño en la distribución, pues a medida que intervienen más personas en cualquier proceso mayor es el retraso y la inversión que la organización hace en sueldos.

Hablar de usuarios necesariamente remite al concepto de "cliente", que no sólo es considerado como el consumidor final del servicio que proporciona la DPDA, sino también todas las áreas que intervienen en el proceso analizado, pues se convierten en cliente y proveedor al mismo tiempo.

En este caso, la DPDA es cliente de las otras direcciones de área, pero se convierte en proveedor cuando ofrece el *Programa Académico Anual* a los miembros de la comunidad universitaria. Por lo anterior, no sólo puede medirse la calidad del producto entregado al consumidor final, sino también la calidad con la que trabajan las diferentes áreas vinculadas al proceso productivo.

### ***Variabilidad y calidad en la elaboración y desarrollo del PAA***

Definidos estos conceptos y establecido el rol de cliente y proveedor que desempeña la DPDA, se pueden identificar las variaciones existentes en el proceso de elaboración y desarrollo del *Programa Académico Anual*, existen diferencias entre el flujograma formal y el real, en el último se pueden apreciar claramente las relaciones que se dan entre las todas las áreas y los miembros que participan en el proceso.

Una vez identificado el proceso real que sigue el *PAA* e identificados los pasos que este implica, se puede decir que se llevan a cabo la totalidad de los pasos; sin embargo, los resultados de las hojas de inspección reportan un retraso en los procesos en mayor o menor



cantidad, y por una u otra área involucrada, generando que el retraso se vaya acumulando conforme avanza el proceso, afectando la productividad y por tanto la calidad del servicio.

Estas variaciones de tiempo, producen costos a la DPDA, económicos y humanos, repercutiendo así en la calidad del servicio ofrecido (actualización y capacitación en el área de deporte y cultura física). Como ya se dijo en el análisis de las hojas de inspección los retrasos prolongados en la entrega de información, afectan de forma determinante, pues por un lado no se difunden a tiempo los cursos, no hay inscripciones y se cancelan, perdiendo ingresos. Por otro lado, este retraso en la información también afecta el registro del evento y por tanto la elaboración de constancias provocando molestia en los clientes.

De ahí que sea necesario hablar de eficacia y eficiencia. El primero refiere a la capacidad para determinar los objetivos adecuados; el segundo es la capacidad para reducir al mínimo los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, es decir, “hacer lo indicado” y “hacer las cosas bien”. De acuerdo con estas ideas se puede decir que la DPDA es una organización eficaz, mas no eficiente; durante todo el año ofrece eventos académicos, pero no se preocupa si se cancelan o se realizan, desaprovechando los recursos de los que dispone. La eficiencia está relacionada con el aprovechamiento de todos los recursos al máximo, por lo que la demora reportada en los pasos tanto de la elaboración del programa como de su desarrollo demuestran la ineficiencia.

### ***Costos para la organización***

En toda organización existen costos ineludibles propios de los procesos productivos, los cuales están generalmente relacionados con los recursos económicos o materiales.

En las hojas de inspección se reportan los costos económicos que traen consigo los retrasos que en todos los pasos del proceso se reportan; los cuales reflejan grandes pérdidas respecto a los sueldos que la organización otorga a los actores que intervienen en el proceso, sin embargo, vale la pena aclarar que este proceso no es el único en el que intervienen, sino que tienen a su cargo otras responsabilidades, como en el caso de Deporte Competitivo, Deporte Formativo, Medicina del Deporte y la Secretaría Administrativa.

Aunque en las hojas de inspección no se muestran los costos materiales que implica este proceso pueden quedar manifiestos los recursos que son subutilizados, como es el caso de los equipos de cómputo, o bien, al cancelar los eventos, se desperdician las instalaciones del Centro de Ecuación Continua, con que cuenta la DPDA; los costos psicológicos de los actores tampoco quedan manifiestos en las hojas de inspección, pero es factible deducirlos, al no tener la información a tiempo por parte de las demás áreas; la responsable de elaborar el concentrado debe realizar ajustes en el concentrado cada que uno los involucrados entrega información y por tanto se retrasa la entrega para el visto bueno. Otro paso que también genera costos psicológicos al actor es el de registro y elaboración de constancias, al existir retraso en la entrega de listas de acreditación se retrasa la elaboración y entrega a los clientes de su documento comprobatorio y comienza la presión para este actor, ya sea por arte de los docentes o de los usuarios.

Hasta aquí han sido identificadas las diferencias entre el flujograma formal y real, la diferencia entre ambos permitió aplicar hojas de inspección para entender la frecuencia con que se dan algunos hechos en el proceso de elaboración y desarrollo del PAA, se detectó que los problemas detectados no sólo se derivan de asuntos relacionados con la productividad y la organización del trabajo, sino también se vinculan a los actores, pues con su trabajo se conforma y hace posible la existencia de la organización.

Considerar que las personas dentro de una organización traen consigo un cúmulo de ideas o experiencias, y que se enfrentan a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: la comunicación, el liderazgo, la productividad, las relaciones con los demás miembros, la capacitación, entre otros factores; lleva a plantear que el clima organizacional se conforma con las coincidencias o discrepancias que existen entre estos elementos por lo que será considerado en el análisis del funcionamiento de la organización.

## **2. Clima organizacional**

El clima organizacional es “la percepción general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional. Atmósfera de trabajo de la organización, tal y como es percibida y experimentada por sus miembros”. (Morales, 2001, p.36)

Para comprender mejor el ambiente en que se desenvuelve el trabajo cotidiano de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA), y ante los cambios administrativos que sufrió durante esta investigación se aplicó una encuesta de clima comunicacional con un acercamiento de medida de discrepancia, para encontrar las “diferencias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”.

La encuesta se aplicó a los 29 miembros de esta Dirección, y no sólo a los que se encuentran involucrados directamente en el problema medido; para tener el mayor número de elementos que permitan entender la realidad compleja que se presenta en una organización que cada cuatro años enfrenta cambios administrativos, y que afecta directamente la productividad.

### **2.1 Metodología de la encuesta**

Se tomó como muestra a los 26 miembros que se desempeñan en la DPDA, cabe mencionar que de febrero a marzo de 2004 se perdieron 3 plazas, de las reportadas en el capítulo anterior *inventario de recursos humanos* -dos de base y uno de confianza- a la Dirección de Comunicación Social, por lo que se aplicó a 23 miembros operativos y a 3 mandos superiores, es decir, se tomó una muestra estratificada, pues con este tipo de muestra se divide al universo para tener dos o más puntos de vista. Cabe mencionar que no todos miembros intervienen de manera directa en el proceso analizado, pero de algún modo la opinión de todos los miembros puede reflejar el grado de inestabilidad que se vive en la DPDA.

La encuesta de clima permite identificar si el grado de satisfacción o insatisfacción con la que se desempeñan los actores dentro de la DPDA influye de manera directa en los

problemas analizados; se elaboró un cuestionario con 35 afirmaciones, a las cuales se les aplicó la escala “Likert-tape” es decir, un enunciado seguido por una escala de cinco puntos en la cual se asigna un valor si está de totalmente de acuerdo (5) o si está totalmente en desacuerdo (1).

El cuestionario aplicado del 24 al 29 de mayo del 2004 (anexo 1) y fue tomado de la traducción que Jaime Pérez y Javier Ávila hicieron del documento de Paul Timm; en la siguiente tabla de especificaciones y operacionalización se presentan los tópicos y las preguntas de la encuesta aplicada a todos los miembros de la DPDA, organizados de acuerdo con tres categorías: comunicación, satisfacción y liderazgo.

<b>Nombre de la variable:</b> Clima organizacional	
<b>Definición verbal:</b> Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva.	
<b>Categoría</b>	<b>Procedimiento de clasificación</b>
1. Comunicación	<p>1.1 La falta de información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.</p> <p>1.2 La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debe contar con un sistema formal de comunicación, para que los empleados puedan expresar con libertad los problemas de trabajo o personales que tengan.</p> <p>1.3 La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal</p> <p>1.4 La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y jefes.</p> <p>1.5 Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.</p> <p>1.6 Cuando la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.</p> <p>1.7 Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.</p> <p>1.8 Los empleados deberían tener información sobre el presupuesto que tiene la DPDA</p> <p>1.9 La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado</p> <p>1.10 Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.</p> <p>1.11 Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas</p> <p>1.12 El empleado debe tener información completa de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.</p> <p>1.13 La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.</p> <p>1.14 Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de la producción de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.</p> <p>1.15 La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico tiene la obligación de establecer</p>

	<p>canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.</p> <p>1.16 La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.</p>
2. Satisfacción	<p>2.1 Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes inmediatos acerca de cualquier problema de empleo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.</p> <p>2.2 Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.</p> <p>2.3 Los miembros de un grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.</p> <p>2.4 El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.</p> <p>2.5 Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.</p> <p>2.6 Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.</p> <p>2.7 Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico ¿debería sentirse libre de hacerlo?</p> <p>2.8 ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus jefes directos acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?</p> <p>2.9 La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.</p> <p>2.10 Los empleados deberían intervenir en la elaboración y discusión de los objetivos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico para obtener promociones y reconocimiento.</p> <p>2.11 La difusión informativa y noticiosa en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.</p> <p>2.12 Los empleados deben estar bien informados de los servicios de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.</p>
3. Liderazgo	<p>3.1 La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo</p> <p>3.2 En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico deberán ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.</p> <p>3.3 La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados</p> <p>3.4 Es obligación del jefe directo solicitar y escuchar los puntos de vista de los empleados que están a su cargo</p> <p>3.5 La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo a sus empleados.</p> <p>3.6 La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la Dirección, que afectan al empleo y a su imagen pública.</p>

El tipo de levantamiento de la encuesta fue personal, se visitó a cada uno de los miembros en el espacio físico que ocupan, dándoles el tiempo suficiente (5-10 minutos) para responder, garantizándoles la confidencialidad de los datos; pues en muchos de los casos se sienten amenazados.

## **2.2. Reporte de resultados**

A continuación se presenta el vaciado de los resultados de la encuesta de clima comunicacional aplicada a 26 miembros operativos de la DPDA, separando a tres de estos por ser los mandos superiores y poder realizar la medida de discrepancia, la cual permitirá identificar problemas que requieren atención inmediata.

En la parte superior de la tabla se anota el número de la afirmación y enseguida la escala en donde (5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Sin opinión, (2) En desacuerdo y (1) Totalmente en desacuerdo. En la siguiente fila se reportan los resultados de los miembros operativos y en la última los de los mandos superiores.

Las gráficas de los resultados de cada uno de los enunciados del cuestionario se encuentran en el anexo 2 y las interpretaciones presentan de acuerdo a la categoría a la que pertenecen.

Afirmación 1			Afirmación 2			Afirmación 3			Afirmación 4			Afirmación 5			Afirmación 6				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	8	1	1	1	14	8	1			14	7	2			2	8	2	7	4
1	2				1	2				3					1				

OPERATIVOS  
MANDOS  
SUP.

Afirmación 7			Afirmación 8			Afirmación 9			Afirmación 10			Afirmación 11			Afirmación 12				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	11	1			12	11				7	15	1			9	12	1	1	
3					3					3					3				

OPERATIVOS  
MANDOS  
SUP.

Afirmación 13			Afirmación 14			Afirmación 15			Afirmación 16			Afirmación 17			Afirmación 18				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	11	8	2		12	8	2	1		11	10	2			9	12	2		
2	1				3					2					3				

OPERATIVOS  
MANDOS  
SUP.

Afirmación 19			Afirmación 20			Afirmación 21			Afirmación 22			Afirmación 23			Afirmación 24				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	7	4			8	11	4			7	11	2	3		8	13	2		
3					3					2	1				3				

OPERATIVOS  
MANDOS  
SUP.

Afirmación 25			Afirmación 26			Afirmación 27			Afirmación 28			Afirmación 29			Afirmación 30				
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	10	5	1		10	10	3			13	8	2			4	9	4	6	
3					3					3					2	1			

OPERATIVOS  
MANDOS  
SUP.

Afirmación 31			Afirmación 32			Afirmación 33			Afirmación 34			Afirmación 35							
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	11	2			10	10	2	1		6	17				10	13			
3					2	1				3					3				

OPERATIVOS  
MANDOS  
SUP.

### Resultados por categoría

A continuación se presenta la interpretación de los resultados que la encuesta arrojó de acuerdo con cada categoría planteada en la metodología.

❖ *Comunicación* (afirmaciones 1, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 22, 23, 25, 31, 34) Ver anexo 2

La mayoría de las preguntas encuestas reflejan un alto porcentaje en cuanto la necesidad e importancia de la comunicación. Hay cuatro afirmaciones en las que el 100% de los encuestados coinciden en su punto de vista, la primera hace referencia a la importancia de los flujos de comunicación entre jefes y subordinados; en la segunda reconocen que la comunicación es parte integral del trabajo; en la tercera reconocen que si están informados pueden cooperar más y trabajar en equipo, en la última expresan que la participación de todos es fundamental en el éxito de la comunicación.

Una de las áreas en donde es más alto el porcentaje en desacuerdo (47%) es en donde se afirma que la mejor manera de comunicación es la informal, es lógico pues en otras plantean la necesidad de contar con un sistema de comunicación formal que les permita mantenerse informados y por tanto sentirse tomados en cuenta.

También otro aspecto que se puede observar es la falta de opinión, que en muchas ocasiones está presente, aunque no son porcentajes muy altos -no rebasan el 50%-, esto puede interpretarse como una falta de interés sobre aspectos como enterarse del presupuesto de la DPDA, mantenerlos informados de los avances, metas, de los procesos de productividad y si las cosas marchan bien o no. Sin embargo, y aunque el porcentaje es bajo (9%) no muestran interés acerca de informarse de cómo son calculados sus sueldos y salarios, en gran medida porque los sueldos y salarios están estipulados de acuerdo con el presupuesto que se le otorga a la UNAM, y no tienen ingerencia alguna en este aspecto.

❖ *Satisfacción* (afirmaciones 3, 7, 16, 18, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35) Ver anexo 2

En esta categoría sólo existe una afirmación en la que coincide el 100% de los encuestados, la cual refiere que la difusión noticiosa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.



Lo que se puede rescatar es que en afirmaciones que implican su participación en la elaboración de los objetivos, acercarse al departamento de personal y hablar con los jefes de los problemas que afectan las relaciones laborales, se reportan porcentajes, que aunque no son muy altos (4%), muestran desacuerdo en participar de manera directa, la gente está acostumbrada a mantenerse al margen, sobre todo; porque este rasgo estaba presente en la administración anterior; no hay que olvidar que en su mayoría los encuestados son personal de base y este grupo siempre ha sido mantenido al margen, como fue manifestado en el capítulo 2, en las representaciones de la estructura formal.

Es importante destacar que en esta categoría existe un alto grado de afirmaciones con en donde los encuestados prefieren mantenerse sin opinión, en aspectos importantes como es hablar en confianza con los jefes, o que sus puntos de vista sean considerados, que sean informados aquellos miembros a los que algún cambio que les afecte directamente, o en cuanto la libertad de opinión y el derecho de apelación.

❖ Liderazgo (afirmaciones 5, 6, 9, 14, 17, 21, 24) Ver anexo 2

En esta categoría no existen afirmaciones en que el 100% de los encuestados haya coincidido, pero hay en dos en las que se da el mismo porcentaje 96% de acuerdo y el 4% restante se quedó sin opinión, una de ellas se relaciona con la atención que la DPDA debe dar a las quejas y sugerencias que hacen los empleados y la otra en donde se señala como obligación del jefe escuchar los puntos de vista de los empleados.

Uno de los aspectos en donde es mayor el porcentaje del desacuerdo –65%– es en donde se use la comunicación para informar a los empleados únicamente de aquellos asuntos relacionados con su trabajo.

Sin opinión es un rasgo que en la mayoría de las afirmaciones contempladas en esta categoría existen, por ejemplo en lo que refiere a la toma de decisiones, atención a las observaciones de los empleados, dar información completa de la planeación.

Este aspecto constante en las tres categorías analizadas permite establecer que no todos los actores se sienten parte de la organización, y sobre todo que hay aspectos en los que prefieren mantenerse al margen sobre todo aquellos en los que la dimensión formal de la organización está relacionada, pues como rasgo de la organización las decisiones y rumbo está determinado por las autoridades.

### ***Medida de discrepancia***

Además, para tener un panorama más completo del clima organizacional también se hizo el acercamiento a través de la medida de discrepancia, por lo que durante la aplicación de la encuesta se les solicitó a los jefes que contestaran prediciendo cómo responderían sus subordinados.

Para analizar los resultados que arrojaron la aplicación de las encuestas Paul Timm propone la elaboración de un cuadro que se llena de acuerdo con las siguientes instrucciones:

1. Saque el promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado operativo, dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Anotar en la columna 1.
2. Realice la misma operación con las respuestas de los jefes y registre los promedios en la columna 2.
3. El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera:
  - a) Sustraiga el promedio del jefe (columna 2) del porcentaje obtenido por los empleados operativos (columna 1) y escriba el resultado en la columna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo.
  - b) Asigne un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación.

Columna 3 Diferencia	Columna 4 Unidad de error asignada
de 00 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4
de 5 a 6.00	5

- c) Compare las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume (un uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 5.
- d) Sume los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y anote el resultado en la columna 6.

Si el resultado de la columna 6 es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata.

No. de afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Afirmación	Promedio Empleado	Promedio Mando Sup.	Diferencia	Unidad de Error	Error Adicional	Promedio de error del Mando Sup.

Una vez detallado el proceso que se sigue para realizar la medida de discrepancia, en el cuadro siguiente se reportan los resultados de las encuestas aplicadas, en donde se detectan los problemas de comunicación que merecen atención inmediata.

En las afirmaciones 2, 13, 24, 25 y 28 se localiza el problema de comunicación a atender.

Afirmación	Promedio Empleado	Promedio Mando Sup.	Diferencia	Unidad de Error	Error Adicional	Promedio de error del Mando Sup.
1	4.2	4.3	0.1	0	1	1
<b>2</b>	<b>3.3</b>	<b>4.3</b>	<b>1.0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
3	4.5	5	0.5	0	1	1
4	2.8	3	0.2	0	1	1
5	2.6	2	-0.6	0	1	1
6	4.5	5	0.5	0	1	1
7	4.4	5	0.6	0	1	1
8	4.9	5	0.1	0	1	1
9	4.2	5	0.8	0	1	1
10	4.2	5	0.8	0	1	1
11	4.2	5	0.8	0	1	1
12	4.1	5	0.9	0	1	1
<b>13</b>	<b>3.5</b>	<b>4.6</b>	<b>1.1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
14	4.3	5	0.7	0	1	1
15	4.3	4	-0.3	0	1	1
16	4.3	5	0.7	0	1	1
17	4.1	5	0.9	0	1	1

18	4.1	5	0.9	0	1	1
19	4.7	5	0.3	0	1	1
20	4.1	5	0.9	0	1	1
21	3.9	4.6	0.7	0	1	1
22	4.2	5	0.8	0	1	1
23	4.3	5	0.7	0	1	1
<b>24</b>	<b>4.0</b>	<b>5</b>	<b>1.0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>25</b>	<b>3.6</b>	<b>5</b>	<b>1.4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
26	4.3	5	0.7	0	1	1
27	4.4	5	0.6	0	1	1
<b>28</b>	<b>3.4</b>	<b>4.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
29	4.4	5	0.6	0	1	1
30	3.8	4.6	0.8	0	1	1
31	4.3	5	0.7	0	1	1
32	4.2	4.6	0.4	0	1	1
33	4.2	5	0.8	0	1	1
34	4.4	5	0.6	0	1	1
35	4.1	5	0.9	0	1	1

- ❖ La primera afirmación que reportan un nivel 3, es decir, situación a atender, hace referencia a la necesidad de tener un sistema formal de información que les permita a los empleados expresar con libertad sus problemas personales y laborales.

*El 96% del personal operativo está de acuerdo con la afirmación, hay un miembro que no opina al respecto. Y el 100% de los jefes considera que el personal estaría totalmente de acuerdo, el 67% restante sólo que estaría de acuerdo. Ver anexo 2*

A partir de los resultados que arrojan la encuesta, este punto es importante a atender, ya que a pesar de que las autoridades reconocen la importancia que tiene para los miembros contar con un sistema formal de información, no hay un interés real en satisfacer esta necesidad del empleado; mientras esto no sea atendido el personal no se sentirá parte de la organización.

- ❖ La segunda afirmación plantea la falta de interés de conocer el presupuesto del que dispone la DPDA, por considerarlo información en la que no se puede intervenir.

*Este aspecto no lo consideran importante los empleados operativos, pues sin opinión y en desacuerdo hay un porcentaje de 44% y el 56% restante está de acuerdo; igualmente, no todos los jefes consideraron que esta información la considerarían necesaria sus subordinados. Ver anexo 2*

Como es la UNAM la que determina el presupuesto que se le asigna a cada dependencia, esta información no resulta importante para los miembros de la DPDA, pues no se tiene ingerencia directa en el aspecto administrativo.

- ❖ La tercera refiere a la necesidad del personal operativo de mantenerse informados de los asuntos en que está involucrada la DPDA, y que afectan su empleo y la imagen de la organización.

*83% de los encuestados consideran importante mantenerse informados de los asuntos en los que está involucrada la DPDA, el 13% no opina, y el 4% restante se manifiesta en desacuerdo; los jefes pensaron que esta afirmación sería aceptada por el 100% de los subordinados. Ver anexo 2*

Si en este aspecto no coincide el 100% del personal, en gran medida se debe a que generalmente las autoridades mantienen al margen del personal este tipo de información. Sin embargo, sería importante considerarlos como parte de la DPDA, pues finalmente el personal operativo es quien lleva a cabo las acciones para que la organización alcance sus objetivos.

- ❖ La cuarta discrepancia gira en torno a la falta de interés que muestra el personal operativo hacia estar enterados de los procesos productivos de la DPDA, mientras que los jefes consideran que sería de importancia para ellos.

*El 74% están de acuerdo en mantenerse informados de los procesos productivos de la DPDA, el 22% no muestra interés y el 4% restante está en desacuerdo; mientras que los jefes consideraron que el 100% del personal operativo estaría totalmente de acuerdo con esta afirmación. Ver anexo 2*

El personal de la DPDA en su mayoría tienen más de dos años de antigüedad en sus puestos, por lo que en cierto modo no les interesa conocer los procesos de la organización, están conformes con saber sólo lo que les afecta de manera directa.

- ❖ La quinta y última, los miembros operativos sienten que no tienen plena libertad como para que pudieran tomar las riendas o decisiones en la DPDA, por lo que están en desacuerdo o manifiestan desinterés, mientras que los jefes consideran que sería del interés de los operativos participar de manera directa en un momento de contingencia.

*Sólo el 57% está de acuerdo con esta afirmación, el 17% no opina y el 26% restante está en desacuerdo, los mandos superiores pensaron que la mayoría del personal estaría de acuerdo en tomar las riendas de la DPDA con plena libertad. Ver anexo 2*

Esta es una clara muestra de que el personal conoce y respeta los niveles jerárquicos que existen en la DPDA, por lo que piensan que no es posible que en alguna circunstancia puedan intervenir de manera directa en asuntos de la organización.

Ya fueron presentados los resultados de la aplicación de la encuesta de clima comunicacional e identificados los principales problemas a atender, en donde sobresale la participación del individuo tanto en la productividad como en las relaciones al interior de la DPDA, por lo que será necesario remitirse al funcionamiento de la organización, pensando en el recurso humano y en la participación que tiene en ella. Schein sostiene que “la idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos”. (1984, p. 119)

En muchos casos las metas u objetivo de la organización no coinciden con los de los grupos o actores que forman la organización, es decir, difieren o resultan contradictorias, y esto puede generar conflictos. Por eso es importante analizar la participación y características de los actores que intervienen en el proceso para poder entender sus comportamientos y actitudes en la organización.

### **3. Los Actores**

Schein sostiene que es la sociedad la mayor organización que existe, pues a través de la coordinación de las actividades de cada uno de los miembros, son satisfechas las necesidades individuales. Así surgen las organizaciones, justo cuando un conjunto de individuos se reúnen para alcanzar una meta, en beneficio propio o del grupo mismo.

Por lo anterior se podría afirmar que sin individuos no existen las organizaciones, pero es importante resaltar que si las personas no tienen metas u objetivos, tampoco se puede hablar de una organización. Hay que recordar que “como objetivo de la organización sólo debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que orienta el acontecer, las actividades y procesos hacia un fin específico”. (Mayntz, 1996, p. 75)

Lo que permite entender que el funcionamiento de la organización se ve afectado en gran medida por el comportamiento y las relaciones que cada individuo realiza al interior de ella, ya que cada actor tiene su propia experiencia y actúa con base en ella, bajo sus propios intereses,

pero adaptándose a las normas establecidas por la organización y que de querer permanecer en ella, el individuo deberá cumplir.

Un primer acercamiento al análisis de la participación de los actores en la organización lleva a conocer establecer las características de los puestos que cada actor desempeña. Cabe mencionar dos aspectos importantes a considerar en este análisis, por un lado la inexistencia de un catálogo de puestos, tanto para el personal de confianza como para los académicos, sólo existe en el caso del personal de base, y por otro, son 14 actores involucrados en el proceso, pero sólo serán analizados cuatro de ellos, por ser los únicos que pertenecen a la DPDA, el objeto de estudio de esta investigación.

Las características o funciones de algunos puestos serán retomadas del Manual de Organización de la DPDA (2002, p. 79-84), y el otro de acuerdo con el Estatuto del Personal Académico.

### **3.1 Puestos o posiciones**

#### **❖ Subdirección de Desarrollo Académico**

Favorecer la profesionalización de los recursos humanos involucrados con el ámbito del deporte y la cultura física, a través de la instrumentación de acciones de difusión, diseño, desarrollo y evaluación curricular.

#### **❖ Departamento del CECESD**

Coordinar el diseño y desarrollo de las actividades académicas, sistematizando y diversificando su oferta de atención.

#### **❖ Coordinación de Control y Registro de Actos Académicos**

Instrumentar y desarrollar los procedimientos administrativos de ingreso, permanencia y egreso de los cursos impartidos por las áreas académicas, así como expedir, registrar y validar los documentos comprobatorios de participación.

❖ Docente

Impartir y desarrollar actividades académicas.

Particularmente y de acuerdo con el proceso analizado, las funciones de cada actor-puesto involucrado son: la Subdirección de Desarrollo Académico, es la responsable de coordinar y supervisar todas las tareas que implica el proceso; el Departamento del CECESD es responsable del envío de los oficios y elaborar el concentrado de los eventos académicos; la Coordinación de Control y Registro de Actos Académicos, es la responsable de realizar inscripciones, registrar el evento, elaborar, validar y registrar las constancias de participación y por último el docente es el responsable de elaborar el programa académico, realizar el curso, evaluar a los participantes y entregar la lista de acreditación.

Partiendo de la descripción de las funciones que los actores llevan a cabo de acuerdo con el puesto que ocupan, también será necesario conocer algunas características biográficas para conocer más de cada individuo.

### **3.2 Características biográficas**

Las características biográficas del actor son consideradas como aquellas particularidades del individuo que pueden afectar su productividad en la organización. Dentro de éstas es posible identificar la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes y la duración del servicio dentro de la organización.

Se dice que la edad es una característica que puede influir en la productividad, toda vez que se tiene la idea de que el desempeño en el puesto declina conforme la edad avanza, en otras palabras, conforme pasa el tiempo las habilidades como la rapidez y la agilidad son disminuidas, pero esta situación se contrarresta con la experiencia que el individuo adquiere durante su paso por la organización.



El sexo es otro factor a considerar, pero no existen suficientes evidencias que permitan establecer que el hombre y la mujer hacen de manera diferente su tarea, sólo aquellas tareas en las que se implica la fuerza es mayor la participación del hombre.

El estado civil y el número de dependientes son elementos que están muy relacionados entre sí, ya que se considera que si el individuo es casado y con hijos, la responsabilidad y compromiso con la organización aumentan, mientras que en el caso contrario el compromiso del soltero es menor al no tener la responsabilidad de sostener una familia.

Otra característica es la antigüedad en el puesto, la cual está relacionada con la estabilidad que el individuo tiene, pues de acuerdo con los antecedentes laborales, mientras menor tiempo tiene en la organización se cree que hay mayor probabilidad de una separación de ésta.

Partiendo de esta idea es posible considerar que todos los seres humanos son diferentes, tienen fortalezas y debilidades respecto a las habilidades, que hacen superiores e inferiores a unos de otros, en la realización de ciertas tareas. Dentro de los elementos a considerar también se encuentran las habilidades físicas e intelectuales, entendiendo por habilidad “la capacidad del individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto”. (Robbins, 1999, p. 86)

De ahí que se considere que las habilidades intelectuales son todas aquellas capacidades del ser humano necesarias para desarrollar actividades mentales. De acuerdo, con las habilidades intelectuales que posea el individuo es posible determinar el puesto u actividad que se le asigne.

Las habilidades físicas es otro factor a considerado en este análisis, ya que hay tareas específicas en las organizaciones que requieren ciertas destrezas manuales o físicas como fortaleza en brazos, piernas, entre otras.

Estos elementos son identificados en los actores y son presentados en el cuadro siguiente. Cabe mencionar que conservan para su identificación la letra del alfabeto que se les asignó en las hojas de inspección.

Actor	Edad	Sexo	Estado Civil	Antigüedad	Perfil Académico	Habilidades
A	35 años	Femenino	Divorciada	2 años	Maestría en Administración Educativa	Comprensión verbal, razonamiento, aptitud numérica inductivo y deductivo, memoria
a	45 años	Femenino	Casada	17 años	Licenciatura en Pedagogía	Razonamiento inductivo, visualización espacial
b	32 años	Femenino	Soltera	2 años	Pasante de Comunicación	Aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo
i	43 años	Masculino	Casado	9 años	Bachillerato	Razonamiento inductivo y deductivo, memoria, velocidad de percepción

Otro elemento importante a considerar, a parte de las características biográficas y las habilidades intelectuales es la personalidad. Sin lugar a dudas, la personalidad es un elemento importante a tener en cuenta en el análisis de productividad del actor organizacional, pero es necesario considerar que la personalidad es “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente”. (Robbins, 1999, p.90)

### 3.3 Personalidad

La personalidad del individuo está determinada por elementos como la herencia, el ambiente y la situación. También es posible identificar ciertas características de la personalidad, como por ejemplo, la timidez, la sumisión, la pereza, ambición, lealtad y temor, entre otros. Existen diferentes pruebas para determinar la personalidad del individuo como el ITMB, a través de éste se puede clasificar al individuo de acuerdo a ciertas combinaciones: extrovertido-introvertido, racional-intuitivo, pensante-sensible y comprensivo-juez; o bien, el modelo de los cinco grandes, el cual marca la existencia de cinco dimensiones básicas de la personalidad estableciendo relación entre éstas y el desempeño en el trabajo.

De acuerdo con esta última propuesta fueron analizados los actores y los resultados se encuentran en el cuadro siguiente.

CARACTERÍSTICAS		Actor A	Actor a	Actor b	Actor i
Extrovertido	Sociable	X	X	X	
	Platicador	X	X	X	
	Asertivo	X			
Afable	Buen carácter	X	X	X	
	Cooperativo		X	X	
	Confiado			X	
Recto	Responsable	X		X	X
	Confiable	X		X	X
	Persistente	X		X	
	Orientado al logro	X	X	X	X
Estable emocionalmente	Calmado		X		X
	Entusiasta	X		X	X
	Seguro	X		X	
	Nervioso			X	X
	Deprimido				
	Inseguro		X		
Abierto a la experiencia	Imaginativo	X		X	X
	Sensible al arte				
	Intelectual				

También es posible considerar algunos atributos de la personalidad que permiten colocar al actor en un puesto determinado. Estos son el sitio de control, el maquiavelismo, el autocontrol, la disposición a enfrentar riesgos y la personalidad tipo A.

El primero hace referencia a la postura de algunas personas de ser dueñas de su propio destino y aquellas que son ajenas a éste, por lo que son denominados internos para el primer caso y externos para el segundo.

El maquiavelismo es aquel que parte de la idea de que "si funciona, utilízalo"; la autoestima está relacionada directamente con las expectativas de éxito; el autocontrol, refiere a la habilidad que tiene el individuo de ajustar su comportamiento a factores situacionales externos; la disposición para asumir riesgos, que no es otra cosa que un rasgo de personalidad de enfrentar los cambios y por último, la personalidad tipo A, que es un rasgo en el que se da una lucha crónica

para lograr más y más en menos tiempo, es decir, que se encuentran preocupados por la cantidad y el tiempo.

Los atributos de la personalidad también fueron analizados en los actores y los resultados son los siguientes:

Atributo	Actor A	Actor a	Actor b	Actor i
Sitio de control		X interno		X
Maquiavelismo				
Autoestima		X		
Autocontrol	X		X	
Enfrentamiento riesgos	X		X	X
Personalidad tipo A			X	
Personalidad tipo B		X		

De acuerdo con los todos los elementos que ofrecen los cuadros anteriormente expuestos, se puede establecer la coherencia entre la personalidad y el puesto que cada actor desempeña.

### 3.4 Personalidad vs puesto

En el cuadro siguiente se presentan las características de cada individuo analizado y se exponen algunos comentarios que permiten identificar la coherencia entre su personalidad y el puesto que desempeñan en la DPDA.

Actor	Comentarios
A	Su nivel educativo, así como las características de su personalidad: extrovertida, recta, estable emocionalmente y también los atributos de su personalidad: autocontrol y enfrentamiento a riesgos, le han permitido permanecer y sobresalir en la organización y enfrentar conflictos con su personal subordinado. Es buena negociadora, de ahí que desarrolle adecuadamente las funciones de su puesto.
a	El principal aspecto a considerar en este individuo es la antigüedad que tiene en la organización, lo que le ha permitido obtener un estatus, dentro de las características de su personalidad se puede destacar que es una persona calmada e insegura, y con atributos como sitio de control, personalidad tipo B. Ella enfrenta la falta de reconocimiento por su desarrollo profesional, es reconocida por sus lazos familiares con gente importante en el medio aprovechando en beneficio propio esta situación. Por sus características lleva una buena relación en todas las áreas, lo que facilita su labor, es cooperativa cuando se trata de dar un servicio al exterior.
b	De sus características biográficas puede resaltar su edad y el manejo que tiene de la información a pesar de sus 2 años en la organización. Su personalidad la caracteriza como una persona extrovertida y afable, principalmente, lleva una excelente relación con todos los miembros de la organización. De los atributos de su personalidad destacan el autocontrol y el enfrentar riesgos. Es una persona que trata de mediar ante los conflictos entre los actores anteriores. Da una buena imagen de la organización y por su carácter es adecuada para atender al público.
i	Aún cuando no tiene mucho tiempo de antigüedad es reconocido en el medio por la información que maneja, es una persona muy reservada, recta y estable emocionalmente. Como atributos de su personalidad se encuentran el sitio de control interno y enfrentamiento de riesgos. Su labor docente no ha sido sencilla por ser una persona muy reservada, pero el manejo que tiene de la información le ha permitido mantenerse en el puesto, aunque su introversión ha afectado en gran medida su desempeño docente.

De esta forma han sido analizados cada uno de los actores que participan en la elaboración y desarrollo del *Programa Académico Anual*, dejando ver que todas estas características de la personalidad afectan positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades asignadas, como se dijo la personalidad de líder y negociadora le ha permitido al *Individuo A* ser la responsable del proceso seleccionado, una persona conocida, calmada y cooperativa permite elaborar el concentrado aprovechando las relaciones y la disposición que muestra; el buen carácter es un rasgo importante de aquel actor responsable de atender al público, pues de alguna forma es la imagen de la organización con el exterior, y por último aunque los rasgos de su personalidad no

le han ayudado mucho al docente, es su experiencia y su amplio dominio de la información, lo que le permite mantener y desarrollar su puesto.

Otro elemento fundamental en toda organización, y relacionado con el individuo es el poder, que puede obtener por sus características, por sus relaciones, por su personalidad, o bien, porque la misma organización se lo otorgó de ahí que sea necesario analizar la relación entre el poder y el actor de la DPDA.

#### **4. El Poder y el actor**

Todas las organizaciones están compuestas por seres humanos alrededor de los cuales se establecen relaciones formales o informales, en donde la cooperación, incertidumbre y la negociación son aspectos que acompañan la presencia del poder como parte importante en cualquier relación humana y por tanto en cualquier organización.

Paralelamente a la existencia de la estructura de autoridad en una organización coexiste una estructura de poder, Mayntz sostiene que “las organizaciones poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad” (1996, p.125); sin embargo, como en el caso de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA) la autoridad y el poder no siempre recaen en la misma persona, a los mandos medios y superiores les fue otorgado formalmente por la organización y también hay actores a los que les fue otorgado de manera informal por sus características (antigüedad, relaciones y personalidad), pues representan los intereses de la mayoría.

Crozier y Friedberg definen al poder como una relación de intercambio en la que por lo menos están dos actores involucrados y sostiene que el hombre tiene cierto grado de libertad de acuerdo con su rol dentro de la organización. Estas relaciones de intercambio-negociaciones, se dan de acuerdo a sus intereses. Los actores de nivel jerárquico alto también negocian y utilizan la posición de su puesto en su favor. Esto lleva a pensar que en realidad el hombre sin importar el puesto que desempeña hace uso del margen de libertad de acuerdo con sus recursos y capacidades de los que dispone.

Por todo lo planteado anteriormente, la DPDA es una organización en donde existen la cooperación, negociación y el poder en los procesos cotidianos, y por tanto en el problema medido. Cada actor tiene claramente definida su participación y labor específica en la *Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual (PAA)*, como ya se observó en el análisis de las hojas de inspección que se aplicaron a este proceso, en donde se establecen relaciones de cooperación y negociación entre los actores de la DPDA y los de las otras Direcciones que también participan en el cumplimiento del objetivo del área.

La Subdirectora, la Jefa del Departamento, la Coordinadora y el Docente trabajan coordinadamente y negocian entre ellos, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, sobre todo en aspectos de sus labores cotidianas: fechas de entrega o realización de tareas asignadas (concentrado de información, diseño de cursos, fechas de realización de los cursos, elaboración de programas, listas de inscripción o acreditación o constancias de participación). Algunos otros aspectos que cotidianamente se negocian en cuanto a intereses personales se refiere son los horarios, permisos, actividades extraoficiales, acceso a la información y participación en la toma de decisiones, pero esta última generalmente está concedida a los puestos más altos en la estructura.

Cabe mencionar que las negociaciones de la Jefa de Departamento, la Coordinadora y el Docente (actor i) se llevan a cabo directamente con la Subdirectora y ésta a su vez negocia con el Director, por lo que se puede decir que las negociaciones se dan respetando la estructura jerárquica, pues difícilmente estos tres pueden entrar a negociar con el Director de manera directa.

Lo anterior, permite reconocer la importancia del actor dentro de la DPDA, quien para alcanzar sus objetivos establece estrategias que le permitan permanecer en la organización obteniendo mayores beneficios.

#### 4.1 Planteamiento estratégico

Crozier considera que la organización es un “conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores” (1990, p. 45) de ahí que el actor ponga en práctica estrategias que le permiten llevar a cabo las negociaciones para obtener un beneficio individual o colectivo.

Para que se dé la negociación entre los actores se requieren estrategias que les permitan obtener algo a cambio, por lo que es importante entender el comportamiento del actor a partir de sus estrategias, considerando que:

- a) El actor rara vez tiene objetivos claros
- b) Su comportamiento es activo
- c) Su comportamiento siempre tiene sentido
- d) Un comportamiento siempre presenta dos aspectos: ofensivo y defensivo
- e) No existe un comportamiento irracional

Es necesario que el comportamiento del actor de carácter ofensivo sea “aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación”, y defensivo “mantener y ampliar su margen de libertad”, manteniendo su capacidad de actuar”. Considerando que su comportamiento sea ofensivo o defensivo, corresponde la estrategia que el actor sigue para alcanzar sus metas.

Por lo que todos los actores son sujetos de poder, y éste se puede realizar a través de la coacción o del convencimiento; puede haber orden y control, pero también puede provocar un rompimiento o confrontación, poniendo en riesgo el funcionamiento de la organización por tanto en su productividad.

Queda manifiesto que para que el actor tenga beneficios debe entrar al juego de las relaciones de poder, ya sea de manera ofensiva o defensiva. De acuerdo con el comportamiento cotidiano que la Subdirectora y la Coordinadora mantienen en la DPDA se puede decir que su comportamiento es defensivo, pues pretenden mantener su posición; sin embargo, ante los tan mencionados cambios administrativos que la DPDA vive desde enero de 2004, el



comportamiento característico de la Jefa de Departamento y del Docente es ofensivo, esto es, quieren aprovechar el momento que se vive para mejorar su posición en la organización y por tanto ampliar su margen de libertad. Respecto del problema medido, el comportamiento de todos los actores tiende a ser defensivo, ya que están interesados en mantener cada uno su posición de coordinación, supervisión, según sea el caso.

Por otro lado, el poder puede ser legítimo (formal) o ilegítimo (informal). Como se mencionó en párrafos anteriores el primero está dado por la estructura de la organización, mientras que el segundo se establece por las relaciones dadas entre jefes y subordinados. Ambos tipos de poder pueden ser reconocidos en la DPDA. En el caso de la elaboración del PAA, el poder es otorgado a cada uno de los actores, de acuerdo con las funciones y responsabilidades que cada uno desempeña; la Subdirectora, supervisa y coordina todo el proceso, la Jefa de Departamento es la responsable de la recopilación de la información, la Coordinadora registra los eventos académicos y elabora las constancias de participación, el docente desarrolla el curso.

En cuanto al poder informal, éste es otorgado por los miembros de la organización a algunos individuos por tener características diferentes, como en el caso del actor "a", quien es poseedora de un poder ilegítimo o informal, toda vez que se lo han otorgado por sus relaciones familiares, por la antigüedad y por representar los intereses del personal académico,

Es así como se establecen las relaciones de poder, en donde los actores pretenden un beneficio a cambio de su cooperación dentro de la organización, a partir del uso legítimo o ilegítimo del poder; respecto al proceso analizado, las estrategias que se usan giran en torno a la conservación del puesto y del reconocimiento que la actividad al interior de toda la DPDA le da.

Ya han sido aplicados y definidos conceptos como actor, poder, negociación y estrategias; sin embargo ahora se vuelve necesario hablar de la caracterización del poder.

## **4.2 Caracterización del poder**

El poder se establece cuando existe una relación de intercambio entre dos o más actores, para el cumplimiento de un objetivo común, a través de la negociación. "Es una relación de

fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro". (Crozier, 1990, p. 58)

A partir de este concepto, y de acuerdo con la elaboración y desarrollo del PAA se detecta que la Subdirectora ejerce su poder entre el personal que tiene a su cargo (12 *integrantes*), y en las otras Direcciones de Área que integran la Dirección General de Actividades Deportivas, pues a través del uso de la comunicación formal (memorándum) solicita la información para evitar los retrasos reportados en las hojas de inspección.

También es posible detectar que el poder se sustenta en las relaciones interpersonales, en este caso la Jefa de Departamento, hace uso de este aspecto para facilitar la comunicación y procesos con los actores involucrados en la entrega de información para la elaboración del PAA, y por tanto ejerce su poder sobre los coordinadores académicos de las otras Direcciones de Área.

El poder en el caso de la Coordinadora, está basado en sus actividades asignadas: registrar y elaborar los documentos de participación, estableciendo contacto directo con los responsables de la entrega de la información (listas de inscripción y acreditación), condicionando la entrega de las constancias de participación, y con los usuarios finales. Esto también se aplica al docente, éste ejerce su poder frente a su coordinadora académica y los alumnos, al ser quien determina los tiempos y fechas de la realización del curso.

De esta forma, se puede decir que el poder no sólo se otorga de acuerdo con la estructura de autoridad que la organización establece, sino también hay que considerar la posición que cada uno de los actores desempeña en la organización, por lo que a partir de su posición o puesto el margen de libertad puede ser mayor o menor.

#### **4.3 Poder y organización**

Hablar de poder y organización una vez más nos remite a plantear las relaciones que se dan entre la organización y los actores, pues a partir de éstas surge el poder, la negociación y el margen de libertad, en donde la organización delimita el campo de ejercicio de las relaciones de

poder y define las condiciones en la que pueden negociar. "El poder no existe por sí mismo; sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo cuando menos dos actores". (Crozier y Friedberg, 1990, p. 65)

Por lo que se puede decir que a partir de la estructura formal de la organización y todo lo que esto implica: manuales de organización y procedimientos, organigramas, etcétera, se da la primera acción entre los individuos y les concede o limita su margen de libertad, condicionando sus estrategias de acuerdo con la posición y jerarquía que posean; también es la organización la que controla y regula los sistemas de comunicación y por tanto la información.

Esto se ve reflejado en los resultados de la aplicación de la encuesta de clima comunicacional en cuestiones en donde el personal operativo está totalmente de acuerdo en que debería existir un sistema formal de comunicación entre jefes y subordinados, que les permitiera estar informados de los procesos productivos, de los cambios estructurales que les afecten directamente y en donde se puedan expresar con libertad; sin embargo, son los líderes formales o jefes, quienes pueden decidir si la información fluye a todos los niveles.

La organización también es la que otorga autoridad legítima o formal a algunos de actores, los cuales pueden ejercerla en forma de sanción o de recompensa. En el proceso analizado ya fue establecido que de acuerdo con el puesto que ocupan los actores pueden ejercer su autoridad entre el personal subordinado, en este caso la Subdirectora es la que por tener una posición privilegiada en la estructura formal, es en quien recae principalmente la autoridad.

Sin embargo, esta forma de ejercer la autoridad tiene mucho que ver con la personalidad de los actores, la cual a continuación se presenta de acuerdo con el proceso productivo analizado, para entender mejor su postura ante el poder que la organización o los mismos actores les otorgan.

#### 4.4 Caracterización del poder de los actores

En apartados anteriores fueron descritas las características de los actores que intervienen directamente en proceso de elaboración y desarrollo del *Programa Académico Anual*, ahora se agrega el puesto que cada actor ocupa. Cabe mencionar que el análisis se hizo con base en la observación.

Actor	Puesto	Antigüedad	Perfil Académico	Personalidad
A	Subdirectora	2 años	Maestría en Administración	Extrovertida, recta
a	Jefa de Depto.	17 años	Licenciada en Pedagogía	Afable y estable
b	Coordinadora	2 años	Pasante de Comunicación	Afable, recta y extrovertida
i	Docente	9 años	Bachillerato	Recto y estable

Como ya se mencionó la Subdirectora tiene relación con todos los actores que intervienen en el proceso medido, su personalidad y experiencia laboral le ha permitido permanecer en el puesto a pesar de los cambios administrativos. La Jefa de Departamento, también ejerce el poder por ser el actor que más tiempo tiene en la DPDA, por lo tanto la que “más conoce a la organización” y es entre estos dos actores que se da una lucha por el poder, pues por un lado a la Subdirectora la respalda su formación y experiencia, y por el otro a la Jefa de Departamento la respalda sus relaciones personales, su experiencia deportiva y su antigüedad. En tanto que los otros dos actores, el Docente y la Coordinadora, son sobre quienes generalmente ejercen el poder las dos anteriores.

Pero existen diferentes tipos de poder de acuerdo con las fuentes de incertidumbre, en el siguiente apartado serán analizadas y aplicadas cada una.

#### 4.5 Tipos de poder

Las relaciones de poder que se dan en cualquier organización, no necesariamente son iguales a las relaciones que se determinan por la estructura, el proceso de producción y mucho menos con la división de trabajo que éste implica.

Crozier y Friedberg distinguen cuatro grandes fuentes de poder relacionadas con los tipos de fuente de incertidumbre:

- a) Habilidad o especialización funcional.- Refiere a la posición de competencia o especialización funcionalmente irremplazable.

En esta fuente de poder se puede ubicar a la Subdirectora, cuya experiencia en la administración pública, su perfil académico y su habilidad para establecer relaciones haría difícil su reemplazo, por lo que su posición es mejor en la negociación.

- b) Relaciones entre la organización y su entorno.- No existe organización si no establece relaciones con su entorno, pues de él obtiene los recursos y es a él a quien ofrece el servicio. Aquí también destaca la Subdirectora, ya que su desempeño en la administración pública le ha permitido establecer relaciones con organismos deportivos que de algún modo facilitan las relaciones entre estos y la Universidad. También la Jefa de Departamento se ubica en esta fuente, ya que por la antigüedad en la organización conoce los mecanismos y las personas adecuadas al interior de la UNAM para mejorar y facilitar el proceso productivo.

- c) Control de la comunicación.

En este pueden entrar las Coordinaciones Académicas y el docente, pues sin su participación la elaboración y desarrollo del *PAA* sería un proceso irrealizable.

- d) Reglas organizativas generales.

Negociaciones entre jefes y subordinados dadas alrededor de las normas que la DPDA ha establecido, o bien, las reglas que ha establecido la organización como respuesta a las tres fuentes anteriores.

Todo este análisis del poder lleva a plantear la existencia de una estructura de poder paralela a la estructura de autoridad que la organización planteó en el análisis de su dimensión formal. “La estructura de poder constituye el verdadero organigrama de la organización”. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 75)

A partir de esta idea, y considerando que al interior de cualquier organización se crean grupos formales e informales, ya sea por la estructura formal que plantea la organización, o bien, por sus afinidades, puestos, jerarquías o actividades fue necesario analizar al actor, considerando

a los grupos a los que pertenece, para conocer si de alguna u otra manera influyen, tanto en su comportamiento como en su productividad.

## **5. El actor y el grupo**

En el capítulo anterior se reportó la existencia de grupos formales e informales en las organizaciones que pueden afectar el desarrollo o la tarea de la organización. En este apartado se realiza el análisis de los cuatro actores que intervienen el proceso de elaboración y desarrollo del PAA, ubicándolos en los grupos a los que pertenecen y de qué manera influyen en el problema analizado.

### **5.1 Definición de grupo**

Schein define al grupo como “cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que están psicológicamente conscientes y que se perciben a sí mismas como un grupo”. (1982, p. 135) En tanto que Olmsted lo define como “una pluralidad de individuos que se hallan en contacto unos con otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común e importante”. (1996, p.17)

Ambas definiciones coinciden en hablar de individuos, de las relaciones que existen entre ellos y de la conciencia de su existencia. A partir de ambos conceptos y de acuerdo con lo reportado en el capítulo anterior, en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico existen grupos determinados por la estructura (formales) y grupos determinados por la propia necesidad del ser humano de interactuar con otros (informales).

Dentro de los grupos formales permanentes se encuentran los conformados por la estructura de la DPDA y las otras Direcciones de Área, y al interior de la DPDA existen claramente dos grupos definidos de acuerdo con la subdirección a la que pertenecen: la de Planeación y la Desarrollo Académico. En lo que refiere a grupos formales temporales se dan los que se conforman precisamente para llevar a cabo un evento deportivo, principalmente.

Estos dos tipos de grupos también se identifican en lo que respecta al problema medido, el grupo formal permanente está conformado por los cuatro actores que ya fueron analizados y que intervienen directamente en la elaboración y desarrollo del *Programa Académico Anual* y el grupo formal temporal lo forman los otros actores que también fueron reportados en las hojas de inspección, pero sólo intervienen ocasionalmente, ya sea al inicio del proceso, o bien, cuando se lleva a cabo alguna curso en que participa directamente su área.

Los grupos informales horizontales (mismo rango), verticales (rango diferente, misma área) y los mixtos (diferente área, rango y localización física), estos tres tipos de grupos son identificados en la DPDA, ya que se da la convivencia entre todos los miembros de la organización, sin importar los puestos o la ubicación física que tenga, se da principalmente por las afinidades.

Sin embargo, Olmsted retoma la clasificación de Cooley, quien propone la división de los grupos en primarios y secundarios, los primeros “son aquellos caracterizados por la asociación y cooperación íntimas cara a cara”, en tanto que los secundarios son más numerosos y las relaciones entre ellos se dan de forma intermitente y fría “no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines”. (1996, p.12)

Conceptualizados ambos grupos, es posible reportar la existencia de ambos en el proceso analizado. Los cuatro actores que pertenecen a la DPDA y que participan directamente en el proceso analizado forman un grupo primario, toda vez que las interrelaciones que se establecen entre ellos son muy estrechas y la cooperación entre éstos es fundamental para el logro del objetivo organizacional. Este tipo de grupo se da especialmente entre la Subdirectora y la Coordinadora, las unen lazos de amistad y comparten gustos e intereses. Entre la Jefa de Departamento y el Docente también porque tienen mucho tiempo de conocerse y comparten el espacio.

También existen los grupos secundarios dentro de los cuales se pueden detectar a todos los demás miembros que conforman la DPDA, cabe mencionar que los actores que participan

directamente en el proceso, también pueden formar parte de grupos secundarios, sobre todo cuando realizan otra actividad dentro de la DPDA.

Detectada la existencia de grupos primarios y secundarios en la organización, y dirigiendo la atención al grupo primario, se hace necesario considerar las funciones positivas o negativas del grupo en la DPDA.

## 5.2 Funciones del grupo

Para analizar las funciones del grupo se pueden dividir en cuanto las relaciones que tienen con el individuo, con la organización y con la sociedad y estas a su vez en positivas y negativas, en el cuadro siguiente se establecen claramente éstas.

Funciones	Grupo-individuo	Grupo-organización	Grupo-sociedad
Positivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona satisfacciones afectivas, gratificaciones psíquicas, placeres</li> <li>• Ofrece entrenamiento y sostén</li> <li>• Favorece el desarrollo psicológico de los individuos</li> <li>• Provee el contexto para el desenvolvimiento intelectual y emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleva la moral favoreciendo la productividad</li> <li>• Fortalece al individuo en su concepto del deber</li> <li>• Permite integrarse a sus tareas con renovadas energías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La protección de la libertad social y política</li> </ul>
Negativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restringe, inhibe o anula al individuo en su fuerza de cohesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo unido puede provocar la restricción de la productividad</li> <li>• La lealtad al grupo primario puede sabotear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El localismo, comunalismo y lealtad son trabas para la justicia y el progreso</li> </ul>

Figura 10. Tomada de Olmsted, 1996, p. 50 - 63

Como el objeto de este análisis es reconocer las funciones que los grupos tienen en la organización serán analizadas las funciones que se presentan en relación del grupo con la organización.

De este modo, se puede decir que las funciones positivas del grupo primario en la DPDA, son identificadas en cuanto existen relaciones afectivas entre sus miembros, en cuanto les permite crecer profesionalmente, favorece la productividad, pues defiende el proyecto, es decir, la capacitación y actualización de los recursos humanos inmersos en el ámbito del deporte y la



cultura física, a través del *PAA* y también les permite a los actores tener un reconocimiento y prestigio por pertenecer a una organización como es la Universidad. Pero también se pueden detectar funciones negativas, cuando alguno de los actores ve amenazadas sus relaciones con otros miembros de la DPDA, o bien, cuando el grupo es tan fuerte que boicotea el proceso, como puede ser el retraso de la entrega de información, lo que trae consigo como se mostró en las hojas de inspección un retraso que repercute en la calidad del servicio y pérdidas económicas para la DPDA.

Por lo anterior, y considerando que los grupos están conformados por personas, es importante identificar la existencia de líderes que de algún modo dirigen el rumbo del grupo y por tanto de la organización.

### **5.3 Líder y tipos**

Al interior de la organización es posible identificar algunos actores que por sus características biográficas o personales son reconocidos como líderes.

Olmsted sostiene que “cada tipo particular de liderazgo determina claramente estilos distintos de comportamiento del grupo” (1996, p. 42), de ahí que la participación e influencia de líder sea un factor determinante en la organización. De esta forma, se distinguen tres tipos de liderazgo: democrático, *laissez-faire* y el autoritario. En el liderazgo democrático permite la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones; en el *laissez-faire*, el líder otorga plena libertad a que el actor haga lo que quiera y por último en el autoritario, es el líder el único responsable de la toma de decisiones y la asignación y división de las tareas.

Establecidas las características de los líderes en el grupo, se puede destacar la existencia del líder establecido por la organización, que en este caso sería el Director de Planeación y Desarrollo Académico, cuyo tipo de liderazgo es el *laissez-faire*, ya que permite que cada miembro de la organización haga lo que quiera o lo que sabe y como lo sabe hacer; también a las dos Subdirectoras, son líderes, pero su tipo de liderazgo es democrático, generalmente escuchan a

sus subordinados, y aunque no son quienes toman la decisión, los involucran en la toma de decisiones, tratan de integrarlos en todos los procesos.

En lo que respecta al proceso medido es posible distinguir dos líderes en el grupo primario, por un lado la Subdirectora, es un líder democrático, aunque es la que finalmente toma las decisiones y distribuye las tareas de cada actor, generalmente escucha las observaciones y comentarios de sus colaboradores. Otro tipo de liderazgo (*laissez-faire*) es el de la Jefa de Departamento, quien permite que los miembros a su cargo hagan lo que quieran, en el tiempo que quieran, y como quieran, y generalmente los representa frente a la Subdirectora.

Estos elementos permiten establecer características específicas de cada actor de acuerdo con el grupo al que pertenecen, este análisis se lleva a cabo en el siguiente apartado.

#### **5.4 Caracterización de los actores con relación a sus grupos**

Una vez identificados los tipos de grupos que pueden existir en una organización, sus funciones y los tipos de liderazgo existentes es posible identificar ciertas características de los actores de acuerdo al tipo de grupo al que pertenecen.

Como ya se mencionó anteriormente, en la DPDA existen grupos primarios a los cuales pertenecen los actores que directamente intervienen en el proceso analizado, y grupos secundarios que son aquellos que se dan al margen, de esta tarea. Sin embargo, también dentro del grupo primario se pueden detectar grupos secundarios y primarios, por un lado las relaciones existentes entre la Subdirección y la Dirección permiten ubicarlos como un grupo primario por la relación directa y estrecha que hay entre sus niveles jerárquicos, asimismo en el caso de los niveles operativos, en donde la ubicación física y las afinidades permiten establecer relaciones que de fortalecerse y enfrentar a los líderes representan un problema para la organización.

En el siguiente cuadro se presentan los actores, algunas de sus características que ya fueron presentadas en cuadros anteriores y se agrega el grupo al que pertenece, de acuerdo con el proceso analizado.

Actor	Puesto	Antigüedad	Grupo al que pertenece	
A	Subdirectora	2 años	Primario	Secundario 1
a	Jefa de Depto.	17 años	Primario	Secundario 2 y 3
b	Coordinadora	2 años	Primario	Secundario 1 y 3
i	Docente	9 años	Primario	Secundario 2 y 3

Este cuadro permite identificar que todos los actores involucrados en el proceso medido pertenecen al grupo primario de la DPDA; sin embargo, si éstos fueran analizados a partir de su intervención o ausencia de ésta, en otro proceso, forma parte de grupos secundarios, que se conforman de acuerdo con los *grupos informales* que ya fueron reportados en el capítulo anterior. De ahí que las relaciones amistosas entre el actor “A” y “b” formen un grupo secundario, otro grupo secundario lo forman el actor “a” e “i”, por el tipo de contrato que tienen “académicos”, y por la antigüedad que tienen en la organización; el actor “b” puede formar parte de este último grupo debido a su ubicación física y porque finalmente forma parte del personal operativo.

En el siguiente apartado se establece la relación que existe entre el actor, el grupo y el proceso analizado a manera de conclusión de todo lo anteriormente expuesto.

### 5.5 Los actores, el grupo y el proceso analizado

La elaboración y desarrollo del Programa Académico Anual, permite establecer relaciones no sólo entre los miembros de la DPDA, sino también con otros miembros de la Dirección General; sin embargo, por ser el objeto de estudio de esta investigación la DPDA solamente son analizados cuatro de ellos, pues intervienen directamente en el proceso analizado.

En el cuadro anterior se detallaron los puestos, los actores y el grupo al que pertenecen, y se dejó claro que la participación de éstos en cualquier otra actividad permite ubicarlos en otro grupo; sin embargo, en el caso de la Subdirectora, por el nivel jerárquico que tiene en la organización, generalmente pertenece a grupos primarios junto con el Director y la otra

Subdirectora, pero también podrá establecer con sus subordinados grupos secundarios y primarios como se expuso en párrafos anteriores.

En cuanto a los tres actores restantes, como ya se dijo forman parte del grupo primario por compartir la responsabilidad en la *Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual* y también integran grupos secundarios ya sea por afinidades, antigüedad, o bien, por la cercanía física de éstos.

La negociación entre los integrantes de este grupo se da, como también se mencionó, entre la Subdirección, sus subordinados y el Director, o bien, entre la Jefatura de Departamento y la Coordinación o el Docente, pero jamás entre éstos últimos y el Director, pues generalmente se respetan las líneas jerárquicas impuestas por la estructura formal de la DPDA, aunque cabe mencionar que en la administración anterior se respetaban estas líneas por obligación y no por convicción, no hay que olvidar que el rasgo característico era el autoritario; ante el nuevo estilo de Dirección, la negociación de algunos actores no respeta las líneas jerárquicas, tratan asuntos ignorando a su jefe inmediato superior, la Subdirectora de Desarrollo Académico.

Con todo lo expuesto en este capítulo es posible plantear que el proceso medido y las relaciones que se dan al interior de la DPDA implican costos para la organización, por lo que a continuación serán presentados.

## **6. Costos para la organización**

Hablar de costos, necesariamente refiere al aspecto económico o monetario; sin embargo, existen otros tipos de costos en donde la participación del actor es importante al ser considerado como “el átomo de la ciencia social”, al estar todos los sistemas constituidos por combinaciones de éstos, es necesario analizar las reacciones del individuo para rendir cuentas de su acción.

Sin embargo, el costo para el ser humano hace referencia a que el individuo “actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste”. (Moles, 1982, p.40)

A partir de esta idea se puede recurrir al concepto de “utilidad”, entendida como el interés que le puede generar al individuo realizar alguna tarea de la cual pueda obtener algún beneficio.

Una vez establecido el concepto de costo, es posible identificar los diferentes tipos de costos que le generan a la organización la Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual.

## **6.1 Costos del problema**

Los costos económicos que el proceso analizado le generan a la organización, de acuerdo con el reporte de las hojas de inspección, son muy altos en cuanto a sueldos y salarios que les otorga a los actores que intervienen; sin embargo, cabe mencionar que los actores de las otras Direcciones de Área que participan en el proceso, no intervienen únicamente en este proceso, sino que tienen asignadas algunas otras tareas. En el caso de la DPDA, los cuatro actores que intervienen directamente en el PAA tienen a su cargo otras actividades, que están relacionadas con el proceso académico y con procesos administrativos, por lo que es difícil establecer un costo real para la organización.

En el caso de los costos que este proceso les traería a los miembros, más que un costo les representa un beneficio y una utilidad, pues la tarea que tienen asignada le trae beneficios económicos y reconocimiento entre los miembros de toda la Dirección General.

Pero existen otro tipo de costos que pueden ser identificados en el problema medido: temporales, energéticos y psicológicos que la acción trae consigo.

## **6.2 Costos de la acción: temporales, energéticos y psicológicos**

Analizar el costo de la acción implica varios elementos a considerar: la energía, el tiempo y el costo psicológico. El costo temporal refiere a que “todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce en una disipación de tiempo”. (Moles, 1982, p.) De este modo, y de acuerdo al análisis del proceso realizado y a los resultados de las hojas de inspección se puede

determinar que el costo temporal existe en este proceso y es muy grande. Al darse un retraso en el primer paso del proceso, éste influye en el resto de los pasos, generando una pérdida de días, lo cual se refleja en el resultado final, por tanto en todo el proceso; el retraso en la difusión de las actividades académicas trae como consecuencia la cancelación de algunas por falta de inscritos y con ello la falta de ingresos extraordinarios a la dependencia.

El costo energético hace referencia al desgaste físico que los actores tienen al realizar sus actividades, de acuerdo con esta idea toda tarea por sencilla que sea implica un costo energético no sólo para la organización, sino para el individuo; el costo energético de los individuos analizados, está presente desde el momento en que se inician las labores (9:00 horas) y hasta que éstas concluyen (20:00 horas); ya sean las negociaciones entre los actores propias de las actividades académicas, como es: la atención al público, la docencia propiamente dicha, la elaboración de las constancias, entre otras actividades.

Por último y no por eso menos importante, se encuentra el costo psicológico que refiere a “la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento”. (Moles, 1982, p. 53)

Los costos psicológicos que implica el *Programa Académico Anual*, pueden identificarse de acuerdo a la tarea determinada de cada actor; de ahí que el docente sea el principal actor que reporta costos psicológicos, pues debe invertir gran parte de su pensamiento al diseño curricular de los cursos, y una vez realizada esta tarea, está la de llevar a cabo la tarea docente, en donde sus conocimientos serán cuestionados y deberá encontrar la forma de transmitirlos de tal forma que sean plenamente aceptados por los alumnos. Otro de los actores que reportan costos psicológicos es el que interviene directamente el proceso de control y registro de los actos, pues continuamente debe resolver conflictos entre los clientes, los docentes y los coordinadores académicos, también en la Jefatura de Departamento, pues es la responsable de establecer relaciones con los demás coordinadores y quien realiza el concentrado, al recibir modificaciones continuamente debe hacerlas y esto ya está generando costos.

Por lo anterior, se puede decir que toda tarea por sencilla que parezca representa un costo para el actor y por tanto para la organización, paralelo a la recompensa económica que otorga,

debe establecer mecanismos de estímulos y reconocimientos que permitan mejorar el desempeño de los actores, tales como la promoción de puestos, asistencia a cursos de actualización, entre otros; o bien, redefinir las tareas del proceso y evitar la intervención de tantas personas en el PAA.

## **7. Hallazgos**

A partir de todos los aspectos analizados a lo largo de este capítulo son identificados algunos puntos importantes a considerar pues de algún modo influyen en el funcionamiento de la DPDA.

La organización está determinada por la existencia del ser humano, cuyo comportamiento influye en la productividad, esto se ve reflejado en las diferencias existentes entre lo que la organización dice que hace y lo que los actores en realidad llevan a cabo para alcanzar sus objetivos, lo cual se observó a través de los diagramas de flujo presentados.

Las hojas de inspección y diagramas de Pareto pusieron de manifiesto que uno de los principales problemas que la DPDA tiene que enfrentar para mejorar la calidad del proceso analizado "*Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual*", es el retraso en cuanto a la entrega de información, lo que muestra la variabilidad que debe enfrentar la organización. También permiten establecer que entre más personas intervienen en un proceso el retraso aumenta y la productividad se ve afectada, influyendo de manera importante en la eficacia, eficiencia y sobre todo en las pérdidas económicas.

De acuerdo con estos resultados es posible plantear una reorganización del trabajo, evitando que participe tanta gente en los procesos, es decir, que sólo la SDA sea la responsable de todos los pasos de este proceso, evitando que haya intermediarios entre los docentes, la coordinación académica de cada Dirección de área y la coordinación de registro, lo cual beneficiaría la productividad de la DPDA, logrando ofertar un servicio de calidad a la comunidad universitaria.

Las pérdidas económicas reportadas en las hojas de inspección, relacionadas principalmente con los salarios otorgados a los actores que intervienen, no representan en realidad una pérdida para la organización, ya que los salarios son establecidos y contemplados dentro del presupuesto otorgado a la UNAM y además a los actores se les asignan otras actividades paralelas a la función académica del área.

La aplicación de la encuesta de clima comunicacional arrojó datos importantes sobre la percepción que los actores tienen de la organización y de ellos mismos, respecto de la comunicación e información que se genera al interior de ésta.

En la mayoría de las afirmaciones el personal operativo hace mención de la necesidad de contar con un sistema formal de comunicación que les permita participar de manera activa y directa en el desarrollo de la organización, reconociendo que la comunicación les permitirá mejorar el proceso trabajando en equipo. Aunque también se reporta un porcentaje de abstencionismo; el hecho de que la gente prefiera mantenerse al margen de opinar sobre cualquiera aspecto se debe en gran medida a que la mayor parte del personal operativo es de base, y de acuerdo con las representaciones presentadas en el capítulo anterior, la gente de este grupo está acostumbrada a que la mantengan al margen de la organización y no consideran fundamental su participación.

Como ya se dijo la participación del actor es importante es la organización “sin individuos no hay organización”, y es que a partir de todas las relaciones formales e informales que éste establece con otros miembros de la organización se determinan muchos aspectos, como la productividad, el poder, el liderazgo, entre otros.

La identificación de las relaciones de poder que existen en la organización también están presentes elementos como la negociación, es decir, las relaciones de poder en donde cada actor busca un beneficio ya sea individual o colectivo. Las cuales se dan siempre respetando la estructura jerárquica propuesta por la DPDA.



El análisis realizado permitió identificar los costos temporales, energéticos y psicológicos que traen consigo las acciones del actor, se identificaron que los temporales son uno de los mayores, le seguirían los psicológicos y por último los energéticos. Los tres están íntimamente relacionados, ya que al existir retrasos en los días de entrega de información, crece la inversión energética del individuo y aumenta la presión a los actores involucrados, pues la productividad no es la mejor.

Aunque el retraso temporal de las actividades afecta de manera importante el ingreso económico de la organización, este aspecto no resulta de gran importancia para la organización; para ella es importante es mantener satisfecha a su plantilla de personal, pero no sabe cómo por lo que debería tener en cuenta las necesidades comunicativas de sus miembros, para lograr un ambiente de productividad y calidad.

Otro elemento a considerar en el análisis de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es la comunicación, por lo que en el siguiente capítulo será analizada.

**CAPITULO IV**  
**SU COMUNICACIÓN**

En la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico existe una estructura formal de comunicación, analizada en el segundo capítulo, en donde su principal característica es la verticalidad y el respeto de los niveles que tiene, aunque no siempre se cumplen, pues también es posible identificar estructuras informales, que en la mayoría de los casos satisfacen las necesidades de los niveles operativos.

A partir de la existencia de ambas estructuras en el análisis de la DPDA se hace necesario el estudio de los procesos comunicativos que se dan al interior de la organización, pues a través de la comunicación que se buscan acuerdos y se media entre los actores, para alcanzar los objetivos de la organización.

De ahí la importancia de conocer las representaciones que los actores tienen respecto de la comunicación, la productividad y el liderazgo, para obtener el discurso de los miembros de la DPDA se llevó a cabo como técnica cualitativa sesión de grupo, integrado por algunos de los miembros que participan directamente en el proceso analizado y otros fueron elegidos por características como la antigüedad, tipo de contrato, etcétera. El discurso que se produjo se reportó conforme a los tres tópicos definidos, con el fin de poder identificar las diferencias y coincidencias que tienen de la realidad, las cuales pueden variar de acuerdo con la posición y el papel que tienen dentro de la organización.

## **1. La comunicación en las organizaciones**

La comunicación en las organizaciones tiene un papel importante, pues a través de ella los actores pueden establecer negociaciones y llegar a acuerdos que les permitan trabajar en grupo y con ello alcanzar el objetivo, en este caso, de la DPDA; en la medida que el personal tiene acceso a la información y por tanto se comunica con los demás, se siente integrado y tomado en cuenta.

D'Aprix señala que generalmente los empleados tienen tres necesidades de comunicación "hacia dónde se encamina la compañía, cómo llegará ahí y lo que todo eso significa para ellos". (1992, p. 27) Para los miembros de la DPDA es necesario que se dé una comunicación entre ellos y la organización para tener en claro el objetivo, los medios para alcanzarlo y conocer el papel

que jugará en esta labor. Por lo que en el siguiente apartado se establecen las relaciones que se dan entre la comunicación con la productividad.

## **1.1 Comunicación y productividad**

El problema de la productividad humana dentro de una organización es difícil y complejo, si el individuo se siente constantemente vigilado, que no se le tiene confianza, que no hay retroalimentación la cual puede ser dada a través del reconocimiento o estímulo por parte de sus superiores, el compromiso e integración hacia su organización es mínima. D'Aprix sostiene que la retroalimentación por parte de los mandos medios y superiores es un aspecto importante, "la buena comunicación resulta imposible si la gerencia no participa de modo consistente y lo mejor posible en los dictados del problema o en la situación a tratar". (1992, p. 23)

A partir de los resultados obtenidos en las hojas de inspección, elaboradas en el capítulo anterior, se puede determinar que el aspecto de la productividad es un asunto en el que se encuentran involucrados cuatro de los miembros de la DPDA, y otros tantos de las demás direcciones de área que conforman la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR) y en donde la insuficiencia o el retraso de la información genera problemas de productividad: la cancelación de eventos académicos, por la difusión a destiempo, y de comunicación de la organización con todos sus clientes; lo que trae consigo costos económicos, psicológicos y energéticos importantes, tanto para la organización como para los actores involucrados en el proceso.

Por lo anterior, se puede decir que si el personal involucrado en el proceso no cuenta con la información necesaria para desempeñar la tarea asignada, ésta se verá afectada de manera determinante. Esta afirmación está respaldada en los resultados que la encuesta de clima comunicacional arrojó respecto al reconocimiento que el 92% del personal hace de que si existe una comunicación interna efectiva se pueden reducir costos, mejorar productos y servicios, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

Esto permite identificar que los empleados operativos reconocen la existencia de deficiencias en los procesos comunicativos e informativos entre el personal operativo y los mandos medios, repercutiendo de manera importante en el proceso de *Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual*. Como lo plantea D'Aprix, cuando habla de las necesidades comunicativas de los empleados, y que ya fueron mencionadas en párrafos anteriores, reconociendo que la más importante de las tres es aquella en donde el individuo se siente involucrado en la búsqueda del objetivo.

Se debe reconocer que por medio de la comunicación se pueden enfrentar los problemas de productividad, al considerarla como mediación, pues a través del establecimiento de acuerdos los conflictos pueden ser atenuados; en caso contrario se podría llegar a generar conflictos comunicativos o quiebres organizacionales, provocando, en el último de los casos, la desaparición de la organización. Es necesario advertir que la comunicación no resuelve todos los problemas, pero sí es una herramienta muy útil cuando se usa bien.

Es importante considerar la relación que existe entre comunicación e información que en la mayoría de los casos son confundidos ambos términos, en los párrafos siguientes se definen ambos conceptos y se establecen las diferencias.

## **1.2 Comunicación e información**

Los conceptos de información y comunicación si bien están íntimamente relacionados, no significan lo mismo. Para identificar y diferenciar plenamente una de la otra, será necesario conocer las concepciones que se tienen de ambos términos.

Se puede iniciar por establecer algunas definiciones de comunicación, Antonio Paoli sostiene que comunicación es "el acto de relación mediante el cual dos o más sujetos evocan en común un significado". (1990, p. 123) Mientras que en el libro de *La Organización Habitable* se le define como una "alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información". (Serrano, Et.Al. 2001, p. 53)

Por su parte información, puede ser definida desde varias perspectivas, “es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en su comportamiento o dinámica o en su expresión comunicativa”. (Serrano, Et.AL., 2001, p. 61) Manuel Martín Serrano, da para él información es “orden en la transmisión de señales”. (1991, p. 83)

A partir de estos conceptos se puede establecer la relación que existe entre ambas; la información es el contenido de la comunicación y ésta utiliza a la información para coordinar y delinear el rumbo de la organización.

En cuanto a estos conceptos en el marco de la DPDA, se tiene que la información se genera a partir de todas las acciones propias de los miembros que la conforman, y para llevar a cabo su objetivo se sirve de toda la información que producen cada una de las áreas que componen la DGADyR, a través de los informes mensuales que cada área entrega. La información que se produce en la Dirección General se puede consultar a través de diferentes medios, ya sea la página WEB, o bien, los artículos y/o reportajes publicados en la Gaceta UNAM. En el caso específico del problema analizado en el capítulo anterior, la información que requiere la elaboración del PAA, también proviene de todas las áreas de la Dirección General y ésta es publicada a través del póster, que es difundido en todas las escuelas y facultades universitarias y en las instituciones del ámbito deportivo.

Respecto a la información que puede ser de interés general a los miembros de la DPDA o de toda la DGADyR, puede ser encontrada en los pizarrones “Tu espacio de expresión”, distribuidos en las oficinas que ocupa la Dirección General, en donde se colocan avisos de cursos, eventos deportivos, mensajes motivacionales.

A partir de la idea de que “toda organización produce, consume e intercambia información”. (Serrano, Et.AL., 2001, p.61) Se puede hablar de la información que directamente involucra a todos los miembros de DPDA puede ser usada para diferenciar o distinguir, pues a cada empleado se le da sólo la información o los datos que sus tareas específicas requieran. Esto sucede claramente en la DPDA; el Director distribuye entre las dos Subdirectorías la información que las involucra directamente, y éstas a su vez la comparten con

sus subordinados, siempre y cuando sea de su incumbencia, o bien, necesaria para que desarrollen sus labores cotidianas.

A partir de estas ideas pueden ser identificados problemas que pueden ser informativos, o bien, comunicativos, los cuales están relacionados con el proceso productivo analizado en el capítulo anterior.

### **1.3 Problemas informativos-comunicativos en el problema medido**

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, información y comunicación no son lo mismo, de ahí que los problemas identificados entorno a la *Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual* pueden ser de una o de otra categoría, por lo que en este apartado serán identificados y ubicados.

Primero se identifican las relaciones que se dan entre las áreas involucradas: Subdirección de Desarrollo Académico (SDA), Jefatura de Departamento del CECESD, Coordinación de Control y Registro de Actos Académicos y la parte Docente se comunican y se mantienen informadas, pues son éstas las áreas vinculadas directamente con el proceso medido.

De acuerdo con el flujograma presentado en el capítulo anterior, el proceso inicia cuando la Subdirección de Desarrollo Académico solicita a la Jefatura de Departamento del CECESD la elaboración del documento -memorándum interno-, a través del cual se solicita la información a todas las áreas de la DGADyR para elaborar el *Programa Académico Anual*. La comunicación entre estas dos áreas es de manera directa y oral y no se involucra a ningún otro miembro de la DPDA.

En otro punto del proceso se involucran otros actores de la DPDA, la Coordinación y el docente. En este proceso las otras coordinaciones académicas y los docentes entregan los programas del evento académico, las listas de inscripción y acreditación y por último las constancias de participación. Esta información es entregada a través de -memorándums internos-.

A partir de la descripción de estos procesos se puede considerar a la información, como un insumo de la productividad, y esto permite identificar la existencia de una estructura formal de comunicación, a través del cual se produce, distribuye y consume información con el propósito de llevar a cabo las principales funciones de la organización.

El retraso en la entrega de la información, en cualquiera de los dos pasos del proceso analizado, produce un problema informativo, relacionado en gran medida con los flujos de circulación, ya que mientras que los jefes no otorguen el visto bueno la información no puede ser entregada a la Subdirección de Desarrollo Académico y por tanto el consumo que se hace de ésta provoca de algún modo un problema entre la DPDA y sus usuarios o clientes finales.

Por lo planteado anteriormente, se hace necesario identificar el recorrido que hace la información por estas áreas, con el propósito de localizar los obstáculos que impidan el flujo informativo. De acuerdo con el mencionado flujograma, la información es generada por los docentes, entregan sus programas a la coordinación académica del área a la que pertenecen, la responsable concentra la información y entrega al Director de Área para su visto bueno y elabora el memorándum para entregar a la DPDA, la cual entrega a la SDA, ésta a su vez, la distribuye a las áreas involucradas de acuerdo a su competencia o incumbencia. Todo este recorrido implica retraso en la entrega.

De acuerdo con las ideas planteadas, y reconociendo que la estructura de autoridad en la DPDA es jerárquica, el flujo informativo responde a un modelo similar donde la información surge de la posición más alta en la estructura de autoridad el Director, al ser éste quien autoriza o no la salida de la información, y desde este punto se transmite hacia abajo a los subdirectores, jefes de departamento y coordinadores, pero siempre que se encuentren directamente involucrados con la información o con el proceso, es decir, no llega a la totalidad del personal operativo, pues no se considera necesario.

Retomando esta idea, y reconociendo la existencia e importancia de la estructura formal se da en la DPDA, es pertinente reconocer que la información también puede ser vista como poder, Crozier y Friedberg lo definen como una fuerza para controlar la conducta de un individuo y la



posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás. Pero en este caso, puede entenderse “como la forma en que los actores se relacionan unos con otros a través de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización. Esto implica que a mayor capacidad de emplear recursos o de controlar fuentes será mayor el poder”. (1990, p. 46)

Bajo este planteamiento, el poder también está estrechamente vinculado con la toma de decisiones dentro de la organización y con la información, en la DPDA el proceso informativo fluye selectivamente entre los diferentes niveles jerárquicos estructurales, concentrándose en la Dirección y las Subdirecciones (Planeación y Desarrollo Académico), por tanto es ahí donde se toman las decisiones, hay algunas situaciones que las puede decidir la Jefatura de Departamento o la Coordinación, pero bajo la supervisión y coordinación de la Subdirección.

Crozier y Friedberg sostiene que la misma organización es capaz de crear poder, por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información, por tanto para que un individuo realice la función que le fue asignada, “necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre estas personas, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario y no hay reglamentación que pueda con eso”. (1990, p. 72)

Sin embargo, también se da el flujo informal de información, a través del cual todo el personal operativo está informado de lo que acontece en la DPDA, sin importar si son o no de su incumbencia.

Ante esta situación podría mencionarse que existen problemas informativos en la organización, pues aun cuando la información existe, ésta no fluye en la DPDA, es decir, la información no llega al lugar indicado o a la persona que verdaderamente necesita la información para trabajar, generalmente se queda en los niveles altos de la estructura y hasta que éstos deciden, la información empieza a fluir, provocando los retrasos mencionados en párrafos anteriores.

Hasta aquí se puso de manifiesto las relaciones y diferencias que existen entre comunicación e información, aplicando ambos conceptos a la realidad de la DPDA, pero sobre todo vinculándolos al proceso medido en el capítulo anterior, *Elaboración y Desarrollo del Programa Académico Anual*. En el siguiente apartado se hace una revisión a los diferentes modelos teóricos de comunicación.

## **2. Marco teórico de la comunicación**

A partir de la idea de que la comunicación “es una actividad muy antigua... por ser una forma de interacción, que supone la participación de al menos dos actores”. (Martín, 191, p. 13) y de acuerdo con lo que Mayntz plantea, “las organizaciones son formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones”, (1996, p. 47) se hace necesario estudiar la comunicación dentro de las organizaciones.

En el siguiente apartado son presentadas las teorías de comunicación, identificando sus aportaciones y características específicas que permitan caracterizar la comunicación que prevalece en la Dirección de Planeación y Desarrollo.

### **2.1 Modelos clásicos**

Las teorías existentes pueden clasificarse en dos: los modelos clásicos y los nuevos modelos. Dentro de los primeros son considerados el funcionalismo, estructuralismo y el marxismo, mismos que serán descritos en los párrafos siguientes.

#### ***Funcionalismo***

En el funcionalismo, “la comunicación social se caracteriza por la clase de actores que interactúan, por la clase de canales que sirven de instrumentos de comunicación y por la clase de contenidos comunicativos”. (Martín, 1991, p. 124)

Se identifican las funciones de los estímulos; considera que todo estímulo que asegura la función social es funcional, en tanto que aquel que la lastima es disfuncional y por último aquel que no la afecta es afuncional.

En el modelo que propone esta teoría, es posible distinguir:

- Los órganos emisores
- Las funciones sociales
- Los órganos que puedan cumplir la función de receptores
- Los medios adecuados
- Los mensajes funcionales-disfuncionales
- Las respuestas o efectos

De manera gráfica es posible establecer este modelo de la manera siguiente:

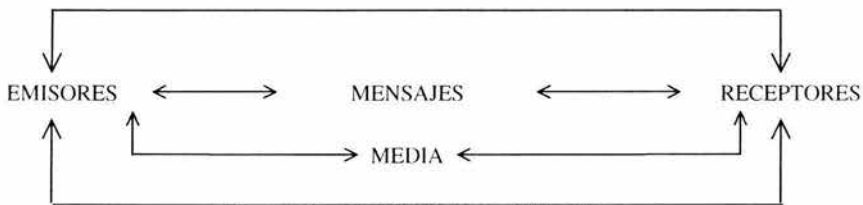


Figura 11. Tomada de Martín Serrano. 1991, p. 132

La teoría clásica de la organización encuentra en el funcionalismo un vínculo importante, pues esta considera que la sociedad tiene una estructura muy rígida en la que si alguno de ellos falla afecta a los otros y provoca una disfunción. Se puede identificar la tendencia a que la comunicación sea vertical descendente, respetando la jerarquía y los puestos que se ocupan en la estructura por lo que hay una clara ausencia de interacciones entre los niveles.

### **Estructuralismo**

Este modelo propone el estudio de la realidad como una estructura social. Desde el punto de vista comunicativo, estructura es "la configuración de un sistema de intercambio entre cualquier clase de actores sociales". (Martín, 1991, p. 139) Levi-Strauss sostiene que para que un modelo sea considerado como estructura, debe satisfacer tres exigencias principales:

- La interrelación entre sus elementos. La transformación de uno implica la modificación de los demás.
- Todo modelo está formado de otros modelos.
- El modelo más complejo permite predecir de qué manera reaccionará el sistema total.

“El estructuralismo pretende reconstruir las reglas que dan significado a las acciones, a los objetivos, a las palabras, en un proceso de comunicación social”. (Paoli, 1990, p.45)

El estructuralismo se centra en el mensaje. No diferencia ni reconoce al emisor ni al receptor. Sin embargo, esta corriente no considera que no todo lo que significa comunica. Umberto Eco dice que todos los fenómenos culturales deben ser estudiados como procesos comunicativos. El error de los estructuralistas es no distinguir entre informar y comunicar.

El modelo estructuralista se describe en el siguiente diagrama:

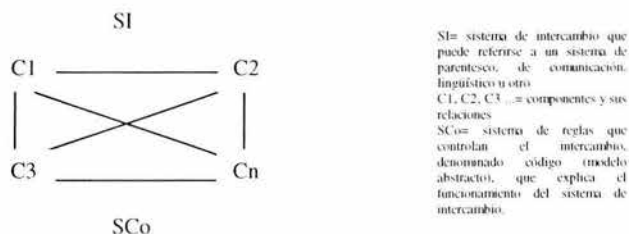


Figura 12. Tomada de Martín Serrano, 1991, p. 140

Los estructuralistas a diferencia de los funcionalistas, distinguen entre normas y reglas, las segundas estructuran el sentido de las primeras. En el proceso de la comunicación en la organización los flujos comunicativos se dan de acuerdo con la estructura, es decir, con la posición que se ocupa.

### **Marxismo**

El marxismo propone que “hay que estudiar cada estructura significativa como fruto de una praxis social”. (Paoli, 1990, p. 125)

Se puede partir de la idea de que el marxismo no es una teoría propia de la comunicación, sino que es una teoría de la clase social, en donde el proletariado busca la transformación de la realidad social, con el fin de eliminar la alienación y convertir las relaciones sociales en relaciones de comunidad y no de explotación.

Respecto a los medios de comunicación, el marxismo los toma como una parte de la sociedad global, que condiciona y es condicionada por ella, y les llama estructuras significativas, las cuales tienden a generar y a reforzar medios sociales de comportamiento.

Los componentes que este modelo propone son:

- La infraestructura tecnológica
- Los productos comunicativos
- La división social a nivel del cambio comunicativo
- El análisis de la división social se aplica al estudio de la propiedad de los media

De tal forma que su diagrama es el siguiente:

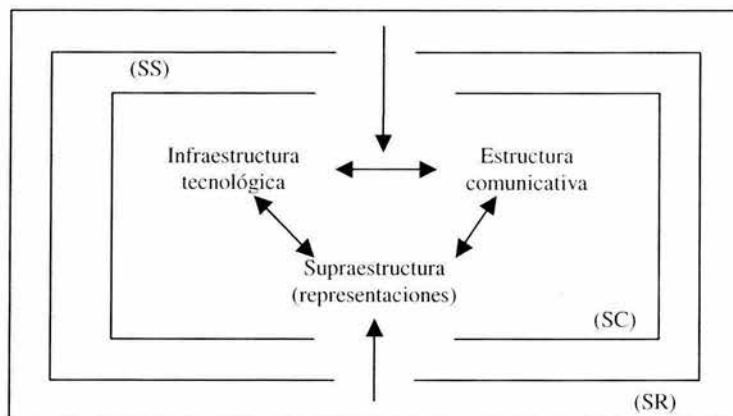


Figura 13. Tomada de Martín Serrano. 1991, p. 155

Desde el marxismo la comunicación supone una teoría que permita develar los verdaderos procesos de control y denunciarlos. Este planteamiento considera que “las representaciones conscientes de los individuos dependen de los procesos sociales que condicionan su percepción”. (Paoli, 1990, p. 49)

De acuerdo con lo que el marxismo plantea, en la organización es común encontrar flujos de información que van en el sentido jerárquico vertical, ascendente y descendente, así como de manera horizontal y encuentra coincidencia con la teoría humanista.

Por todo lo anteriormente planteado, es posible establecer las diferencias existentes entre estos tres modelos, así tenemos que el funcionalismo plantea el estudio de la comunicación a nivel fenoménico, es decir, a nivel de lo que aparece, en tanto que el estructuralismo plantea que no es posible estudiar a la comunicación a nivel de los fenómenos, sino que deben ser estudiadas las interrelaciones que se producen. Por último el marxismo, considera que además de conocer los fenómenos y de considerar las interrelaciones que van formando estructuras significativas es necesario que estas prácticas de la vida social sean reconocidas como un proceso de lucha de clases.

A partir de la idea de que es imposible separar al sujeto y a la estructura, se pueden plantear la existencia de nuevos modelos de estudio para la comunicación, los cuales serán abordados en el apartado siguiente.

## **2.2 Los nuevos modelos**

Como ya se planteó en el párrafo anterior, existen para el análisis de la comunicación diversas corrientes dentro de las cuales se encuentra una gran variedad de éstas, en los párrafos siguientes serán presentadas las aportaciones que los nuevos modelos hacen al estudio de la comunicación.

### ***Fenomenología***

Han aparecido nuevas corrientes de pensamiento cuyo propósito es darle su lugar al individuo como constructor de la realidad. Una de ellas es la fenomenología, que es una corriente en la que se integra al individuo con la realidad, y éste construye el mundo de acuerdo a sus percepciones y experiencias.

Es un movimiento filosófico que describe las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teorías o suposiciones de otras disciplinas. El concepto de fenomenología señala una diferencia en dos ámbitos de conocimiento:

- a) fenómeno: aquello que es dato a mis sentidos, es decir aquello que percibo y se da a mis sentidos.
- b) gnómenos: conocimiento, conjunto de leyes universales que rigen el comportamiento de los fenómenos.

De acuerdo con la fenomenología uno de los principales vínculos entre el mundo y el actor es la comunicación, y a partir de la idea de que “nos construimos comunicativamente” se dice que la comunicación es la hacedora del ser, somos en tanto comunicamos, “somos una conversación”.

Husserl definió la fenomenología como el estudio de las estructuras de la conciencia que capacitan el conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma. Este estudio requiere reflexión sobre los contenidos de la mente para excluir todo lo demás. Su gran aportación es demostrar cómo es que para la mente humana es imposible llegar a un razonamiento simple. (Disponible en: <http://www.geocities.com/gabylago99/religionfenomeno.html>).

### ***Teoría de los Actos***

Abraham Moles parte de la perspectiva fenomenológica y de ahí parte hacia el estudio de la comunicación, sostiene que una acción es “esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente” (1982, p. 15)

Moles sostiene que el actor actúa de acuerdo con lo percibe, por lo que lo lleva a operacionalizar la subjetividad. Plantea tres categorías perceptivas: *umwelt* (mi mundo cercano), *merkwelt* (mundo compartido) y *fernwelt* (mundo percibido, intuido).

Las acciones pueden dividirse en dos: de gran energía y de poca energía, dentro de estas últimas se encuentran los actos comunicativos. “Una teoría de las acciones es por definición, la

imposición de un determinismo sobre el devenir de los seres en relación con el mundo de las constataciones pasivas e imprevisibles”. (Moles, 1982, p. 18)

En cuanto al lenguaje, la teoría de los actos distingue la necesidad del ser humano de distinguir lo que lleva a cabo, lo que ve y posiblemente no puede medir, lo cual, en la sociedad es entendido como verbos. Cabe destacar que dentro de esta teoría es fundamental establecer un corte en la continuidad de cada acción, determinando con la menor ambigüedad posible la temporalidad de cada suceso.

### *Teoría General de Comunicación*

Manuel Martín Serrano plantea que el objeto de estudio de la teoría de la comunicación es la “el modo en el que los seres vivos y más particularmente la especie humana, se producen y reproducen a sí mismos, y a su medio, sirviéndose de la información compartida”. (1991, p. 81)

A partir de esta idea se pueden identificar los elementos que intervienen en el proceso comunicativo: actores, instrumentos, expresiones y representaciones y todos están interrelacionados. Estas interacciones se realizan a través de acciones ejecutivas o expresivas. Las acciones ejecutivas están orientadas a la interacción con otro a través de la coactuación y las acciones expresivas lo hacen a través de la comunicación.

De esta forma, la comunicación siempre se efectúa con el propósito de algo, y los elementos que intervienen en el proceso establecen relaciones en un tiempo y espacio preciso, formando así parte de un sistema.

Identifica dos cualidades para que haya comunicación:

- 1) Autonomía perceptiva.- Se refiere a la dotación de instrumentos biológicos para percibir y discriminar la información.
- 2) Pautas de comportamiento expresivo.- Es la capacidad de los seres vivos de relacionar un repertorio de señales con un repertorio de respuestas posibles.



### ***Teoría de la mediación***

Manuel Martín Serrano construye un modelo para explicar de manera general como se constituye la teoría de la mediación. “La mediación es una energía social que tiende a reducir la disonancia que se produce cuando los cambios culturales y tecnológicos se contraponen y no logran armonizar las relaciones del medio natural con el medio social”. (Serrano, Et. Al., 2001, p. 177)

La comunicación es vista como una herramienta para sobrevivir y como ahorro de energía. Organizacionalmente el individuo tiene presente la mediación: su propia mediación, con sus compañeros, con la organización y con la cultura.

La mediación social según Martín Serrano es vista como un mecanismo de control social, el cual está fundado en la información que sustituye los controles directos. También es posible distinguir dos funciones, como integrador cognitivo y como controlador social.

Martín Serrano, presenta modelos de mediación dentro de los cuales es posible identificar “los que realizan la operación lógica de la intersección o *mosaicos*; los que se incluyen, *jerárquicos*; los que se excluyen, *articulares* y los que identifican, *abstractos*”. (Serrano, Et. Al., 2001, p. 180)

### ***Teoría de la acción comunicativa***

Habermas identifica a la acción comunicativa como una relación interpersonal lingüística que busca el mutuo entendimiento, el consenso”. (Disponible en: [http://www.geocities.com/tomaustin\\_cl/soc/Habermas/haberesum.htm](http://www.geocities.com/tomaustin_cl/soc/Habermas/haberesum.htm))

Identifica la existencia de mundos para explicar esta situación; estos mundos son el *mundo dramaturgico*, es la frontera entre mi mundo personal y el mundo, su racionalidad está dada por “hacer sentir”; *mundo normado por reglas*, se sigue un comportamiento acordado, el mundo no es mi mundo, su racionalidad está dada por “la aceptación, identidad”; y el *mundo teológico*, de las realizaciones físicas, logro de finalidades concretas “logro” y la comunicación es el instrumento que permite mediar entre todos estos mundos.

De esta propuesta Habermas crea la ética de la comunicación, en donde articula la relación entre los tres mundos, y deja en claro que la comunicación debe cumplir cuatro principios básicos:

- 1) Hay comunicación sí y sólo sí hay **igualdad** de derechos y obligaciones.
- 2) Hay comunicación sí y sólo sí hay **autenticidad** en el diálogo.
- 3) Hay comunicación sí y sólo sí es **pertinente** la relación.
- 4) Hay comunicación sí y sólo sí se busca el **acuerdo**.

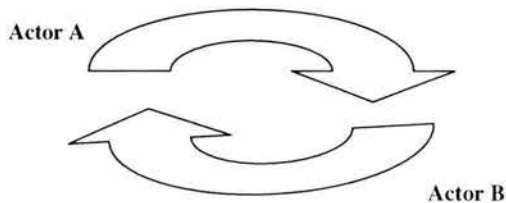
### *Cibernética*

La cibernética no se trata de computadoras, se refiere a un modelo epistemológico -Teoría del Conocimiento- cuya principal aportación es romper con el modelo causal-lineal (causa-efecto), por un modelo cíclico (efecto causa un efecto y este efecto se vuelve causa de otro). La principal aportación de Wiener es el "Feedback o retroacción, y dio a este principio un alcance universal al hacer de él la clave bóveda de la cibernética". (Winkin, 1987, p.14) Se construyen mecanismos que funcionan como seres vivos para entender mejor como funcionan los seres vivos.

En el momento en que surge el modelo de comunicación que existía el de

$$E \longrightarrow M \longrightarrow R.$$

La nueva propuesta está dirigida a plantear que la comunicación siempre implica retroalimentación y por tanto, surgen dos implicaciones: la primera refiere a que el modelo comunicativo deja de ser lineal y se convierte en circular, y la segunda plantea que se habla de actores que interactúan comunicativamente, tanto A como B pueden ser emisores y receptores.



La originalidad de la cibernética en el análisis comunicativo propone considerar a la comunicación en términos organizacionales. “En el plano de la organización, la comunicación constituye un vínculo organizacional que se efectúa intercambiando ideas. La segunda propuesta es la de unir comunicación y mandato informacional”. (Ávila, 1997, p.27)

Esta idea pone de manifiesto un conflicto al que la cibernética se debe enfrentar que es la disyuntiva entre una organización fundada en la comunicación y una organización fundada en el mandato. “La teoría cibernética oculta el poder escondido tras el mandato, que convierte a la información en coerción”. (Ávila, 1997, p.27)

Retomando las aportaciones que cada uno de los modelos comunicativos planteados ofrece se pueden identificar algunos de ellos para caracterizar a la comunicación de la DPDA de acuerdo con los diferentes momentos y situaciones por los que atraviesa.

### **2.3 Concepciones vigentes en la DPDA**

A partir de las aportaciones que los modelos clásicos de comunicación brindan, es posible caracterizar la comunicación que prevalece en la DPDA. A partir del proceso productivo analizado y de la comunicación e información propias de la organización, es posible identificar rasgos de los tres modelos.

Del funcionalismo está presente la clara tendencia a respetar la estructura jerárquica y que los flujos informativo-comunicativos sigan las líneas propias de la estructura. Aun cuando el funcionalismo no reconoce las interacciones entre los miembros de la organización es posible distinguir las relaciones entre los miembros de la DPDA y de la Dirección General, pues a partir de éstas es posible que la organización alcance sus objetivos. Por otro lado, también plantea una postura conservadora en cuanto al poder, y de acuerdo a lo expuesto en párrafos anteriores, la información de algún modo es considerada como poder, al ser los mandos medios los que permiten el flujo de la información o los que determinan quien participa o no en el proceso.

A partir del planteamiento que el estructuralismo hace de la importancia que todos los niveles jerárquicos o actores de la organización juegan como parte de la estructura, es decir, como parte de la organización, es posible identificar que a partir de la evocación que los individuos hacen de las cosas a partir de su entender es posible que exista la comunicación. De ahí la importancia de que todos los miembros perciban y compartan la realidad de la organización para poder establecer relaciones comunicativas y por tanto alcanzar entre todos el objetivo de la DPDA.

Y por último de acuerdo a las propuestas que hace el marxismo de que los flujos comunicativos se dan en todas las direcciones y niveles, es algo que de manera informal se encuentra en la comunicación de los miembros de la DPDA, sobre todo a partir de las relaciones afectivas que se establecen, las cuales de algún modo influyen también a que los niveles jerárquicos queden a un lado. Otro elemento importante es destacar cómo la comunicación busca descubrir los medios que la organización utiliza para informar a sus empleados, legitimar y eleva los intereses de la DPDA.

Retomando la fenomenología y relacionada con la teoría de los actos que Moles propone, se establece que la percepción que los actores tienen respecto a la realidad que enfrentan es importante, sobre todo cuando se habla de los procesos que cotidianamente realizan, generalmente cada uno ya sabe qué hacer y cómo hacerlo, porque aun cuando no reciben instrucciones, desempeñan su trabajo de acuerdo a lo que ellos creen que les corresponde hacer. Este comportamiento no prevalece en toda la Dirección, generalmente las acciones de los actores cambian de acuerdo a la Subdirección que pertenecen, es decir, su percepción puede cambiar de acuerdo a la realidad que enfrentan.

Por otro lado, de acuerdo con lo que Martín Serrano propone en su Teoría General de Comunicación, es importante resaltar la importancia que éste hace de todos los elementos que intervienen en la comunicación, se está haciendo referencia a los actores, los instrumentos, las expresiones y las representaciones. Los cuales al interactuar generan el proceso comunicativo, pero destacando que siempre debe haber una intención. En la DPDA generalmente hay la

intención de interactuar con los demás actores, pero no se toman en cuenta los instrumentos ni las expresiones y mucho menos las representaciones que se generan a partir del acto expresivo.

Los miembros están acostumbrados a sólo recibir indicaciones ya sean orales o escritas, pero nunca se les pregunta si están o no de acuerdo, o bien si existe alguna sugerencia para modificar o mejorar los procesos.

En lo que respecta a la Mediación y reconociéndola como la energía social que tiende a reducir la disonancia que se genera por los cambios culturales y tecnológicos, para armonizar el ambiente se puede decir, que en la DPDA, no existe la mediación; como ya se dijo en capítulos anteriores la organización enfrenta, como toda la Universidad, cambios de autoridades cada cuatro años, e incluso cuando las personas de base o los académicos están acostumbrados a estas alteraciones, nadie se ha preocupado por establecer mecanismos que les permitan aceptar los cambios de manera satisfactoria, cuando se dan cuenta ya tienen jefes o compañeros nuevos y nadie sabe qué o para qué están ahí.

Los miembros que ya estaban en la organización se van acostumbrando a la presencia de “los nuevos”, pero no existe una integración plena que permita establecer un equipo de trabajo, pues unos se van ajustando a los procesos sin que nada ni nadie les explique el rumbo de la Dirección y los otros se guían por lo que investigan con personas fuera de la DPDA, o bien, por lo que observan.

De acuerdo con la identificación que Habermas hace de la acción comunicativa en donde reconoce que es una relación interpersonal lingüística que busca el acuerdo. Se puede decir que las acciones comunicativas, no prevalecen en la DPDA, generalmente se dan instrucciones u órdenes que los demás deben cumplir sin preguntar la razón de ser o justificación de las decisiones.

En lo que respecta a los mundos en los cuales el actor se adapta de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve, se pueden percibir la presencia de todos estos en la DPDA: el actor se presenta tal cual es y convive con los demás, comparte sus emociones (mundo dramaturgico); hay

normas y reglas establecidas que cada actor debe cumplir -asistencia, puntualidad- (mundo normado por reglas); y por último, hay también en una de las Subdirecciones reuniones periódicas en las que cada actor manifiesta sus tareas pendientes de realizar y se negocian las fechas de entrega y se mantienen informados todos de los procesos (mundo teológico).

A partir de la existencia de estos mundos, Habermas plantea la existencia de una ética comunicativa, conformada por cuatro principios: igualdad, autenticidad, pertinencia y buscar el acuerdo; de los cuales sólo es posible identificar la *autenticidad* en el diálogo, pues por lo manifestado anteriormente se puede decir que la DPDA no está consciente de que existe el “otro”, es decir, no hay acuerdo.

Y por último, en lo que respecta a la cibernética y reconociendo que el modelo que plantea es circular, se puede decir que cuando en una organización prevalece un ambiente amigable o de cooperación, hay probabilidad de que los individuos se integren y reproduzcan este ambiente.

En la DPDA se pueden identificar diferentes acciones en las que se nota la presencia de la cibernética, tomando el mismo ejemplo del párrafo anterior, en la organización no hay un ambiente cordial o propicio para las relaciones humanas; por lo que el comportamiento de los miembros se traduce en apatía, falta de compromiso, desinterés; o también reproducen los patrones de conducta evocando el pasado, o las formas de liderazgo de “antes”.

Hasta aquí han sido caracterizadas de algún modo las acciones y comportamientos de los actores de la DPDA de acuerdo con lo que cada teoría de la comunicación plantea; sin embargo, otro aspecto importante a considerar en el análisis de la comunicación de la DPDA son las representaciones que sus miembros o actores, o bien, los grupos que existen en la organización tienen de su realidad.

### **3. Las representaciones de los grupos**

A lo largo de cada capítulo se ha dicho que las organizaciones están conformadas y determinadas a partir de los actores y de sus interrelaciones, también es cierto que “el grupo es el

lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas *con-viven*. Es el lugar donde el sujeto se vuelve actor social y adquiere identidad y significado. Desde esta perspectiva, el grupo es la célula básica de toda organización. En él prescribe la acción, se internaliza, se ejecuta y se evalúa, es el comportamiento organizacional”. (Serrano, Et. Al., 2001, p. 49) Reconociendo la importancia de los actores y su comportamiento en cualquier organización se hace el estudio de las representaciones que los individuos y/o grupos tienen de la realidad para conocer cómo es percibida por los miembros de la DPDA, pues a partir de esta percepción el rendimiento y la productividad, así como sus relaciones con los otros se pueden ver afectadas.

Las representaciones son “ideas formadas acerca del mundo”, (Revilla, 2001, p.7) por lo que es importante considerar las ideas que los actores o grupos de la organización tienen de su realidad o del contexto en el que se desempeñan diariamente. De ahí su importancia en el análisis de la comunicación, pues ayudan a comprender la dinámica y la complejidad de las relaciones. Durkheim sostiene que las representaciones “surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad”. (Revilla, 2001, p. 10)

Alfonso Ortí, sostiene que “para ser explicados los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran -mediante censos y/o encuestas estadísticas formalizadas-. (p.171) Por lo que se recurrió a la aplicación de sesiones de grupo, con el propósito de conocer los puntos de coincidencia y diferencia existentes respecto de algunos temas en particular.

Es necesario establecer la metodología y la técnica empleada para obtener las representaciones de los miembros de la DPDA.

### **3.1 Metodología básica**

#### ***Objetivo General***

Identificar y analizar las representaciones que tienen los actores de la DPDA respecto a la comunicación, la productividad y el liderazgo que prevalece en la organización.

### *Objetivos particulares*

- ❖ Conocer las representaciones de la comunicación que prevalece en la DPDA.
- ❖ Identificar la idea que se han formado de la productividad en la DPDA
- ❖ Conocer lo que piensan los grupos del liderazgo en la DPDA

### *Tópicos*

- ❖ Comunicación
- ❖ Productividad
- ❖ Liderazgo

## **3.2 Técnica cualitativa de investigación**

Canales define al grupo de discusión como “una técnica de investigación social que trabaja con el habla. En ella, lo que se dice se asume como punto crítico en el que lo social se reproduce y cambia”. (Delgado, 1999, p.289) Cabe mencionar que la descripción de la técnica que a continuación se hace corresponde al grupo de discusión; sin embargo, por la particularidad de la investigación no puede ser aplicado con la rigurosidad metodológica, ya que una de sus principales limitantes es la condición de que ninguno de los miembros del grupo se conozcan, y en este caso todos forman parte de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, por lo que se les nombrará sesiones de grupo.

En los siguientes párrafos se describe la técnica de acuerdo con lo que Canales propone:

### I. Fase de diseño

- a) El diseño del grupo de discusión implica tres puntos a considerar:
  - Número total de grupos.- Depende del grado en que se puedan agrupar atributos distintos en un mismo grupo.
  - Variables o atributos.- Refiere a los tipos sociales o variables sociodemográficas.
  - Dispersión geográfica de los grupos

Es importante respetar una norma importante, “todo grupo debe combinar los mínimos de heterogeneidad y homogeneidad. Mínimo de homogeneidad para mantener la simetría de la



relación de los componentes del grupo. Mínimo de heterogeneidad para asegurar la diferencia necesaria en todo proceso de habla". (Canales, 1999, p.299)

- b) Número de actantes. Respetando la norma citada anteriormente, el mínimo es siempre dos.
- c) Tamaño del grupo. Se sitúa entre los cinco y diez actantes.

## 2. Fase de campo

- a) Convocatoria. Los participantes no deben conocerse entre sí.
- b) Relación entre investigador y participantes. Contraprestación.
- c) Lugar de realización. Salas privadas, espacio neutro.
- d) Al interior del lugar. Colocación de mesa de preferencia circular y sillas.
- e) Registro del texto producido. A través de cinta magnetofónica y/o video.
- f) Duración. Es a consideración del investigador, cuando éste considera que los temas han sido cubiertos. La duración normal es de 70 a 120 minutos.

## 3. La dinámica

El grupo se constituirá en un proceso a través del habla. Existen dos tipos de relaciones, por un lado la que cada individuo tiene con el grupo y la del grupo con el moderador.

El grupo comienza teniendo como eje al moderador, el cual determina el tiempo en que cada participante hará uso de la palabra. La forma en que interviene el moderador es como motor del grupo, como testigo del encuadre, dirige la charla, no permite que las hablas se pierdan en aspectos que no son importantes para la investigación.

Partiendo de todo lo anteriormente expuesto y sin dejar de considerar la modificación que se hizo a esta técnica, la sesión de grupo fue aplicada de la siguiente forma:

### 1. Fase de diseño

- a) El diseño de la sesión de grupo de discusión:
  - Número total de grupos.- Se conformaron dos sesiones de grupo
  - Variables o atributos.- Se consideraron como variables, el tipo de contrato (base, académico, confianza), antigüedad (1-5 años y 6 en adelante). Fueron elegidos por

formar parte de la DPDA, se buscó también que fueran de diferentes áreas y con roles distintos y algunos por estar directamente relacionados con el proceso medido.

De esta forma se cumplió con la norma del mínimo de homogeneidad y heterogeneidad, explicada en párrafos anteriores.

b) Tamaño del grupo. Se conformaron de 6 y 3 personas.

## 2. Fase de campo

- Convocatoria. Los participantes forman parte de la DPDA, y de las dos subdirecciones de las que está compuesta.
- Lugar de realización. Sala de juntas del Centro de Educación Continua de Estudios Superiores del Deporte (CECESD).
- Al interior del lugar. Sillas y mesa dispuestas para tal efecto.
- Registro del texto producido. A través de cinta magnetofónica y video.
- Duración. El primer grupo duró 90 minutos y el segundo 35 minutos.

En el cuadro siguiente se detalla la forma en que fueron constituidos los dos grupos, cabe mencionar que se les otorgó una letra del alfabeto para identificarlos en los cuadros en donde se concentra la información.

Sesión de grupo 1	Antigüedad
1 Académico (a)	17 años
2 Confianza (b y c)	(b: 8 años y c: 9 meses)
3 Base (d, e y f)	(d: 27, e: 22 y f: 16 años)

Sesión de grupo 2	Antigüedad
1 Académico (g)	8 años
1 Confianza (h)	10 años
1 Base (i)	15 años

De acuerdo con las grabaciones, se procesó la información y los resultados obtenidos se muestran en matrices de doble entrada, las cuales se presentan en el apartado siguiente.

### 3.3 Lo que piensan los grupos

En el cuadro siguiente se presentan textualmente las frases pronunciadas por los actores que conformaron ambas sesiones de grupo respecto a los tres tópicos planteados en los párrafos anteriores.

#### Sesión de grupo I

Actor	Comunicación
a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como seres humanos, cualquier ser viviente necesitamos estar en contacto con los demás</li> <li>• Hay muchas formas de comunicación yo creo que la forma de expresar lo que uno siente, piensa, porque no vivimos en un mundo, separados</li> <li>• Estamos en un mundo social, estamos en contacto con gente, no estamos individualizados, desde ahí necesitamos comunicar y expresar nuestros sentimientos, nuestra forma de pensar y transmitir de una forma u otra</li> <li>• Hay formas de comunicación de gente que se expresa con símbolos, en el mismo deporte en el que estamos dentro se usan símbolos</li> <li>• Es una parte indispensable para el ser humano, no vivimos solos, si viviéramos en una isla, de alguna manera estaríamos hablando solos por la misma necesidad que tienes de expresar</li> <li>• En una organización hay diferentes niveles de comunicación, hay desde el nivel de los operativos de la gente que está comúnmente haciendo un trabajo constante y el otro las autoridades, entre estos dos niveles hay mucha diferencia</li> <li>• No es la misma forma que tú te comunicas en un primer nivel y en un segundo nivel</li> <li>• La parte operativa es la que generalmente se comunica porque es la parte que está constantemente relacionada en cuestiones laborales y pueden ser peticiones verbales o escritas</li> <li>• Generalmente en las organizaciones como las nuestras las cosas se piden de manera escrita aun de manera interna</li> <li>• En nuestro nivel primero es la comunicación oral y después escrita y con las autoridades es primero escrita y después oral</li> <li>• Es poca la comunicación que existe</li> <li>• Es importante la comunicación escrita porque hay que constatar y comprobar que yo dije o entregué las cosas</li> <li>• Cuando ya tienes mucho tiempo formas un equipo de trabajo en donde conoces a las personas y las funciones que tiene cada uno yo creo que se puede remplazar perfectamente sobre todo de manera interna de externa que sea por escrito</li> <li>• De manera interna facilitas la comunicación del grupo en forma oral y no es tan tajante de mandaste un oficio, contéstame el oficio, te lo vuelvo a dar y además de eso, lo que implica hacer el oficio, que si lleva una coma que si es memo que si es oficio que el número que lo firma el jefe inmediato que luego el otro</li> <li>• La comunicación que hay en el equipo facilita mucho el trabajo si hay necesidades de área a área debemos constatar, pero podría ser algo más informal una tarjeta.</li> <li>• En el evento de la antorcha olímpica te vas enterando de uno a uno y no por tu jefe lo que paso y después nadie sabe nadie supo</li> </ul>
b	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es oral y escrita, pero depende mucho de los formalismos, aquí es muy válido</li> <li>• Si no está por escrito puede uno decir o contradecir a las otras personas, negar lo que uno ya acordó, lo mejor es por escrito</li> <li>• Hay veces que son cosas urgentes se evitan los escritos para solucionar alguna cuestión en particular</li> <li>• En algunos casos es buena la comunicación escrita</li> <li>• Se da la comunicación mal intencionada</li> <li>• La comunicación debe ser abierta, no debe haber niveles</li> </ul>

c	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es la forma de relacionarse de todo ser humano, de todo ser</li> <li>• La comunicación de trabajo, o de compañeros, es muy diferente</li> <li>• La comunicación es por escrito si son situaciones laborales porque debe haber antecedentes</li> <li>• Las palabras se las lleva el tiempo lo que quedan son los documentos</li> </ul>
d	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defino a la comunicación como un encuentro, para no usar muchos rebuscamientos, es un lenguaje que puede ser oral escrito o mímico, los beneficios son cosas muy diferentes</li> <li>• Yo discrepo de la maestra voy hablar laboral y sindicalmente, dentro de nuestra organización, existen organigramas tipificados, eso significa una comunicación vertical así de sencillo</li> <li>• La comunicaron puede ser oral y por escrito</li> <li>• Para mí la comunicación en la organización es vertical por el organigrama que tenemos, yo dependo de la subdirección, del director de planeación y del director general</li> <li>• Con base en los organigramas puedo tener comunicación con otras áreas</li> <li>• Creo que la comunicación tiene que ser abierta directa aceptando nuestros errores aceptando nuestros principios, aceptando nuestras necesidades de trabajo, ejemplo, en una reunión de la comisión de biblioteca, fue una comunicación por organigrama pero yo necesitaba mobiliario, y no teníamos respuesta de la secretaria administrativa tuvimos una comunicación vertical con las autoridades de planeación para que surtieran el equipo, aquí la comunicación es vertical.</li> <li>• Pasa algo chistoso a través de los años siempre decimos papel blanco con tinta, si no hay antecedentes no se puede decir nada aunque existan relaciones muy fuertes de amistad</li> <li>• En los bomberazos se da una comunicación como compañeros y se sacan los trabajos se arreglan las cosas con una comunicación verbal, entre amigos y se sacan y resuelven los problemas</li> <li>• El problema de la comunicación escrita es la burocratización, la falta de agilización, sin embargo, hay que tener un antecedente</li> <li>• No hay comunicación ni oral ni escrita desde los más altos niveles para con el personal académico ni administrativo</li> <li>• En la Dirección se da la comunicación alevosa por la espalda, hay que ser claros, estamos hablando de rumores comunicación mala</li> <li>• Si académicos y administrativos nos comunicamos mejor estaría mejor la dependencia</li> </ul>
e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene razón yo en comunicación directa con mis compañeros uso más la comunicación</li> <li>• La comunicación con los jefes tiene que ser por escrito</li> </ul>
f	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es comunicarse con los demás, expresar lo que sentimos</li> <li>• Comunicarle a nuestro jefe</li> <li>• Manifestarle algo que me está pasando algo que le quiera decir</li> </ul>

## Sesión de grupo 2

Actor	Comunicación
g	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay una buena comunicación interpersonal</li> <li>▪ No hay ninguna línea formal de comunicación ni ascendente ni descendente</li> <li>▪ La comunicación es lateral y eso es lo que nos mantiene a gusto, por lo menos nos saludamos y platicamos entre nosotros</li> <li>▪ La comunicación para arriba no se puede y para abajo tampoco no hay interés</li> <li>▪ Se deben abrir los canales de comunicación, vivimos a base del rumor y eso ha logrado que el ambiente laboral esté de la patada</li> <li>▪ En el momento en que las autoridades comiencen a comunicar para que están aquí para que estamos aquí, para dónde vamos al personal operativo se abrirá la comunicación</li> </ul>
h	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay comunicación, ni motivación</li> <li>▪ La anterior administración fue nefasta</li> <li>▪ No me dejaron opinar ni hacer</li> <li>▪ No había oportunidad de participar, porque nunca nos escucharon</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tengo 15 años en la dependencia y la forma de comunicarse ha cambiado</li> <li>▪ La comunicación es vertical, pero en lo que a mi compete es horizontal, yo me dedico al soporte técnico, y si me llega una llamada de un director, y me dice oye no seas malo ven a ver la computadora el procedimiento formal es llena tu solicitud</li> <li>▪ Con los bomberazos entra la comunicación informal horizontal, lo hacemos de cuates</li> <li>▪ En otras áreas también se trata de llevar la comunicación formal, yo te mando un oficio, me lo contestas y vamos a hacer una junta y se hacen minutas y se respetan los procedimientos, funciona mejor oral y después por escrito, se arreglan con más fluidez las cosas</li> <li>▪ La falta de integración nos perjudica en la cuestión de la comunicación</li> <li>▪ La falta del líder integrador no permite un ambiente propicio para fortalecer la comunicación</li> <li>▪ La comunicación formal se da a través de un papelito y en la comunicación horizontal el sentido humano la calidez</li> <li>▪ La comunicación se corta desde arriba</li> </ul>
--	---

### Sesión de grupo 1

Actor	Productividad
a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un oficio no es nada más que tú lo envíes, que tú no lo puedes entregar así, se tiene que triangular y esa triangulación provoca que no haya eficiencia ni eficacia</li> <li>• Lo primero que quieres es una organización es eficiencia y eficacia si no es una organización viable</li> <li>• El equipo de trabajo es indispensable en cualquier organización, estamos en deporte y los que estamos en deporte estamos muy conscientes</li> <li>• Yo sola no puedo, por eso hay gente en cómputo en programas, porque solos un equipo en donde tenemos que colaborar, en una organización sale a triunfo cuando funciona el equipo</li> <li>• Porque si por algo no vino el director en cuatro días ya te amolaste, no puedes pasar la información, entonces la información o ya se retrasó, la eficiencia y la eficacia ahí termino</li> <li>• El crecimiento de la dirección, es un crecimiento acelerado ha habido muchos cambios, por lo que ya hemos vivido provocan una resistencia al cambio habitualmente nos cuesta mucho trabajo adaptarnos al cambio</li> <li>• Voy a grabar un video para que lo vean las autoridades, porque eso de estarlo diciendo a cada rato y ya invertiste tiempo</li> <li>• Empiezan de cero creen que inventan el hilo negro</li> <li>• No eso no puede ser, eso es lo grave, no puede ser que pensemos eso que digamos yo ya me voy, los dejo con el paquete y hay nos vimos</li> </ul>
b	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vistos buenos retrasan los procesos</li> <li>• A parte del crecimiento de la población la dirección, está a creciendo desmedidamente</li> <li>• Se están duplicando funciones que ya hace otra gente</li> <li>• Primero se debe presentar un plan de trabajo y su línea</li> </ul>
c	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La burocratización es una cuestión cultural, no es fácil terminar con ella</li> </ul>
d	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema es la burocratización de los documentos ese es el problema</li> <li>• La falta de agilización de los trámites es también el problema</li> <li>• Quitar la burocratización sería la solución yo estoy de acuerdo con el documento oficial porque la misma legislación lo pide</li> <li>• Antes se hacía un oficio y no pasaba tantas manos y no se tardaba tanto, ahí está el problema le pasa</li> <li>• Se echan la bolita y no lo resuelven</li> <li>• La burocratización de mis credenciales me tardo un mes por dos credenciales que las tiene que firmar alguien y otro, siendo que yo ya ratifiqué la información</li> <li>• Insisto cada director trae un plan nuevo</li> </ul>
e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir el visto bueno y las autorizaciones es muy tardado y complicado</li> </ul>

## Sesión de grupo 2

Actor	Productividad
h	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de objetivos claros</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualmente nos estamos burocratizando y llenando de papeles</li> <li>▪ Nos organizamos del tiempo, los bomberazos son cosas urgentes que hay que resolver inmediatamente</li> <li>▪ Últimamente las autoridades nos han puesto más barreras en estas administraciones nuevas ha habido demasiados trámites</li> </ul>

## Sesión de grupo 1

Actor	Liderazgo
a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgraciadamente no está en nuestras manos decidir las cosas</li> <li>• La autoridad decide hasta que punto se quiere inmiscuir con la gente que ya está discúlpenme pero así es la cosa, uno no puede decir ahora si quiero participar y no quiero participar</li> <li>• A ti te dicen ahorita participas y también te dicen ahora te friegas no participas y te están marginando totalmente</li> <li>• Estas personas creen que con el poder y el ejercicio del poder es el que va a resolver el problema entonces falta la humanidad la falta de percibirnos como seres humanos que somos lejos de que sea tu empleado</li> <li>• Es cierto no hay líderes</li> <li>• No está en nosotros tomar decisiones</li> <li>• Es desgastante llevamos años y años tratando de sacar a flote el asunto, llegan y parece que eres un tonto te hacen aun lado, tu cállate, yo voy a hacer lo que yo quiera y a fin de cuentas hacen lo que quieren</li> <li>• Ya no es lo mismo de antes que podías proponer, porque proyectos hay podríamos sacar inmensidad de proyectos que se pueden hacer</li> </ul>
b	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No te toman en cuenta, como si fueras una estatua</li> <li>• Depende mucho de la gente arriba</li> <li>• No es tan fácil tomar decisiones</li> <li>• En nosotros no está la última palabra de que sirve que yo tenga nuevas propuestas si no me toman en cuenta</li> <li>• Si las autoridades reconocen a la gente por sencillo que sea su tarea esto trae motivación al personal pues se le está tomando en cuenta y se nota la buena voluntad de las autoridades</li> </ul>
c	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nuestro nivel no se pueden tomar decisiones</li> </ul>
d	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay directores que dicen que no se arreglan las cosas de forma verbal, hay otros que dicen aquí mis chicharrones truenan</li> <li>• Hay directores que no tienen necesidad de burocratizar, resuelven los problemas, pero también hay directores que prefiere la burocratización y finalmente no se resuelven los problemas</li> <li>• Se puede resolver bien fácil un acuerdo real hablando con el jefe inmediato, vamos a sumarnos al equipo lo hacemos con condiciones, usos y costumbres trabajando en beneficio de la institución</li> <li>• Muchos directores nos dan coba, nos dicen sí adelante, pero no se hace nada</li> <li>• Si participamos con las autoridades nosotros no somos el problema el problema son las autoridades</li> <li>• Las autoridades te dicen está bien, trabajas bien pero no hay un real apoyo</li> <li>• No le tenemos miedo a la gente que llega nueva</li> <li>• Llegan altos funcionarios que no saben y nosotros cuestionamos sus puestos</li> <li>• No tienen calidad humana, les falta motivar a su personal</li> <li>• El problema es el liderazgo, yo no sé cual es el objetivo de esta dirección, en otras administraciones me llamaban y me decían el objetivo de todos</li> </ul>

## Sesión de grupo 2

Actor	Liderazgo
g	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En donde está ese interés por el personal, pareciera que no lo hay</li> <li>▪ No hay líderes dentro de la institución, tenemos jefes no líderes</li> <li>▪ No hay confianza en la capacidad de la gente</li> <li>▪ No hay un interés real en la institución y mucho menos en la gente</li> <li>▪ Se les debe cuestionar qué diablos están haciendo, para qué están ahí ocupando esos puestos</li> <li>▪ Las autoridades no escuchan, hacen como que te escuchan te dan coba si se va a tomar en cuenta, pero pasan los meses y haz de cuenta que le hablaste a la pared, para que vuelves a hablar, mejor no me desgasto haciéndote la expectativa que algo va a suceder mejor te quedas con la línea clara de que aquí no va a pasar nada otra vez</li> <li>▪ De nada sirve si no hay apertura a las iniciativas</li> </ul>
h	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El que está arriba debe de dirigir de una manera adecuada y definir perfectamente los objetivos</li> <li>▪ Lo que les conviene impera y si una persona tiene el poder, cuidado</li> <li>▪ La nueva administración no visualiza todo, esto es falta de ética, que les hagan un examen para ver si cumplen con el perfil y requisitos del puesto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay algo, yo creo que algo que nos está faltando mucho es la cuestión de la integración no hay un líder que nos integre</li> <li>▪ La autoridad nos ve con recelo, nos etiquetan los sindicalizados o la gente que tiene muchos años</li> <li>▪ Es sano que haya cambios estamos abiertos somos flexibles, pero no se nos integra</li> <li>▪ Nos dan coba, que bonito muchachito pero nada mas, en un evento reciente a algunos se les aviso y a otros no, tú si me ayudas tu no, se definió la elite</li> <li>▪ Se dio una integración juntaron uno de cada categoría, pero sólo se consideraron a los que tenían que estar a la élite</li> </ul>

Además de lo que los actores respondieron cuando se abordaron los tópicos establecidos para desarrollar la técnica, surgieron otros aspectos temas, presentados en los cuadros siguientes.

Actor	Comentario
a	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La dirección ha crecido, en tres años 6 directores no es fácil, para cualquier estructura, porque no se da seguimiento a los procesos tienes que volver a iniciar</li> <li>▪ La recuperación de valores que ya en cierta forma han sido eliminados</li> <li>▪ La nueva cultura laboral hay que rescatar lo humano del ser humano hemos dejado a un lado toda esa parte humana de cada uno de nosotros y nos dedicamos a otras cosas de tipo objetivo laboral, esa recuperación la debemos tener en la dirección</li> <li>▪ El factor humano no se está considerando</li> <li>▪ Hay muchos proyectos que son factibles y están en las manos y están a flote, pero sabes que dices, yo para esa gente no trabajo yo lo mínimo indispensable y que triste llegar a esto</li> <li>▪ Todos somos parte de un mismo barco y si el barco se hunde nos estamos hundiendo todos</li> <li>▪ No se vale dejarlos solos, no se vale decir ahí te del deporte hecho un cochinerito, porque es un cochinerito verdaderamente</li> <li>▪ Tenemos una desmotivación tan grande que al llegar un pie le pide permiso al otro para entrar a tu lugar, como es posible como es posible vivir así que vives mas tiempo aquí que en tu casa</li> <li>▪ En un ambiente que trabajo que de alguna manera lo hemos provocado también nosotros pero en mucha forma han sido las autoridades</li> <li>▪ En lugar de decirte éntrale al barco, ven conmigo, te invito a que compartamos el objetivo</li> <li>▪ Siempre te están marginando y te dejan fuera del barco y no se vale porque ves el barco hundirse y no puedes hacer nada</li> <li>▪ Si al jefe le da la gana participas y si no, no vas te quedas</li> <li>▪ Cuando entra la gente de abajo se le trata bien se le da la bienvenida</li> <li>▪ Cuando empieza una relación hacia arriba es cuando vienen los problemas porque la gente de arriba</li> </ul>



	no sabe llevar a la gente de este nivel
b	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay gente que no le habla mas que a puros directores, no le habla al que barre, porque es el que barre</li> <li>▪ Para empezar lo primero que deben hacer es lo primero es echar un vistazo a la estructura y al personal que tengo</li> <li>▪ Evaluar que funciones desempeñan cada uno para ver si no hay gente duplicando funciones gente desaprovechada y pudiendo usarlo en otras funciones</li> <li>▪ La dirección no tiene ni pies ni cabeza, deben considerar todo el personal que tienen cual es si funciona o evaluarlo</li> <li>▪ Yo creo que las autoridades que entran hacen sus cambios sin evaluar</li> <li>▪ Las autoridades creen que son piezas del rompecabezas, la copio le cambio el color y listo</li> <li>▪ Recuerdo un director lo primero que hizo fue conocer cada área y preguntar qué haces a qué te dedicas haciendo un análisis del personal que tienen lo quitan y meten a otro y no que no sabe ni funciona</li> </ul>
c	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que exista una diferenciación en cuanto a posiciones es parte del sistema de nuestro país es una realidad</li> <li>▪ Hablan de una elite, cómo se convoca a que todo el personal participe</li> <li>▪ Las continuas modificaciones de la dirección hablan de un abandono muy grande de las autoridades de la universidad hacia el deporte universitario</li> <li>▪ Desde que entré noté una falta de interés de las autoridades hacia el deporte</li> <li>▪ Dicen que cuando llegan autoridades nuevas se les margina a la gente que ya están, pero ustedes hacen sentir a la gente nueva que ustedes son universitarios y que los nuevos estamos de paso</li> </ul>
d	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nosotros traemos bien puesta la camiseta universitaria y del sindicato si trabajamos y colaboramos, porque primero está nuestra universidad</li> <li>▪ No hay apoyo para el mejoramiento de instalaciones para poder brindar mejores servicios a los universitarios</li> <li>▪ Hemos muchos trabajadores de base conscientes de nuestro trabajo, de nuestras responsabilidades, de nuestra capacidad laboral, aunque no tengamos apoyo nos meneamos</li> <li>▪ El problema es que llega mucha gente nueva que no conoce el deporte, que no sabe realmente el trabajo</li> <li>▪ Me duele que mi dependencia esté así porque tenemos capacidades, recursos y desconocemos el proyecto de nuestros directivos</li> <li>▪ Desde hace ocho años la nuestra dependencia esta en procesos de reestructuración para dañar al deporte</li> <li>▪ Estamos dejando de ser importantes, un ejemplo, el almacén que se tenía en el estadio olímpico desapareció, dos la ingerencia en los eventos del estadio olímpico o en el arrendamiento intervenía la dirección ahora ya no</li> <li>▪ Los compañeros de base traemos muchas ganas de sacar adelante nuestro trabajo hay muchas trabas mucha burocratización y a veces algunos directores se ofenden y lo digo porque he tenido experiencias muy fuertes, afortunadamente tenemos nuestro contrato colectivo que te corro no me corren</li> <li>▪ El contrato colectivo es un documento en donde se tipifica las garantías del trabajador universitario basado en la ley federal del trabajo no pueden correr a nadie afortunadamente,</li> <li>▪ Para mí la dependencia estaba en los ochentas estaba en un 100% florecimiento del personal de base y académico, y ahorita esta en un 10% hay que ser claros</li> <li>▪ Nuestra dependencia esta sufriendo cambios no tan fuertes como la pensaban sen tenia pensado cortarla o mandarla a difusión extensión de la cultura nos querían fusionar y me puedo ir mas lejos pero el problema viene desde la rectoría hasta este nivel</li> </ul>
g	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se habla de una renuencia al cambio, yo lo atribuyo al no saber para donde ir</li> <li>▪ Parece que sólo damos vueltas al círculo y no se avanza a ningún lado</li> <li>▪ No se ve un proyecto real de trabajo, yo lo desconozco y lo he dejado de ver desde hace muchos años eso quita el interés</li> <li>▪ El problema medular es conocer cuál es nuestra meta</li> </ul>
h	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay mucha gente con ganas de trabajar, con iniciativa</li> <li>▪ A mí me hicieron a un lado teniendo 10 años en la Universidad, pero esto fue porque cada quien lleva agua a su molino</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay mucha gente con ganas de trabajar con iniciativa sin embargo he escuchado de la desaparición de la dependencia y no sé que tan factible sea</li> <li>▪ Me gustaría que el fin común sea el deporte que los muchachos sean los que tengan esta fuerza para que nosotros sigamos adelante</li> </ul>
i	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Te sientes desplazado y viene la apatía, si lo mismo les da que estés o no, o bien, sólo cuando me necesitas me llamas, no te sientes integrado</li> </ul>

En el siguiente apartado se presentan las coincidencias y diferencias que fueron detectadas respecto a los tópicos que fueron planteados y abordados durante el desarrollo de la técnica.

### 3.4 Coincidencias y diferencias de la representaciones grupales

A partir de las representaciones obtenidas de cada uno de los actores durante la realización de los grupos de discusión, se pueden identificar coincidencias y diferencias existentes en el grupo, los cuales se presentan a continuación.

#### *Coincidencias. Sesión de grupo 1*

Coincidencias	Citas textuales
<p><b>Comunicación</b></p> <p>La comunicación que prevalece entre mandos medios-superiores y subordinados es difícil y debe darse de forma escrita. Se reconoce que la comunicación debería ser abierta y no por niveles.</p> <p>Los actores de la DPDA hacen una clara distinción entre la comunicación formal y la informal. Las diferencias radican principalmente de los puestos estructurales.</p> <p>Se percibe que la comunicación escrita es útil, ya que les permite comprobar que se realizan las tareas asignadas. Aunque reconocen que la comunicación oral ayuda a resolver de manera inmediata los imprevistos.</p> <p>Al identificar que la comunicación escrita -formal- es la manera más adecuada para establecer relaciones laborales con otras áreas, es también la burocratización de ésta el grave problema que se debe enfrentar.</p> <p>Se reconocen grupos al interior de la DPDA por un lado los mandos medios y los operativos, los de base, confianza y académico por lo que se genera y se da la comunicación mal intencionada, alevosa, por la</p>	<p>“Aquí es primero comunicación oral y después escrita y con las autoridades es primero escrita y después oral”</p> <p>“Generalmente en las organizaciones como las nuestras las cosas se piden de manera escrita aun de manera interna”</p> <p>“A nuestro nivel la comunicación es oral y después escrita y con las autoridades primero es escrita y después oral”</p> <p>“Es importante la comunicación escrita porque hay que constatar y comprobar que yo dije o entregué las cosas”</p> <p>“Hay veces que son cosas urgentes y se evitan los escritos”</p> <p>“El problema es la burocratización de los documentos”</p> <p>“No es la misma forma que tú te comunicas en un primer nivel y en un segundo nivel”</p>

<p>espalda.</p> <p><b>Productividad</b></p> <p>Los actores perciben una clara ausencia del proyecto organizacional de la nueva administración y una falta de evaluación del personal, por lo que detectan la duplicidad de funciones, o bien, desaprovechar al recurso humano. Esto como consecuencia de que la gente nueva no conoce el deporte.</p> <p>La burocratización de todos los procesos es el gran problema de la productividad. La triangulación provoca que la eficiencia y la eficacia estén ausentes en la productividad de la DPDA.</p> <p>Reconocen la importancia de tener un grupo de trabajo y de que exista la división de tareas, así como la colaboración entre los miembros de la DPDA para alcanzar mejor el objetivo organizacional.</p> <p>Ante los cambios administrativos que la DPDA ha sufrido la gente se encuentra renuente al cambio y fastidiada de la falta de seguimiento a los proyectos que existen.</p> <p>Otro elemento importante a considerar es que la falta de motivación afecta el desempeño y rendimiento del personal.</p> <p><b>Liderazgo</b></p> <p>Las voces del grupo coinciden en la ausencia de un líder, que les dé a conocer el rumbo y objetivo de la DPDA.</p> <p>Reconocen una clara división entre jefes y personal operativo. Es responsabilidad de los líderes la toma de decisiones.</p> <p>Consideran que los jefes no los integran al proyecto. Y éste es quien decide hasta que punto se integran e integran al personal operativo.</p> <p>Las relaciones estructurales hacia arriba son problemáticas porque no saben dirigir al personal operativo. No evalúan y hacen cambios sin tomar en cuenta a sus subordinados, por lo que dicen que hay una clara ausencia de calidad humana.</p> <p>Perciben que la idea de burocratizar los procesos es una forma de demostrar el poder que los líderes tienen frente al grupo.</p>	<p>“Primero se debe presentar un plan de trabajo”</p> <p>“El problema es que llega mucha gente nueva que no conoce el deporte, que no sabe realmente el trabajo”</p> <p>“Los vistos buenos retrasan los procesos”</p> <p>“El equipo de trabajo es indispensable en cualquier organización”</p> <p>“Todos somos parte de un mismo barco, si este barco se hunde nos hundimos todos”</p> <p>“Empiezan de cero, creen que inventan el hilo negro”</p> <p>“Hay muchos proyectos que son factibles y están en las manos, pero sabes qué dices, yo para esa gente no trabajo”</p> <p>“El problema es el liderazgo, yo no sé cual es el objetivo de esta Dirección”</p> <p>“En nosotros no está la última palabra de que sirve que tengas nuevas propuestas si no me toman en cuenta</p> <p>“La autoridad decide hasta que punto se quiere inmiscuir con la gente”</p> <p>“Yo creo que las autoridades que entren hacen sus cambios sin evaluar”</p> <p>“Hay directores que dicen que no se arreglan las cosas de forma verbal, hay otros que dicen aquí mis chicharrones truenan y se hace por escrito”</p>
--	---

## Coincidencias. Sesión de grupo 2

Coincidencias	Citas textuales
<p><b>Comunicación</b> Se percibe que no existe una clara comunicación con los mandos medios y superiores, y sobre todo que no hay interés de parte de las autoridades para establecer líneas de comunicación con sus subordinados.</p> <p>Su principal fuente de información se da por lo que se comenta en los pasillos no se tiene una estructura formal de comunicación, reconociendo que en este tipo de comunicación informal-horizontal prevalece la calidez humana y esto les permite sobrellevar el ambiente de la DPDA.</p> <p>Reconocen que no hay la comunicación abierta, que está muy restringida. Por lo que no permiten la participación ni la opinión de parte de los subordinados.</p> <p><b>Productividad</b> La productividad está afectada por el desconocimiento del objetivo y del plan de trabajo de la nueva administración.</p> <p>Los trámites-burocratización- son otro aspecto que afecta a los procesos productivos. La falta de reconocimiento y sentirse desplazados provoca en el personal operativo apatía y falta de compromiso hacia la institución y esto trae consigo la falta de interés por cumplir las tareas asignadas.</p> <p><b>Liderazgo</b> Este aspecto es muy importante para el grupo, sin embargo, no reconocen la existencia de un líder, sino de jefes.</p> <p>El grupo no se siente tomado en cuenta, reconocido, estimulado, por el contrario manifiestan que no hay interés de parte de los jefes por el personal y por sus capacidades.</p> <p>Ausencia de un líder integrador que logre sumar esfuerzos.</p> <p>Perciben cuales deben ser las principales acciones que el líder debe llevar a cabo, como es el dirigir y orientar al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos, pero sobre todo establecerlos claramente.</p> <p>El grupo identifica que los jefes no escuchan, que hacen como que si, pero en realidad no hacen nada por cambiar o ajustar la situación laboral, o bien, por hacer caso de las iniciativas propuestas por los subordinados.</p>	<p>“No hay ninguna línea formal de comunicación ni ascendente ni descendente” “La comunicación para arriba no se puede y para abajo tampoco no hay interés”</p> <p>“Vivimos a base del rumor” “La comunicación es lateral y eso es lo que nos mantiene a gusto”</p> <p>“La comunicación para arriba no se puede y para abajo no hay interés”</p> <p>“Parece que damos vueltas en un círculo y no llegamos a nada”</p> <p>“Nos estamos burocratizando y llenando de papeles”</p> <p>“Te sientes desplazado y viene la apatía, si lo mismo les da que estés o no”</p> <p>“No hay líderes dentro de la institución, tenemos jefes, no líderes”</p> <p>“No hay un interés real en la institución y mucho menos en la gente” “No hay confianza en la capacidad de la gente”</p> <p>“Hay algo que nos está fallando, es la cuestión de la integración, n hay un líder que nos integre”</p> <p>“El que está arriba debe dirigir de manera adecuada y definir perfectamente los objetivos”</p> <p>“Las autoridades no escuchan, hacen como que te escuchan, pero pasan los meses y todo sigue igual”</p>

### **Diferencias. Sesión de grupo 1**

<b>Diferencias</b>	<b>Citas textuales</b>
<p><b>Comunicación</b> Una de las principales diferencias es que mientras existe quien piensa que la comunicación debe darse en todos los niveles y direcciones. hay quien propone y acepta que la comunicación debe seguir las líneas que el organigrama propone.</p> <p>La comunicación escrita no obstaculiza el proceso productivo, se necesita de ésta para oficializar el trabajo y las relaciones con las demás áreas.</p> <p><b>Productividad</b> Mientras quien identifica a la burocratización como un rasgo del líder, hay quien dice no es cuestión de los líderes sino que es un asunto laboral que prevalece en el país y no sólo en la institución.</p> <p><b>Liderazgo</b> La existencia de marginación o diferencias estructurales es parte del sistema universitario. No es los jefes nuevos los que en realidad marginan es el personal que tiene tiempo en la organización.</p>	<p>“Dentro de nuestra organización, existen organigramas tipificados, eso significa una comunicación vertical así de sencillo”.</p> <p>“A los nuevos que llegamos nos hacen sentir que siempre vamos a ser externos”</p> <p>“La burocratización es una cuestión cultural, no es fácil terminar con ella”</p> <p>“Dicen que cuando llegan autoridades nuevas se les margina a la gente que ya está, pero ustedes hacen sentir a la gente nueva que ustedes son universitarios y que los nuevos estamos de paso”</p>

En la segunda sesión de grupo no se identifican diferencias en cuanto a los tres tópicos planteados, los tres actores coinciden en los puntos presentados anteriormente.

### **3.5 Análisis del discurso**

Los discursos producidos por las sesiones de grupos realizadas permitieron identificar representaciones, posturas diferentes o similares, frente a la comunicación, la productividad y el liderazgo que prevalece en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

En ambas sesiones hay la percepción de que no hay comunicación entre todos los miembros de la DPDA, existe una clara distinción entre la formalidad e informalidad de la comunicación, la primera promovida por la estructura de la organización, generalmente es escrita y la segunda por las relaciones e interrelaciones que se dan entre los actores del mismo nivel y es oral. De este aspecto sobresale la opinión que uno de los miembros del grupo tiene, mientras que los demás coinciden en que la comunicación debiera ser abierta y darse en todos los niveles, uno difiere y menciona que se deben respetar las líneas de comunicación de acuerdo con el

organigrama de la organización dentro de nuestra organización “existen organigramas tipificados, eso significa una comunicación vertical así de sencillo”.

Sostienen que la comunicación oral-informal que existe entre los miembros de la DPDA facilita los procesos productivos y las relaciones que se dan entre ellos y los demás actores que integran la DGADyR, por el contrario, en la mayoría de los casos la comunicación escrita-formal obstaculiza o retrasa los procesos; sin embargo, les permite comprobar que las tareas se realizan o impiden que se niegue la existencia de acuerdos “las palabras se las lleva el viento”, fue lo que uno de los integrantes del grupo dejó en claro. También destacan que la comunicación horizontal entre actores de un mismo nivel les ha permitido sobrellevar el ambiente de la organización.

Reconocen la existencia de la comunicación que ellos llaman “alevosa, mal intencionada” para referirse a los rumores y sobre todo a las acciones que muchos actores en señal de protesta realizan para poner en entredicho lo que las autoridades manifiestan o realizan. Esta es la forma en que los actores operativos hacen que las autoridades escuchen sus demandas, o de plano “no me desgasto, haciéndome la expectativa que algo va a suceder”.

Hay una percepción de divisiones o grupos estructurales o contractuales, lo que trae consigo una falta de reconocimiento, pero sobre todo integración hay una clara diferenciación y preferencia de los mandos medios hacia algunos miembros del personal operativo y esto provoca falta de interés y apatía hacia la organización. Esta percepción es importante, pues permite identificar que los actores que no les interesa permanecer o sobrevivir en la organización, y tampoco si se cumplen o no los objetivos. Ante estas situaciones la comunicación como mediadora deberá integrar al personal para lograr la permanencia de los miembros y la organización, así como el desarrollo de la misma.

Esta conclusión se ve apoyada además en los resultados de la encuesta de clima comunicacional, realizada en el capítulo anterior, en donde el 100% de los trabajadores opinaron que es importante y necesario que los empleados deben estar bien informados para que sean más cooperativos y trabajar mejor en equipo, además una gran mayoría reconoció que una

comunicación efectiva puede reducir costos, mejorar productos, servicios y mejorar las condiciones de trabajo.

Retomando el tema de la existencia de grupos, los miembros de la organización perciben una clara diferencia entre los miembros que ya tienen mucho tiempo y aquellos de nuevo ingreso de alguna manera también influyen en el proceso productivo, pues los primeros se sienten desplazados e ignorados y los nuevos tienen todo el juego y el poder para actuar; sin embargo, éstos últimos sienten el rechazo de los que ya están “ustedes son universitarios, y nosotros no, estamos de paso y nos vamos a ir”, argumentó uno de los actores durante la discusión. Esta situación genera apatía del personal con más antigüedad y con esto se ve afectada una vez más la productividad de la organización al no haber compromiso de los trabajadores con la DPDA. Pero sobre todo creándose un ambiente de tensión y apatía, perjudicando también a la organización, pues a pesar de la deficiente productividad, todos siguen percibiendo sus sueldos quincenales y los bonos de calidad y eficiencia.

Hay una percepción constante de que la información que circula en la DPDA y la comunicación que prevalece es deficiente, y esto impacta fuertemente en la eficacia y eficiencia de la organización. En este mismo sentido, los actores identifican otro elemento que también influye, la carencia o inexistencia de un plan o proyecto de trabajo por parte de las autoridades, y sobre todo darlo a conocer al personal operativo que es finalmente el que lleva a cabo las tareas. Esta percepción de algún modo encuentra sustento en la encuesta de clima en donde el 83% de los empleados están de acuerdo en que la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo; cabe mencionar que hubo algunos actores que no opinaron al respecto, y es que de algún modo están acostumbrados a mantenerse al margen de estos asuntos.

Por otro lado, se detecta que los actores sienten que sus comentarios y sugerencias en realidad no tienen eco, pues no observan ningún cambio importante en la forma de dirigir, por lo que prefieren quedarse callados o en el mejor de los casos, “te quedas con la línea clara de que aquí no va a pasar nada otra vez”, como lo manifestó uno de los miembros durante la sesión; sin

embargo, el 87% de los actores sostienen que es una obligación del jefe escuchar los puntos de vista de sus subordinados.

Otra percepción importante puesta al descubierto fue la enorme desmotivación de la que hablan los miembros de la DPDA, y una vez más se apoya en los resultados de la encuesta de clima, en la que el 88% del personal operativo manifiesta que la falta de información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado. Esta ausencia de motivación afecta de manera directa en el rendimiento del personal y por tanto en la productividad, pues no hay compromiso con la organización, “yo para esa gente no trabajo yo lo mínimo indispensable” afirmación hecha por uno de los integrantes del grupo.

A partir de la idea planteada anteriormente, los actores expresan que “hay jefes y no líderes”, identifican que un líder debe comprometerse no sólo con la institución, sino también con la gente que forma parte de ella, y sobre todo identificar y potenciar las habilidades que cada miembro tiene, en beneficio del actor y de la propia organización. “El que está arriba debe de dirigir de una manera adecuada, y definir perfectamente los objetivos”, pero sobre todo, motivar al personal a que participe en una misma dirección, hacia un mismo objetivo. De aquí emana otro planteamiento que es la ausencia de una evaluación del personal con el propósito de potencializar las habilidades de cada uno “para ver si no hay gente duplicando funciones gente desaprovechada y pudiendo usarlo en otras funciones”, manifestó otro de los miembros del grupo.

La burocratización es otro elemento que sobresale en todo el discurso generado y lo relacionan con el estilo de autoridad que existe en la DPDA, como lo dejó en claro un actor “hay directores que prefiere la burocratización y finalmente no se resuelven los problemas”. Hay quienes reconocen que esta es una cuestión cultural que sobrepasa a la organización y se va más allá de la realidad de la UNAM, lo manifiestan como una característica propia del país. Por lo anterior, se puede considerar que la burocratización de algún modo es usada como poder y control, tanto de la información como de la comunicación que se da en la organización.

De esta forma, se puede decir que la comunicación influye de manera determinante en la productividad y en el liderazgo, o éstos en la comunicación, por un lado reconocen que el líder debe integrar y usar la comunicación para integrar y formar un grupo de trabajo; sin embargo, la limitan y con ello conforman élite, o grupos selectos a los que se les brinda el acceso completo a la información, manteniendo al margen a quienes no les interesa que formen parte del equipo.

Respecto a los temas que los actores tocaron durante el desarrollo de la sesión de grupo, algunos comentarios llevan a inferir una enorme ausencia de motivación por parte de las autoridades hacia sus empleados, lo cual ha generado una falta de compromiso de los trabajadores hacia los líderes y por tanto hacia la organización. La importancia de los miembros en la DPDA; el reconocimiento que el personal hace de su postura, “Nosotros traemos bien puesta la camiseta universitaria y del sindicato, si trabajamos y colaboramos, porque primero está nuestra universidad” y respecto a este punto también se sienten identificados con el sindicato STUNAM, que es quien se encarga de vigilar el cumplimiento del contrato colectivo, y con ello de la protección del trabajador universitario de base. La falta de un mecanismo real de evaluación que permita ubicar a la gente en un puesto que permita obtener de él mejores resultados.

Por otro lado, destacan la falta de interés de las autoridades universitarias hacia el deporte, esto como reflejo de los múltiples cambios administrativos, es decir, existe una fuerte inestabilidad. Pero hay en especial un comentario de uno de los actores que valdría la pena resaltar “ustedes hacen sentir a la gente nueva que ustedes son universitarios y que los nuevos estamos de paso”, esta es una sensación que sienten las personas de nuevo ingreso, sobre todo porque la gente que tiene mucho tiempo en la Dirección, ven al personal nuevo como externo, aun cuando hayan estudiado en la Universidad, generalmente para ellos ser universitario es haber estudiado en Ciudad Universitaria y practicado algún deporte y más aún haber sido parte de los equipos representativos.

Otro aspecto importante a destacar es la preocupación que los miembros tienen acerca de una posible desaparición o reubicación de la dependencia, así como de la poca presencia que la Dirección tiene en cuestiones deportivas, como lo es la ingerencia en eventos deportivos, la administración del estadio olímpico, etcétera.



Están comprometidos con el deporte, sin embargo, reconocen que el deporte está muy mal, que los cambios propuestos por las autoridades no hacen otra cosa que dañar al deporte, que actualmente el deporte se encuentra en un 10% de lo que llegó a ser en su época de oro.

Por último, dejaron manifiesto que su principal preocupación es dejar claro que “el fin común sea el deporte que los muchachos sean los que tengan esta fuerza para que nosotros sigamos adelante”, esto es que se identifican con este objetivo de la Dirección General.

Una vez identificados y diferenciados los problemas informativos y comunicativos que la organización enfrenta respecto al proceso medido, caracterizada la comunicación dentro de los modelos clásicos y los nuevos modelos y analizado los problemas que los miembros de la DPDA manifestaron a través del grupo de discusión, es posible establecer claramente un diagnóstico de la comunicación que prevalece en la organización, en donde la identificación y existencia de problemas, llevan a elaborar una propuesta comunicativa sea la solución a éstos.

#### **4. Diagnóstico de la comunicación en la DPDA**

En el estudio de la comunicación realizado y de acuerdo con los reportes elaborados, se muestra que uno de los principales problemas que la DPDA enfrenta es la falta de comunicación entre todos los miembros de la organización, es decir, que no existe un sistema formal de comunicación que les permita integrarse con el proyecto organizacional, si es que lo hubiera. Derivados de esta idea surgen otras situaciones que la DPDA no percibe, y en los cuales la comunicación, vista como “mediación” ayudaría a resolver.

A través de los discursos producidos y reportados en párrafos anteriores es posible identificar la existencia de diferentes culturas al interior de la DPDA, la más marcada es la que se da entre mandos medios y superiores y el personal operativo; de ahí la que sigue es por el tipo de contratación: académicos, base y confianza; una más es la del personal que tiene mucho tiempo en la organización y los “nuevos”. Esto de algún modo está apoyado teóricamente en lo que la Fenomenología plantea al decir que el individuo construye el mundo de acuerdo a sus percepciones y experiencias, ésta permite entender que la manera de actuar del actor dentro de la

organización está relacionada estrechamente con lo que éste percibe de la misma, de tal forma que su comportamiento: aceptación, rechazo o apatía, sean resultado de su manera de percibir su realidad.

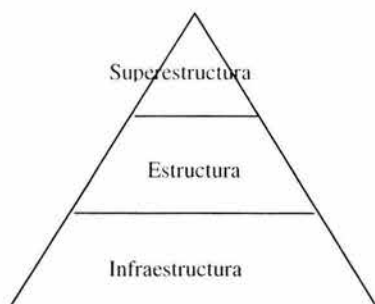
Pero respecto a la información y comunicación que se da entre todos los miembros de la organización, es prácticamente nula, basta con recordar el análisis de la dimensión formal de la DPDA en donde se reportó la existencia de documentos que contienen las normas y reglamentos que precisan las funciones de los miembros, sin embargo, sólo sirven de elemento decorativo, pues son desconocidos por el personal operativo “es información confidencial”. Se puede decir que en realidad se informa, pero no se comunica; se dan indicaciones y órdenes, ya sea por vía oral, o bien, escrita a través de memorándums internos.

Planteadas algunas ideas que componen el estudio de la comunicación en la DPDA también hay que ubicar los niveles y tipos de problemas que se generan a partir de la falta de una comunicación eficaz y eficiente en cualquier organización.

#### **4.1 Niveles y tipos de problemas**

De acuerdo con la idea “existen problemas hacia delante y hacia atrás del problema analizado”, es posible ubicar los problemas a través de la clasificación que Abraham Moles hace de ellos.

Existen 3 tipos de problemas, los cuales se pueden identificar de acuerdo con los 3 niveles de operación que Marx propone:



Dentro de la *infraestructura* se ubican los elementos, recursos materiales, indispensables para el funcionamiento de la organización.

En la *estructura* se ubica la forma en cómo está organizado el trabajo: planes, procesos, procedimientos.

La *superestructura* está compuesta de representaciones, costumbres y la cultura organizacional.

Figura 14. Niveles estructurales

En el nivel de la infraestructura el grado de intervención de la comunicación se limita a emitir instrucciones o facilitar los procesos. Como ya se planteó en párrafos anteriores una característica que predomina en la DPDA es la “confidencialidad de la información”, aun cuando ésta sea determinante en los procesos productivos. De ahí que se detecten problemas infraestructurales. Sin embargo, también se puede dejar claro que ante la carencia de información de manera formal los actores recurren a la informalidad para obtener o acceder a ella. Respecto de los recursos materiales -computadoras, material de oficina, mobiliario- con los que cuenta la DPDA son suficientes para que los recursos humanos involucrados puedan desarrollar sus acciones.

El siguiente nivel es el de la estructura, los principales problemas que una organización puede enfrentar están relacionados con la diferencia que pueda existir entre lo formal y lo real. De acuerdo con lo reportado en el capítulo 2 estructura formal y en capítulo 3 funcionamiento de la organización es posible identificar que existe una clara diferencia entre ambos. La intervención comunicativa ayudaría a que ambos aspectos coincidan. Aquí valdría recordar a Manuel Martín Serrano cuando plantea que el objeto de estudio de la teoría de la comunicación es la forma en que los humanos producen y reproducen sus organizaciones a través de la información compartida.

En el nivel superestructural es en donde la intervención comunicativa se da, ya que en este nivel se trabaja con las representaciones que los actores tienen de la realidad en la que se desenvuelven. No hay que olvidar que la complejidad de las organizaciones se da porque están habitadas por seres humanos, los cuales viven y conviven con sus valores, creencias, costumbres y con sus representaciones de la realidad; por lo que tratar de que estas coincidan entre todos los actores y con la organización es tarea difícil, aquí la intervención comunicativa recobra mayor importancia pues a través de ésta se pueden lograr acuerdos.

En este nivel también es posible considerar a la información que se genera en la organización como fuente de poder, Crozier y Friedberg sostiene que la misma organización es capaz de crear poder, por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información, por tanto para que un individuo realice la función que le fue asignada, "necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre estas personas, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario y no hay reglamentación que pueda con eso". (1990, p. 72)

Esta acción es característica de la DPDA, la información que requieren los miembros para trabajar es generada por muchas áreas, por lo que se plantea necesaria las interacciones entre todos los actores, sin embargo, es indispensable respetar las líneas jerárquicas establecidas, no es posible que un asistente trate directamente con un director, siempre tendrá que intervenir el jefe de departamento o el subdirector, es decir, el jefe inmediato. Conforme circula se va realizando un filtro, y es aquí en donde los actores que tienen la información ejercen el poder.

De ahí que se sostenga la idea de que uno de los principales problemas que enfrenta cualquier organización es su cinturón, desde el punto de vista comunicativo se trata de la imposibilidad de que la información fluya libremente. Generalmente los mandos medios y superiores son los que usan y abusan de la información, no comunican hacia abajo y tampoco permiten que ésta suba.

Este es un elemento característico en la DPDA, o al menos así es percibido por los actores en su discurso, “la comunicación para arriba no se puede y para abajo tampoco no hay interés”, y esto trae consigo como ya se dijo problemas de identidad, productividad y compromiso hacia la organización.

La comunicación tiene un principio de organización que se rige desde la circulación de información, la cual permite el entendimiento, la coordinación y la reproducción de los actores que trabajan en grupo, cuando el flujo informativo se ve obstaculizado, se ve afectado el proceso comunicativo que permite a los actores ponerse de acuerdo para trabajar.

Otro elemento a considerar en el diagnóstico es identificar si la comunicación formal e informal es la que predomina en la DPDA, o bien, cuál de ellas facilita los procesos cotidianos.

#### **4.2 La comunicación formal e informal**

A partir del discurso producido por los miembros de la DPDA, es posible plantear que los actores reconocen la formalidad e informalidad de la comunicación por la estructura y los puestos que se ocupan en ella, haciendo una clara distinción entre una y otra.

Aun sin la presencia de un sistema formal de comunicación que integre a todos los miembros en el proyecto organizacional; se puede decir que la comunicación que existe en algunas áreas de la DPDA se da a través de reuniones de trabajo, memorándums, circulares e instrucciones escritas o verbales entre los mandos medios y superiores, entre éstos y sus subalternos, o bien, entre el personal operativo, de acuerdo a la necesidad comunicativa y de trabajo en la organización.

Moles sostiene que las acciones pueden dividirse en dos: de gran energía y de poca energía, dentro de estas últimas se encuentran los actos comunicativos, de ahí la necesidad de que exista un sistema formal de comunicación, pues a través de éste se pueden reducir costos y producir mucho más beneficios, tanto para los actores como para la propia organización.

El flujo de información se da cuando las organizaciones generan las condiciones para que los actores se den cuenta de la realidad sobre la cual se comunican y si en ésta se producen cambios, se trata de darles sentido. Cuando se da esta situación se habla de un modelo innovador donde la información fluye, facilitando la producción de cambios para la organización. “Innovar es transformar para mejorar el orden, producir para reproducir mejor”. (Serrano, Et. Al., 2001, p.23)

### **4.3 Retroalimentación**

Otro aspecto a considerar es la retroalimentación en donde se puede decir que la DPDA no cuenta con reportes diarios en donde se pudiera realizar un análisis de la productividad; sin embargo, mensualmente se elaboran informes de actividades en donde se reportan los avances de todas las actividades que la Dirección lleva a cabo, pero se desconoce el objetivo y el destino de éstos, pues la información no se da a conocer a todos los trabajadores, es decir, no hay una retroalimentación y mucho menos una evaluación respecto a los resultados obtenidos.

Por lo que se observa, la retroalimentación prácticamente no se da, o cuando se presenta ésta es esporádica y sin ningún efecto permanente y de largo plazo. Es difícil que las personas se ajusten si carecen de información. La gente está acostumbrada a realizar su trabajo sin esperar un comentario positivo o negativo de su desempeño, así lo perciben los miembros de la DPDA.

## **5. Hallazgos**

A partir de todo lo anteriormente planteado, es posible establecer que la DPDA enfrenta al interior problemas no sólo de tipo informativo, sino también comunicativo, detectados a partir de la evaluación de uno de sus procesos productivos, analizado en el capítulo anterior y los cuales se reforzaron con el discurso obtenido a través de los grupos de discusión compuestos por los actores de la organización.

La comunicación es útil para potenciar las fortalezas de la organización, entre las cuales, de acuerdo a los actores entrevistados, están la experiencia que los actores tienen, el compromiso de los trabajadores no con la DPDA, sino con la UNAM, y las ganas que tienen de incorporarse

al proyecto, siempre y cuando sean reconocidos por las autoridades, permitiendo un desarrollo productivo satisfactorio.

El análisis del discurso apoyado en los resultados de la encuesta de clima comunicacional apunta a la conclusión más importante de este capítulo, que es la ausencia de una política de comunicación institucional en la DPDA, lo cual afecta la perspectiva de ser una organización eficaz y eficiente. Y es que la comunicación sirve para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto. Los retrasos en la entrega de información, o bien, el flujo deficiente, afectan el desarrollo no sólo de la organización, sino también de los actores involucrados.

El flujo informativo que prevalece en la DPDA es de tipo jerárquico, aunque la información se genera abajo, ésta sólo fluye hasta que el Director del Área autoriza su uso. De ahí que se sostiene que la información proviene desde la posición más alta de la estructura de autoridad. Los mecanismos usados para que la información circule son en su mayoría verbales, si se trata del mismo nivel y escrita si se trata de niveles diferentes, o áreas distintas. Se percibe una tendencia general en la organización de hacer llegar estas instrucciones cada vez más a través del medio escrito, pues como dicen los actores en su discurso es necesario tener el comprobante de que se hacen o piden las cosas.

No existe un espacio de diálogo y negociación que permita al actor poner de manifiesto sus necesidades y propuestas de mejora continua, por lo que es pertinente que uno de los objetivos de la organización y de los mandos medios y superiores sea tomar en cuenta las opiniones y sobre todo al ser humano.

Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el propósito de alcanzar el éxito. Bajo esta lógica, los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados. Se debe tener presente que la conformación de una serie de actos comunicativos implica una planeación, un orden, un principio de interés, de disposición, de intercambio y de compartir información.

Esto es establecer estrategias de comunicación, que permitan establecer acuerdos y que sus diferencias las tomen como una oportunidad de crecer y no como una debilidad, que les permitan dialogar sobre sus coincidencias y divergencias y mediar cuando sea necesario, que les permitan convivir en la DPDA, es decir, convertirla en un lugar en donde todos tienen un lugar, en donde todos sean escuchados, hacer de la DPDA una organización en donde todos los miembros vivan y convivan armoniosamente.

En el siguiente capítulo se retoman muchos de los elementos identificados a lo largo de los cuatro capítulos precedentes para caracterizar la cultura de la Dirección de Planeación y Desarrollo y elaborar una propuesta de intervención comunicativa.



**CAPÍTULO V**  
**SU CULTURA...**  
**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Considerar a las organizaciones como constructos humanos, como el lugar en donde el hombre permanece gran parte de su vida, convive con sus iguales para alcanzar objetivos y beneficios mutuos u organizacionales, lleva a plantear que a parte de los recursos materiales, financieros e infraestructurales con los que cuenta la organización, posee una “cultura”, relacionada con los valores y creencias compartidas por sus miembros.

A partir de esta idea, se puede plantear que la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico (DPDA) tiene una cultura, creada a partir de las relaciones que mantiene con su entorno, de su formalidad, de su funcionamiento, de sus grupos, actores que la componen, no hay que olvidar que la realidad se construye de manera colectiva.

Se sistematiza la información obtenida en cada uno de los capítulos anteriores para completar el diagnóstico de la cultura organizacional de la DPDA y se concluye con la elaboración de una propuesta de intervención comunicativa sobre las áreas problemáticas, potencializando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, con el fin de convertirla en una organización que integre a sus miembros, que haga de la comunicación una acción cotidiana y permanente que les permita a todos sus miembros superar sus diferencias, alcanzar acuerdos, cumplir compromisos, vivir y convivir en la DPDA, en la DGADyR y por qué no en la UNAM, a través de la negociación, como la entiende Flores “unidad mínima de interacción social orientada hacia la realización con éxito de acciones”. (Pérez, 1993, p. 146)

En los apartados siguientes se establece el campo de acción de la cultura organizacional, así como sus orígenes, que servirán para contextualizar su desarrollo en el estudio de las organizaciones.

## **1. Campos de acción de la Cultura Organizacional**

Las actitudes y comportamientos de los miembros de una organización son influidos significativamente por la cultura de la organización, de acuerdo con lo expuesto en capítulos anteriores, los individuos son quienes hacen la organización y ésta no puede existir sin la presencia de ellos; de ahí que cada comportamiento o actuación, tiene una razón de ser.

El significado de cultura está encaminado a identificar los diferentes modos de vida que tienen distintos grupos de personas, y por tanto puede variar de una sociedad a otra, de una organización a otra, de ahí que sean identificadas diferentes subculturas al interior de las organizaciones. Morgan plantea que la organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad. “Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario”. (2001, p. 100)

Existen diferentes enfoques sobre Cultura Organizacional (CO), es considerada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, o bien, relacionada con conceptos como liderazgo, roles, poder, entre otros, como transmisores de la cultura de las organizaciones. Lo que en realidad pretende la CO es que todos los miembros se identifiquen con los objetivos organizacionales.

La cultura de una organización está constituida por factores humanos que influyen en su funcionamiento; es decir, valores, creencias, concepciones, costumbres, tradiciones, intereses, aspiraciones, etcétera, que de algún modo intervienen en el sistema gerencial de una organización. Jaime Pérez sostiene que “la cultura organizacional no es otra cosa más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización”. (1998, p. 19)

Desde esta perspectiva, la cultura influye en algunos aspectos de la efectividad de la organización tales como: la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los miembros, y determina su o no actuación, su actuación relativa o alternativa. Se puede decir que la cultura se convierte en un instrumento para moldear las conductas de los individuos hacia el logro de un fin común

Reconociendo lo anterior, la pregunta sería ¿cómo lograr integrar la enorme diversidad de personalidades, comportamientos y actitudes? Jaime Pérez sostiene que existen dos caminos para llevar a cabo esa cohesión, por un lado esta la vía del control y la supervisión y por el otro la vía del consenso, el compromiso y la lealtad.

La vía del control se refiere a una regulación de carácter externo, se vigila el estricto cumplimiento de funciones y metas, el instrumento es el poder y su principio, la desconfianza. Esta vía representa a largo plazo, una opción costosa, pues los métodos de control todo el tiempo son insuficientes. La segunda vía, la del consenso, es una regulación de carácter interno, esto es que el individuo esté consciente y sea responsable del cumplimiento de sus actividades y metas, su instrumento es la voluntad y su principio, la convicción. Esta vía es menos costosa, elimina las funciones de supervisión.

Para conocer la forma en que la Cultura Organizacional ha ido ganando terreno en cuanto al estudio de las organizaciones se refiere, en el siguiente apartado se presentan de manera breve los antecedentes y orígenes de la CO.

## **2. Orígenes del estudio de la CO**

Hacia finales de la década de los setenta se dio un cambio importante en cuanto a los temas y la metodología para el estudio de las organizaciones, surgiendo un nuevo objeto de investigación: la Cultura Organizacional. “Se presenta una imagen diferente, en lugar de suponer que las organizaciones son cajas negras que responden a mercados externos y fuerzas reguladoras y que sólo se pueden manejar con criterios financieros, se resaltó el aspecto del comportamiento humano y de los valores y principios de la organización, es decir, de su cultura”. (Morales, 2001, p. 60-61)

El concepto de cultura organizacional es nuevo en cuanto a la aplicación en la teoría organizacional. El suceso histórico al que se le puede considerar como detonante, fue la crisis de los años setenta que enfrentó a los dos líderes de la productividad mundial: Estados Unidos y Japón. Mientras que EU poseía todos los recursos, Japón carecía del recurso energético, y aún así, en condiciones de desventaja, registró un enorme desarrollo industrial.

“El mito de la racionalidad, como criterio supremo de excelencia y de eficacia organizativa, era un postulado básico que nadie osaba poner en duda”. (Ruíz, 1999, p. 214) Lo importante de este suceso es que los directivos occidentales no sólo descubrieron la existencia de

otra lógica y otra jerarquía de valores, sino que además se puso al descubierto que su racionalidad era uno de tantos productos culturales.

Este acontecimiento histórico se convierte en el antecedente directo y específico de lo que hoy conocemos como cultura organizacional; sin embargo, hay otros antecedentes al respecto; su origen sociohistórico está relacionado con el agotamiento de los modelos clásicos de la organización (Taylor y Fayol); sus antecedentes teóricos se consideran a partir de la importancia y reconocimiento que se le da a aspectos como el liderazgo, motivación, vida grupal y rendimiento laboral (Mayo); y su contexto es el mencionado en párrafos anteriores, el cual refiere al poderío del oriente sobre el occidente. También se considera que inicia la literatura de este tema con el primer libro que reconoce la importancia del recurso humano en la organización escrito por Meter y Waterman "En búsqueda de la excelencia".

Por lo anterior, es posible considerar que la cultura organizacional es la esencia de la organización, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. La cultura está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización, valores, costumbres, tradiciones, emociones e intereses.

A parte de los sucesos mencionados anteriormente, también existen referentes teóricos en cuanto al estudio de la CO, cuyo principal interés ha sido entender la dimensión humana en el trabajo, partiendo de la idea de que cultura es la "forma en como el hombre percibe, plantea y construye su mundo, incluido el organizacional". (Pérez, 1998, p. 53)

Existen diferentes escuelas de pensamiento antropológico a través de las cuales se da respuesta a las inquietudes que han surgido respecto a la existencia de la cultura dentro de cualquier organización.

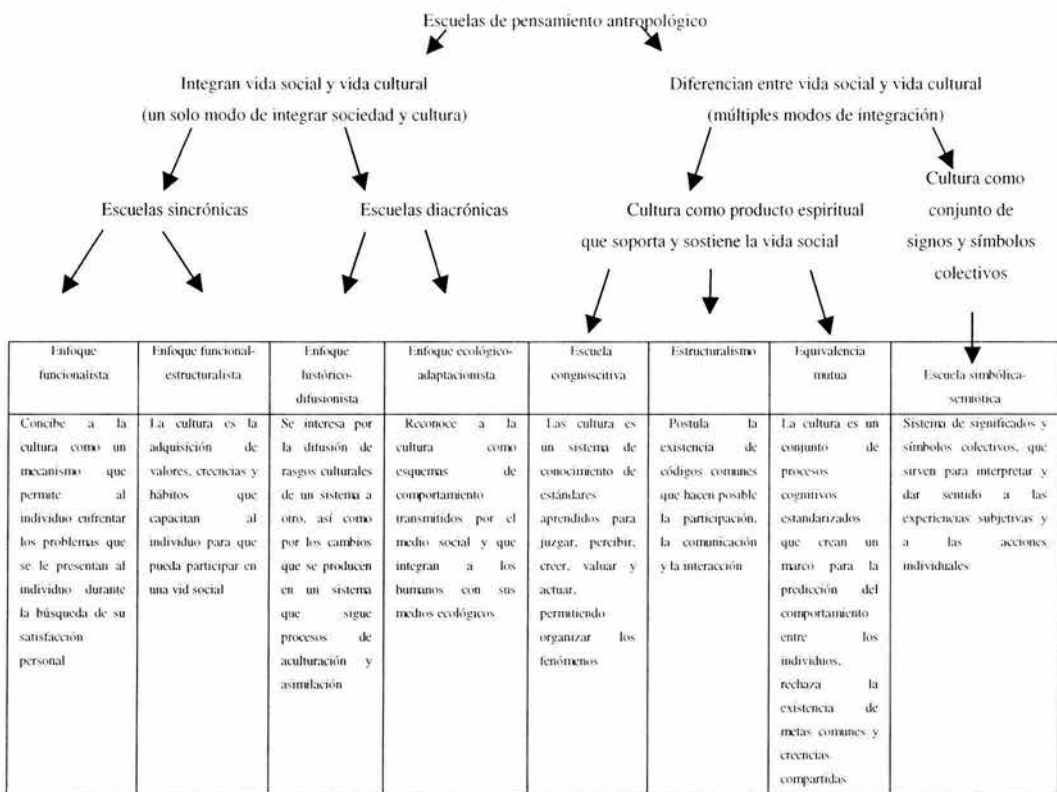


Figura 15. Tomado de Pérez, 1998, p. 53- 62

Hasta aquí fueron planteados los antecedentes directos del estudio de la Cultura Organizacional, ahora también se hace necesario dejar claro el sentido e importancia que recobra en las organizaciones.

### 3. Sentido e importancia

Se plantea necesario dejar claro algunas particularidades de la CO que permitirán comprender en gran medida la importancia de ésta en cualquier organización, así como algunos modelos de evaluación que existen.

Jaime Pérez, sostiene que la CO es una oportunidad para modelar el comportamiento de los trabajadores de acuerdo con los objetivos de la organización, además reconoce que ésta puede hacer inútiles las reglas formales existentes una vez que logra:

- ❖ Un personal previsible consagrado al trabajo, fiel y flexible.
- ❖ Rígidamente adoctrinado, una vez que se le ha dado forma a la experiencia, a la percepción, a la escala de valores y al comportamiento.
- ❖ Convertirse en la empresa, es decir, a desplegarse fielmente a las exigencias de la organización.

De acuerdo con estas características presentadas es posible entender que una de las principales virtudes de la CO radica en la importancia y consideración que hace del factor humano dentro de la organización, y su característica predominante es la subjetividad. Esto implica que para realizar el estudio de las organizaciones es necesario considerar diferentes variables, obligando a construir enfoques globales que integren la gestión estratégica, los factores culturales y de comportamiento, reconociendo que las relaciones de cada individuo con su organización pasan por una determinada representación.

A partir de todo lo planteado anteriormente, se puede considerar que la cultura de una organización como Jaime Pérez sostiene, puede ser “uno de los activos más importantes de la organización o de sus pasivos más destructivos si es que no se toman en cuenta”. (Pérez, 1998, p. 75)

### **3.1 Modelos de evaluación**

“Las culturas organizacionales tienen una influencia sobre el desempeño de la organización”. (Guiot, 1992, p.182) A partir de esta afirmación y reconociendo la importancia de la cultura en las organizaciones es posible conocer algunos de los modelos de evaluación de la CO, dentro de los cuales es posible destacar el que propone Jaime Pérez, que refiere al consenso, Diego Ruíz Olabuenaga, sostiene la existencia de un mosaico cultural y Horacio Andrade, cuyo modelo parte de la idea de cómo la organización en situación de crisis responde.

## ***El Consenso***

La principal aportación de este modelo a la teoría de las organizaciones es que propone un modelo de trabajo y de organización diferente al control o a la conformidad laboral, siendo estos dos rasgos distintivos en la sociedad capitalista.

Considerar a la cultura organizacional como “la modelación de las convicciones-conductas de los trabajadores en favor de los fines de la organización” (Pérez, 1998, p. 19) lleva a plantear que existen algunos recursos culturales que influyen en las actividades organizacionales, y por tanto es necesario trabajar en ellos para hacer compatibles las metas personales y organizacionales, atacando de manera gradual la voluntad de los miembros.

Los instrumentos para modelar la cultura son:

- |                 |                           |                |
|-----------------|---------------------------|----------------|
| - Valores       | - Misión                  | - Conocimiento |
| - Participación | - Liderazgo               | - Consistencia |
| - Selección     | - Claridad organizacional | - Rituales     |
| - Tótems        | - Ideología               | - Comunicación |
| - Negociación   |                           |                |

Jaime Pérez propone que a partir de la aplicación de estos instrumentos se puede lograr la integración de todos los miembros y de éstos con el proyecto organizacional (Pérez, 1998, p. 76)



Figura 16. Tomada de Pérez, 1998, p. 76



“Una organización, para serlo, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus partes, áreas, secciones o departamentos, y de las personas que las constituyen, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres y emociones diferentes, es decir, hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización. Precisamente la falta de cohesión es un problema, y sin cohesión, no hay organización”. (Pérez, 1998, p. 16)

Otro modelo es el que propone Ruíz Olabuenaga, mismo que será desarrollado en el siguiente apartado.

### *El Crítico (mosaico cultural)*

Diego Ruíz propone la existencia de dos corrientes para explicar y analizar a la cultura organizacional, plantea la existencia de dos orientaciones: funcionalista y crítica.

La orientación funcionalista “pretende aplicar el concepto de cultura para garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial” (Ruíz, p. 227)

En esta corriente destaca la importancia de los elementos culturales en el desarrollo organizacional y además atribuye un papel importante a la dimensión formal o gerencial. Por otro lado, identifica cuatro funciones de la cultura (Ruíz, p.228):

- Simbólica, en tanto que es una representación de la realidad.
- Identificadora, al convertirse en referencia de la pertenencia a un grupo o sociedad.
- Integradora, relacionada con la anterior, toda vez que al ser expresada a través del comportamiento del individuo le hace aparecer integrado en el grupo con el que se identifica.
- Instrumental, al ser utilizada por los grupos para conseguir sus objetivos y potencia cambios sociales.

Por otro lado, la Orientación Crítica “rechaza la idea de un concepto unitario de cultura, prefiere hablar de culturas en plural, subculturas y contraculturas, que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos”. (Ruíz, p. 237)

Uno de los principales postulados que esta corriente propone es que a partir de la existencia de una multiplicidad de culturas o subculturas, éstas crecen o se crean desde la base y por tanto difieren de las ubicadas en los niveles más altos de la organización, es decir, con la cultura de los líderes formales.

El enfoque crítico o mosaico cultural al considerar que las organizaciones están conformadas de subculturas y contraculturas reconoce que su fuerza está dada en gran medida por el grado de cohesión que existe entre éstas, en donde su correcta dirección por un lado requiere del reconocimiento de la existencia de cada una y por otro de su equilibrio. Es aquí en donde la comunicación interviene, pues a través de ella los miembros, grupos, subculturas o contraculturas pueden dialogar, establecer compromisos, negociar, con el propósito de lograr una integración de todos los miembros entre sí, con la organización y su proyecto.

Ambas corrientes abordan aspectos como cultura y liderazgo, sin embargo existen diferencias que se presentan en el cuadro siguiente:

Orientación funcionalista	Orientación crítica
<p>Una característica esencial de la dirección es la capacidad para crear y transformar la cultura de la organización de forma que contribuya la consecución de objetivos.</p> <p>Funciones de Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar y definir sus contenidos (valores, filosofía, marcos interpretativos)</li> <li>- Contribuir a la delimitación del sujeto y jugar un papel integrador de diferentes grupos y unidades organizacionales</li> <li>- Utilizar los procedimientos y mecanismos de implantación</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La cultura procede de arriba abajo.</li> <li>❖ El liderazgo impone la cultura a los miembros.</li> <li>❖ La cultura es una posesión de la organización.</li> </ul>	<p>Funciones del Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personificar procesos perceptivos, interpretativos y atribucionales de los miembros del grupo.</li> <li>- El liderazgo se asocia a un conjunto de mitos que sirven para reforzar una construcción social de significado que legitima a los que desempeñan el papel de líderes</li> <li>- Posibilitar y poner las bases para que se produzcan sociales de creación de sentido sobre situaciones sociales, ofreciendo interpretaciones</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La cultura emerge de la base social.</li> <li>❖ El líder asume la cultura emergente y la gestión en función de los objetivos organizacionales.</li> <li>❖ La organización es resultado de una construcción social.</li> </ul>

Figura 17. Tomada de Ruíz, p. 239-241

El último acercamiento es el que propone Horacio Andrade, el cual está basado principalmente en la forma en cómo la cultura y la comunicación influyen o participan en los momentos de crisis organizacional.

### ***La Crisis***

Andrade plantea el concepto de crisis para iniciar con el estudio de la cultura organizacional, reconociendo que ésta “no siempre ni necesariamente refiere a algo negativo o amenazante, sino como a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar”. (Andrade, 1996)

A partir de las diferentes concepciones que se tienen de cultura es posible establecer que una de sus principales funciones es la de “crear significados compartidos que permiten la construcción social de la realidad”, de ahí que Andrade sostenga que “cultura y comunicación están indisolublemente unidas”. (1996)

Andrade plantea la necesidad de tipificar la cultura organizacional para poder estudiarla, por lo que plantea una clasificación a partir del grado de fortaleza y funcionalidad, para poder realizar un análisis de las relaciones entre cultura y crisis.

Propone dos variables a considerar. La primera modalidad que propone es la “cultura fuerte” cuando los valores: están definidos y difundidos, rigen la conducta de los miembros de la organización y están jerarquizados en función de su importancia.

La segunda variable es la “cultura funcional” permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; motiva y compromete a sus integrantes, fomenta la cohesión y crea un ambiente sano de trabajo. Relaciona estas variables, con la percepción y el manejo de la crisis, proponiendo las combinaciones siguientes:

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos significados compartidos</li> <li>- Heterogeneidad en la percepción y acción</li> <li>- Desorientación</li> <li>- Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados compartidos</li> <li>- Desorientación</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Aflicción de viejos principios a situaciones nuevas</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos significados compartidos</li> <li>- Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</li> <li>- Percepción poco realista</li> <li>- Pragmatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados compartidos</li> <li>- Percepción homogénea y realista</li> <li>- Acciones concertadas y planeadas de antemano</li> </ul>

Figura 18. Tomada de Andrade, 1996

Cuando introduce el concepto de comunicación para enfrentar los momentos de crisis, propone diferentes estrategias haciendo hincapié en el uso que se le puede dar a ésta y a la cultura para resolver estas situaciones.

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<p><i>La cultura como obstáculo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terapia intensiva</li> <li>- Dirigir la acción</li> </ul>	<p><i>La cultura como grave obstáculo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vencer la resistencia</li> <li>- Cambio conductual radical</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<p><i>La cultura como obstáculo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar</li> <li>- Crear significados compartidos</li> </ul>	<p><i>La cultura como recurso</i></p> <p>Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores</p>

Figura 19. Tomado de Andrade, 1996

A partir de lo expuesto en los cuadros anteriores, Andrade propone algunas estrategias para enfrentar la crisis “si la cultura es débil-disfuncional hay que dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer; si la cultura es fuerte-disfuncional es necesario dirigir un cambio conductual radical y rápido ya que el conjunto de valores y patrones de comportamiento han dejado de ser útiles; cuando la cultura es débil-funcional, la estrategia será orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué lo que se ha hecho ya no es vigente y marcando el nuevo rumbo a seguir; si la cultura es fuerte-funcional es un valioso recurso de los líderes para orientar la percepción y la acción ante la crisis”. (1996)

Hasta aquí han sido presentados tres de los modelos de análisis y uso de la cultura organizacional, en el siguiente apartado se hace la aplicación, de estos tres para caracterizar la de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, objeto de estudio de esta investigación. Reconociendo que estos tres modelos permiten: identificar la existencia de subculturas y contraculturas, algunos recursos que prevalecen en la organización y por último si el tipo de cultura y comunicación ayudan a enfrentar las crisis.

#### **4. La cultura organizacional en la DPDA**

No se trata de juzgar o calificar de buena o mala a la cultura que prevalece y caracteriza a la DPDA, sino de reconocer la existencia de elementos, a través de las propuestas teóricas presentadas en párrafos anteriores, con el único objeto de ofrecerle alternativas que permitan hacer de la Dirección un lugar habitable para todos los miembros que la integran, sin importar el nivel o el tipo de contrato que tienen; reflejándose el éxito en su eficiencia y eficacia.

##### ***El consenso***

Jaime Pérez sostiene que la cultura organizacional “es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización”. (1998, p. 19) Para lograr esta modelación o reorientación hace uso de los recursos humanos a favor del funcionamiento de la organización como son: Actitudes y Valores, Misión/Propósito, Conocimiento, Participación, Liderazgo, Consistencia, Selección/Reclutamiento, Claridad Organizacional; Rituales, Tótems y Comunicación.

Estos instrumentos se identifican en la cultura de la DPDA y se reconoce si su existencia articula o desarticula la cultura de la organización, de acuerdo con la información obtenida en cada uno de los capítulos descritos en esta investigación.

##### ***Actitudes y valores***

Los valores son definidos como los “conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que

se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización”. (Pérez, 1998, p. 20)

Los valores incursionan en la convicción, dan pautas de autocontrol y autorregulación, posibilitan la autonomía y libertad de acción; confían en el individuo y por tanto descartan la supervisión, y también estimulan y dotan de sentido al comportamiento.

Como se vio en el segundo capítulo, en el apartado en donde se describió el ideario, los valores asumidos en la DPDA, pueden ser ubicados en dos niveles, por un lado los establecidos de manera formal, dentro de los cuales se encuentran: la *puntualidad*, la *asistencia* y la *disciplina*, están sustentados en documentos oficiales y los dos primeros ofrecen una recompensa económica; y por otro lado, está el nivel informal, en donde aun cuando no están escritos en ningún lado, las relaciones interpersonales permiten identificar *el compromiso*, *la igualdad* y *la cooperación* con la Universidad y con el deporte universitario, claro que estos valores no son asumidos por todos los miembros.

Valdría la pena mencionar como otro de sus valores el *orgullo universitario*, siendo este un elemento que **articula** de manera importante, pues es un sentimiento de pertenencia que destaca en la mayoría de los miembros, sobre todo en aquellos que ya tienen mucho tiempo en la dependencia.

Por lo anterior, podría decirse que los **valores formales articulan** a los miembros de la DPDA, sin embargo, los **valores informales** en algunos casos **desarticulan**, pues no son compartidos y asumidos por todos los miembros, creándose grupos o subculturas que pueden enfrentarse y afectar la productividad.

### *Misión / Propósito*

La misión es la razón de ser de la organización, permite identificar hacia dónde va la organización y sus miembros. Es el fundamento de la cultura organizacional deseada.

En el segundo capítulo, en el que se analizó la estructura formal de la organización, se precisó que la DPDA no tiene una misión como área, sin embargo, al formar parte de la DGADyR y de la UNAM, hace suya la de la Dirección General aun cuando en la misión de la primera no está claramente definida su participación, sus principales funciones están encaminadas a apoyar en el desarrollo y alcance de metas de la Dirección General.

La DPDA tiene definida su misión y sus objetivos, sin embargo, como ya se mencionó, ésta no se informa de manera formal a los miembros “es información confidencial”, se hace de manera informal a través de las relaciones cotidianas con los demás trabajadores o con la organización, lo que provoca que los empleados se sientan fuera del proyecto organizacional. Este factor **desarticula** al no ser conocido por todos los miembros, o bien, produce sectarismo, sólo se da a conocer al personal de confianza, pero de ser difundido a todos los niveles y en todos los sentidos podría convertirse en un elemento que integre a la organización.

#### *Claridad Organizacional*

Este concepto refiere a “la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades e incertidumbres, que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial”. (Pérez, 1998, p. 28) Se trata de hacer sencillo el funcionamiento de la organización.

Se reconocen cuatro formas de obstaculizar el funcionamiento:

- Información que posibilita el trabajo.
- Expectativas organizacionales e individuales, la falta de definición puede impedir el compromiso de la organización.
- Formas y criterios de evaluación que al no ser claros desorientan y dispersan el esfuerzo individual y grupal.
- Demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelven obsoleta a la organización.

Los beneficios en caso de lograr esta claridad es la optimización en el aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos; sin embargo, no es posible identificar estos recursos al

interior de la DPDA. Existe información, como ya se reportó en el capítulo anterior, pero no fluye de manera que permita al empleado realizar bien su trabajo. No existe un proyecto organizacional o al menos así lo percibe la base trabajadora, como resultado del discurso creado en el grupo de discusión. Esto ha impedido el establecimiento de un compromiso organizacional. Desde este punto de vista este recurso **desarticula** a los miembros al no conocer ni reconocer un proyecto en la organización y por tanto es imposible que se sientan parte de él.

Por otro lado, aun cuando existe un programa de estímulos económicos, como resultado de una evaluación “Calidad y Eficiencia”, ésta resulta ser muy subjetiva, la evaluación no siempre corresponde al desempeño real del trabajador, sino a la suficiencia presupuestal, o bien, a las buenas relaciones que se tengan con el jefe. Esto no hace otra cosa que desmotivar a los empleados que verdaderamente trabajan, pues su esfuerzo no es reconocido. De ahí que se considere una **desarticulación**, ya que lo que se genera con esta evaluación tan subjetiva son enfrentamientos entre los miembros favorecidos y desfavorecidos.

Generalmente, la DPDA responde a las demandas de su entorno, pero nunca se sabe si la respuesta es satisfactoria, pues no hay mecanismos de evaluación o retroalimentación que permitan identificar si se cumplen o no las expectativas de las otras Direcciones que integran la DGADyR, o bien, de la misma DPDA.

### *Conocimiento*

“Conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa”. (Pérez, 1998, p.33) La organización también debe promover el conocimiento entre sus miembros, que ésta también es su función y no sólo de las instituciones educativas.

De acuerdo con este planteamiento, la organización debiera establecer programas de desarrollo del conocimiento; reconocer el saber, la actualización y los grados académicos de las personas y reconocer lo que se desconoce o ignora para subsanarlo; generando condiciones adecuadas, estructurales y de confianza, para enriquecerse de las propuestas, experiencias, observaciones y señalamientos críticos.



De aplicarse estos mecanismos se pueden generar cambios en la base trabajadora, entre los cuales destacan la experiencia, promoción de la iniciativa, creatividad, desarrollo y mejoramiento continuo, generando una reflexión crítica de las formas de trabajo para hacerlo mejor y diferente.

Estos mecanismos deben ir acompañados de un programa de desarrollo del conocimiento, basado en las necesidades que tienen los actores de la organización, añadiéndole las ceremonias y rituales de premiación del conocimiento, a través del otorgamiento de constancias o grados académicos, según sea el caso; conformar diversos equipos de trabajo para desarrollar proyectos, y tener la capacidad para evaluar las ideas que se aportan para el buen funcionamiento de la organización y hacerlas aplicables.

En la estructura y funcionamiento de la organización existen un programa establecido como parte de los derechos laborales de todo el personal, base, confianza y académicos, este programa está implementado en toda la UNAM y es coordinado por la Dirección de Personal, cabe destacar que en el caso de los trabajadores de base, asistir a cursos le permiten concursar para mejorar el puesto; el personal académico también puede aspirar a mejores plazas u horas, y en el caso del personal de confianza, aunque el beneficio no es tan palpable como en los casos anteriores, asistir a cursos es un logro y beneficio personal. Por lo que se puede decir que este elemento **articula** a todas las subculturas, pues todos tienen acceso a esta prestación, aunque en algún momento se pueden dar competencias claras en cuanto a la formación profesional de los miembros y se podría dar una **desarticulación**.

También otro mecanismo de capacitación del personal se ofrece a partir del presupuesto que la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) otorga a la DGADyR, para que ésta brinde opciones de capacitación nacionales e internacionales a su personal, se publica una convocatoria y se selecciona de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos que cada uno de los candidatos cumpla.

Son muchas y variadas las opciones que tienen los empleados de la Universidad, pueden ser cursos de idiomas, de superación personal, o bien, de aspectos técnicos que les permitan realizar mejor su trabajo.

### *Participación*

Esta es una nueva tendencia organizacional en donde la administración es capaz de compartir la responsabilidad de planear la organización, aunque esta opción permitiría que la planeación fuera más enriquecida, y sobre todo más objetiva, no sucede así en la DPDA, generalmente son los jefes los únicos que tienen la posibilidad de tomar decisiones en cuanto a los planes y programas a cumplir por la organización, no hay que olvidar que se hace uso de la información como poder, como se reportó en el capítulo cuatro.

### *Liderazgo*

“El liderazgo en un contexto y proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer”. (Pérez, 1998, p. 36) Desde un punto de vista cultural, el liderazgo está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización.

Daniel Denison reconoce dos tipos de liderazgo: el de supervisión, hace énfasis en la tarea, el rendimiento y en la intención deliberada y racional, y el simbólico crean equipos de trabajo, motivación, orientación, dirección, constructor de sentido y ejemplo de la organización.

En la DPDA, el liderazgo del director general, de los directores de área y hasta de los subdirectores es cuestionable por la base trabajadora, toda vez, que es considerado “personal externo”, que carece de conocimiento en cuanto al deporte se refiere, como quedó manifiesto en el grupo e discusión. De ahí que el liderazgo en la organización sea un elemento que **desarticula**, pues la gente no lo reconoce como tal y exige un programa de trabajo y un líder que integre no que diferencie.

El funcionamiento de la organización obliga a tomar decisiones, generalmente por los niveles jerárquicos más altos, es decir, por el Director General y los Directores de Área, es decir, el liderazgo se ejerce con cierto grado de consulta entre los mandos medios. Se puede decir que el tipo de liderazgo que predomina en la DPDA es el de supervisión y el simbólico no es posible que se perciba, pues no hay una clara línea de acción, ni interés por unir y motivar a los grupos.

### *Ritos organizacionales*

“Los ritos son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas, papel que se desempeña en la organización, tales como jerarquía, éxito, responsabilidad y pertinencia”. (Pérez, 1998, p. 39)

Algunas funciones de los ritos son:

- ❖ Refuerzo del ánimo y de la identidad: Consolidan y animan periódicamente la identidad de grupo.
- ❖ Papel enculturizador: Se rescatan las lecciones del pasado, una especie de sabiduría colectiva que es útil para las generaciones siguientes.
- ❖ Papel purificador: Permiten la expresión de los sentimientos, facilitan la creación de bienes colectivos más profundos.
- ❖ Papel integrador: Permiten vivir la experiencia emotiva de la colectividad, de participación en la mística de grupo.
- ❖ Papel de reconocimiento o de otorgamientos de status: Permiten experimentar la importancia de la adquisición gradual de status, de reconocer su mérito delante de todos.

En la DPDA, uno de sus comportamientos que se han convertido en ritos, son las reuniones “acuerdos” que se llevan a cabo por los miembros de la Subdirección de Desarrollo Académico, en donde la Subdirectora coordina y da seguimiento a las tareas asignadas a cada miembro, generalmente el personal de esta subdirección está pendiente a partir de las 10:00 horas. En este momento se da una **articulación**, cuando menos entre los miembros de la subdirección mencionada, pues a parte de ser una reunión de trabajo se comentan los sucesos políticos, sociales y deportivos del momento.

Otro rito que también **articula**, y que se había perdido, son los festejos de cumpleaños, en donde coinciden todos los miembros de la DPDA y participan sin importar a la subdirección que pertenecen o el puesto que tienen.

Un rito que se perdió y que era **integrador** y generador de reconocimiento, era entregar una tarjeta de felicitación a las madres trabajadoras y a los académicos, generando gran descontento en la base trabajadora, pues fue considerada una “falta de atención” de parte de las autoridades hacia sus trabajadores.

La base trabajadora tiene otros rituales que **integran**, como los festejos que organiza los sindicatos del personal de base (STUNAM) o del personal académico (AAPAUNAM), que juegan un papel integrador y de reconocimiento, pues en ambos casos se hace una ceremonia cuando el personal cumple 5, 10, 15 ó 20 años.

La fiesta de fin de año, es otro rito que **articula**, pues participan y conviven todos los empleados, sin importar el nivel que ocupan en la estructura formal de la organización. Otro rito es el partido de fútbol que se celebra cada año un viernes antes de las vacaciones de verano, en el que se forman los equipos por su ubicación física “arriba y abajo”, dejando un lado a la Dirección de Área a la que se pertenece y al finalizar se da convivio, en el que participan autoridades y empleados.

Se puede decir que los ritos que se describieron en las líneas anteriores, su principal función es **articular** y también reconocer, aunque es importante mencionar que no siempre son promovidos por los líderes, sino más bien por la base trabajadora. Abravanel sostiene que “la existencia de héroes, valores y de ritos es esencial para el vigor de una cultura. Se apoya la cultura porque es ella la que hace funcionar a la compañía”. (1992, p. 43)

### *Tótem*

El concepto de Tótem lleva a pensar en la vida comunitaria de ciertas tribus, culturas o civilizaciones, las cuales se representaban con un animal, el cual se veneraban como el ancestro de la raza.

Entre sus funciones está el dar estabilidad; crear orden, coherencia y continuidad, es capaz de suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos distintos, pero sobre todo hacen congruente a todo la organización.

Los tótems en las organizaciones pueden ser símbolos como banderas, uniformes, espacios e incluso personas. En el caso de la DPDA, el principal tótem es el “PUMA”, que representa a todos los Universitarios, imágenes de este animal, se encuentra en la mayoría de las oficinas de toda la Dirección General, o bien, el emblema-logotipo de la DGADyR, presentado en el capítulo dos, al cual en fechas próximas se celebrará un evento deportivo para conmemorar su creación. Por otro lado, los colores azul y oro, pueden ser considerados como tótem, pues son los colores que predominan en los uniformes deportivos de todos los equipos representativos y hasta en el decorado de las oficinas. Cabe destacar que hay oficinas en las que el puma predomina en su decoración, los hace sentir más universitarios. De ahí que sean considerados como elementos que **articulan** y hacen fuerte el sentido de pertenencia de los miembros de la Dirección.

### *Comunicación*

La comunicación “es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo”. (Pérez, 1998, p. 45)

Se identifican cuatro tareas de la comunicación:

- ❖ Conducción-dirección de la organización, canalizar las acciones hacia el logro de objetos, se recurre a una comunicación vertical.
- ❖ Enculturización, lograr la cohesión-integración de la organización, a través de una cierta unidad de aspiraciones y disminución de tensiones, también se da una comunicación en sentido vertical.
- ❖ Adaptación, busca la sobrevivencia de la organización, y tiene una comunicación ascendente y externa.
- ❖ Coordinación-articulación, organizar las acciones en función del logro de objetivos, con una comunicación horizontal y transversal.

La comunicación fluye de manera vertical en la DPDA, conforme a su estructura formal, es el Director el que decide que información circula y comparte con sus subdirectorías y éstas a su vez hacen lo propio con el personal a su cargo; también se da la comunicación informal, entre los empleados del mismo nivel, o de la misma área y en algunas ocasiones de diferente nivel, como dijeron en el grupo de discusión “vivimos a base del rumor”, por lo que se identifica como un

recurso que **desarticula**, al no existir una red formal de comunicación en la que todos sean partícipes, y que **articula** a nivel de autoridades.

La comunicación que predomina es la escrita, pues se considera que sirve para comprobar que se hicieron las cosas, sin embargo, hay que reconocer que en algunas ocasiones la comunicación oral es más rápida y efectiva. Respecto a la identificación de las tareas es posible identificar la de conducción-dirección, se dan órdenes e instrucciones de manera oral y vienen de los niveles jerárquicos más altos y la otra que se detectan es la de coordinación-articulación, generalmente se da cuando hay un evento, se participa como equipo de trabajo, se dejan de lado los puestos estructurales, es decir, se genera en todas direcciones y es oral.

La DPDA es una organización con objetivos y misión claramente definidos, aunque desconocidos, con valores compartidos, un liderazgo desconocido y cuestionado, ritos organizacionales y un tótem que cohesionan e identifica a la base trabajadora, elementos que será necesario considerar al elaborar la propuesta de intervención comunicativa, pero antes en el apartado siguiente se caracteriza la cultura de la DPDA a través del modelo propuesto por Ruíz Olabuenaga.

### *Mosaico cultural*

De acuerdo con el modelo que propone Ruíz Olabuenaga, el cual refiere a la existencia de culturas, subculturas y contraculturas. Es posible identificar diferentes subculturas, basadas en la presencia de los diferentes grupos, reportados en los capítulos 3 y 4, en los que sus principales formas de integración es la antigüedad, el tipo de contrato que tienen y en último de los casos las responsabilidades y obligaciones que tienen en la DPDA. De ahí que sea identificado el postulado que propone esta orientación, pues aún cuando las subculturas no sólo crecen desde la base, sino a todos los niveles, y conforme se acercan o alejan difieren unas de las otras, afectando el rendimiento productivo de la organización, ante la falta de compromiso e identidad con el proyecto organizacional, claro cuando éste existe y es conocido, situación que no sucede en la Dirección, por lo que podría decirse que estas se encuentran **articuladas** al interior de los grupos, pues están unidas por la antigüedad, el tipo de contrato, afinidades, gustos, pero con los demás o

al exterior están complemente **desarticulados**, se da una fuerte competencia entre los grupos, sobre todo por el poder.

Y en cuanto a las funciones que el líder debe cumplir, de acuerdo con esta propuesta, cabe resaltar aquella que refiere a poner las bases para que se produzcan procesos sociales que den sentido a las situaciones sociales; sin embargo también podrían ser retomadas las funciones que propone la orientación funcionalista, en cuanto a jugar un papel integrador ante los diferentes grupos o subculturas que existen en la DPDA.

### *La crisis*

Por último y de acuerdo con la clasificación que propone Horacio Andrade, se retoman una vez más los cuadros en los que clasifica la cultura de las organizaciones, pero se anotan las características propias de la DPDA.

	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados compartidos: El orgullo universitario es un valor que la mayoría del personal comparte. La mayoría coincide en que necesitan un líder que los integre. Reconocen sus potencialidades, pero no sienten un compromiso con la organización y mucho menos con los líderes.</li> <li>- Desorientación No reconocen la presencia de un proyecto o plan de trabajo y mucho menos se sienten partícipes de él. No saben ni conocen el rumbo “parece que damos vueltas, sin un rumbo fijo”</li> <li>- Resistencia al cambio Esta resistencia parte de la falta de identidad de los líderes, pues les ofrecen un futuro incierto.</li> <li>- Aflicción de viejos principios a situaciones nuevas Viven en el pasado, tratan de resolver los problemas actuales retomando algunas soluciones que fueron efectivas en otro momento.</li> </ul>

Se puede señalar que la DPDA posee una cultura “fuerte-disfuncional”, pues aun cuando hay significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis, se resisten al cambio y generalmente las enfrentan con modelos de comportamiento que en un pasado les funcionaron, pero sobre todo existe una gran desorientación en cuanto al rumbo de la organización.

Aquí valdría la pena resaltar que en ocasiones lo fuerte de la cultura de algunos grupos mientras que **articula** a todos aquello que se encuentran en determinada situación, **desarticula** al resto de los miembros de la organización. Haber estudiado en Ciudad Universitaria y haber sido deportista, como se mencionó en el capítulo cuatro, les permite reconocerse como universitarios, de no ser así, aun cuando se haya estudiado en algún otro campus se les considera que una persona “no universitaria, externa” y es imposible una integración al grupo.

	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<p style="text-align: center;"><i>La cultura como grave obstáculo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vencer la resistencia A través del uso de los recursos que integran a la organización como es el caso de los tótems, los ritos, que son elementos fuertes que pueden ayudar a vencer la resistencia.</li> <li>- Cambio conductual radical Este cambio tal vez no sea tan radical, sino que debe ser reorientado, en cuanto se presenten algunos momentos cruciales, propios de la a organización, pero de algún modo el cambio en los líderes podría reflejarse también en el cambio de actitud de los demás miembros.</li> </ul>

Este tipo de cultura representa un gran reto para el líder formal, el Director de la DPDA, pues debe aprovechar la fortaleza de la cultura de la organización para proponer cambios conductuales frente de cultura un valioso recurso para orientar la percepción y la acción ante las crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa hasta este momento.

La cultura de la DPDA es cultura fuerte y disfuncional, pero es necesario subrayar que la fortaleza se debe reforzar y no creer en la falsedad que esto es para siempre, sino que se trata de condiciones que se deben cuidar, pero sobre todo aprovechar para consolidar un verdadero equipo de trabajo, en donde las diferencias o divisiones grupales se vean minimizadas; la disfuncionalidad se ve reflejada en los resultados de los procesos productivos de la organización, analizado uno de ellos en el capítulo tres,

Hasta aquí fueron presentados elementos que permiten caracterizar la cultura de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, en el apartado siguiente se presente el diagnóstico integral de la DPDA, recopilando la información obtenida durante el desarrollo de la investigación.



## 5. Sistematización de la información

En el apartado anterior fue descrito el comportamiento de los miembros de la DPDA, en el entendido de que dichas actitudes son resultado de la cultura que le es propia a la Dirección, ahora se presenta la información que se obtuvo en cada uno de los capítulos anteriores, con el propósito de elaborar una propuesta de intervención comunicativa cuyo principal objetivo sea no sólo mejorar la productividad, sino convertir a la DPDA en un lugar en donde las conversaciones, los compromisos, el cumplimiento de éstos y las negociaciones sean rasgos culturales predominantes.

### 5.1 Su entorno

Pertenciente a una las instituciones educativas más importantes de América Latina la UNAM, y reconocida la importancia de la práctica deportiva en el desarrollo integral de todos los estudiantes, surge la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas (DGADyR), que ha sufrido un sin fin de cambios, de ser un Departamento de Educación Física se convirtió en una Dirección General.

A partir del análisis sistémico se identificaron aspectos en los que resaltan el grado de interrelaciones que tiene la organización con su *ambiente relevante*, éstas son directas, pues los estímulos primarios y secundarios, identificados, determinan las líneas de acción que la organización debe seguir.

La lectura que la organización hace de su ambiente relevante es parcial, pues sólo se considera a los niveles jerárquicos más altos; sin embargo, le ha permitido alcanzar el equilibrio que toda organización pretende. Es reconocido como un sistema de administración mecánica, en donde las líneas de comunicación y la toma de decisiones se concentra en una persona o en un grupo de personas, ubicados en los niveles más altos de la organización.

Sería prudente que la lectura del entorno se hiciera en todos los niveles, esto permitiría que las respuestas que la UNAM da a las demandas de la comunidad universitaria y a la sociedad

fueran resultado de un conjunto de opciones, dadas desde puntos de vista diferentes y no de forma unilateral; las respuestas serían dadas con mayor objetividad, pues es en los niveles más bajos, jerárquicamente hablando, los que tienen el contacto directo con el exterior y conocen de las necesidades del entorno.

Hablar de posibles escenarios para la Universidad, lleva a pensar que el más aplicable sería el de mantenimiento; sin embargo, se debe considerar que el crecimiento de instituciones privadas la obligaría a establecer mecanismos para florecer y seguir siendo la Máxima Casa de Estudios.

Es importante destacar que las líneas de comunicación que se dan al interior de la Universidad, son formales y se dan a través de sus órganos oficiales de información (Gaceta UNAM, Radio Universidad y TV UNAM), están plenamente definidas y regidas por ordenamientos jurídicos, pero esta característica aplica nuevamente en los niveles jerárquicos más altos; también existen líneas de comunicación informal entre los niveles operativos, la cual se da de manera horizontal, y en ocasiones resulta ser más rápida aunque no veraz. Y respecto a la comunicación externa que la Universidad mantiene con las organizaciones y/o instituciones, también están identificadas y aunque no están regidas en estricto sentido por los mismos ordenamientos jurídicos, éstas son controladas de igual forma.

Por todo lo anterior, la DPDA también se puede caracterizar como un sistema abierto en donde se identifican un complejo grado de interrelación al exterior y al interior de ella, por la enorme cantidad de relaciones que puede establecer entre sus miembros, con las otras direcciones de área que conforman la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas y con las diferentes instituciones afines.

Es una organización que se mantiene, aunque debería de aprender a leer su entorno a todos sus niveles, de tal forma que las demás áreas que integran la DGADyR estén conscientes y reconozcan la importancia del trabajo que aquí se realiza, porque de no ser así, cada área podría asumir las tareas propias de la DPDA y ésta dirija sus esfuerzos hacia otros objetivos.

## 5.2 Su estructura formal

Durante la realización del análisis de la dimensión formal de la DPDA, fue posible identificar algunos problemas que giran en torno a su estructura, su ideología y sus miembros. No se debe perder de vista el momento coyuntural por el que atravesó la DPDA, cambios administrativos, estructurales y funcionales, durante la realización de esta investigación.

Uno de los principales problemas detectados es la falta de interés de los por dar a conocer la misión y objetivos de la organización, sobre todo porque les dan un carácter de “confidencialidad”, también es el caso de los manuales de organización y procedimientos, principalmente para la gente de base y académicos, en muy pocos casos para el personal de confianza; este elemento podría ser un factor importante para integrar a todos los miembros entre sí y con el proyecto organizacional. Esto trae consigo otro problema relacionado con la carencia de motivación a los miembros de la organización; no todo el personal se siente integrado al proyecto organizacional.

Aun cuando la misión y objetivos son desconocidos para la mayoría del personal, el trabajo cotidiano de la Dirección se resuelve diariamente, ya sea porque la gente ya tiene mucho tiempo en la DPDA y sabe lo que tiene que hacer, o bien, porque en su catálogo de puestos están establecidas claramente sus líneas de acción, aunque desconozca si sus actividades contribuyen directa o indirectamente en el logro de la misión y objetivos de la organización.

La DPDA cuenta con un impresionante aparato jurídico y normativo en el que se sustenta su quehacer; sin embargo entre lo formal y lo real, existe una diferencia importante que hay que resaltar, como se dijo anteriormente la existencia de reglamentos, manuales, entre otros, no son aplicados en la realización de las tareas de cada área, predomina “la fuerza de la costumbre”, más que una participación consciente de las responsabilidades que cada miembro tiene en el cumplimiento del objetivo de la organización.

La estructura de la organización está bien definida; sin embargo, ésta no se respeta, se hacen cambios de acuerdo a los intereses personales del líder en turno; la DPDA ya no cuenta en

la realidad con su Subdirección de Evaluación y Seguimiento, y por tanto tampoco con sus departamentos actualmente la Subdirección de Evaluación y Seguimiento sigue fuera de la estructura y sus principales tareas están relacionadas con el protocolo de las competencias deportivos o en la organización de eventos masivos.

La existencia de grupos informales se ha convertido en un problema para la organización, porque se les ha dado informalmente poder y en algunos momentos han desestabilizado el desempeño no sólo de la DPDA, sino de la misma DGADyR.

Otro problema importante a destacar es la falta de aplicación de los procesos formales de reclutamiento y selección de personal, la forma de ingreso a la DPDA se basa en las recomendaciones, no importa el tipo de contratación; en el caso de las plazas de base, generalmente son una red familiar; la gente de confianza ingresa por relaciones amistosas, lo mismo para el personal académico, o bien, porque en algún momento de su vida practicaron algún deporte.

A partir de la identificación del tipo de autoridad que caracteriza a la DPDA es posible plantear también que la estructura de autoridad es jerárquica, ya que las decisiones son tomadas por el Director (la cabeza) y bajan a los siguientes niveles del organigrama. Los subdirectores tienen la autoridad para tomar decisiones y mandar a los miembros de los siguientes niveles para cumplir el o los objetivos, pero no dejan de estar controlados por su superior, el Director de Planeación. Conforme van bajando los niveles en el organigrama, va aumentando la idea del obedecer sobre el mandar.

Debido a los tan mencionados cambios administrativos por los que pasó la DPDA fue imposible identificar una curva de control definida, lo que refleja la gran inestabilidad por la que atraviesa el área. Sin embargo, se puede decir que ha pasado de tener un control autoritario a un *laissez faire* y también a un control poliárquico.

### 5.3 Su funcionamiento, grupos, actores y poder

El funcionamiento de una organización está plenamente determinado por la existencia del ser humano, al traer consigo un cúmulo de experiencias y vivencias que de algún modo influyen su estancia en la organización y en la productividad de la misma.

Es importante mencionar que existen diferencias importantes entre lo que la organización dice que hace y cómo lo hace y lo que en realidad lleva a cabo para alcanzar sus objetivos, lo cual se pudo observar a través del diagrama de flujo formal y real. Las hojas de inspección elaboradas para analizar el *Diseño y Desarrollo del Programa Académico Anual*, el registro de actos académicos-elaboración de constancias y de productividad, reportaron un retraso en la entrega de la información, lo que generó desventajas económicas para la organización, por la pérdida de inscripciones y por los salarios otorgados a los actores que intervienen, aunque en realidad los salarios no representan en realidad una pérdida para la organización, ya que son establecidos y contemplados dentro del presupuesto otorgado a la UNAM. Respecto al comparativo de la productividad, se reflejó una baja de eventos académicos, relacionada en gran medida, con los cambios administrativos que se dieron a principios de este año.

Una vez realizado el análisis de todas las herramientas utilizadas se puede determinar que el problema medido tiene su origen en la estructura de la organización, en donde cada área y actor contribuyen al retraso, pues se va acumulando, con un área o actor que se retrase se afecta todo el proceso, aun cuando haya algunas otras que realicen y entreguen su información a tiempo.

A partir de estos resultados valdría la pena ponerse a pensar en una reorganización del trabajo, evitando que participe tanta gente en los procesos, es decir, que sólo el área académica sea la responsable de todos los pasos de este proceso, evitando que haya intermediarios entre los docentes, la coordinación académica y la coordinación de registro, lo cual beneficiaría por un lado la productividad de toda la dependencia y por otro el mejoramiento del servicio ofrecido.

La encuesta de clima comunicacional sirvió para obtener más datos sobre la percepción que los actores tienen de la organización y de ellos mismos. En la mayoría de las afirmaciones

hay un porcentaje aunque bajo de abstencionismo “sin opinión”, esto se debe en gran medida a que la mayor parte del personal operativo es de base, y de acuerdo con las representaciones presentadas en el capítulo anterior, la gente de este grupo está acostumbrada a que la mantengan al margen de la organización.

Otro aporte de la encuesta es la identificación de la necesidad del personal de contar con un sistema formal de comunicación que les permita sentirse parte de la organización, y sobre todo ser escuchados por los mandos superiores, reconociendo que la comunicación les permitirá mejorar el proceso trabajando en equipo.

Por otra parte, paralelo a la estructura formal de autoridad que propone la DPDA existe una estructura de poder que no siempre coincide con la que propone la organización, en donde factores como la antigüedad o las relaciones personales son las principales estrategias que algunos de los actores ponen en juego para tener poder. En este contexto se identifican los grupos primarios y secundarios que ejercen también el poder, otorgado de manera formal en el caso de los primeros, y de manera informal a los segundos.

Por último, el análisis realizado permitió identificar los costos temporales, energéticos y psicológicos que traen consigo las acciones del actor, se identificaron que los temporales son uno de los mayores, le seguirían los psicológicos y por último los energéticos. Los temporales con los psicológicos están íntimamente ligados, ya que al existir pérdidas de días aumenta la presión a los actores involucrados, o bien, por la mencionada duplicidad de funciones.

#### **5.4 Su comunicación**

Es posible establecer que la DPDA enfrenta al interior problemas no sólo de tipo informativo, sino también comunicativo, detectados a partir de la evaluación de uno de sus procesos productivos y reforzados en el discurso obtenido a través de las sesiones de grupo compuestas por los actores de la organización.

La comunicación es útil para potenciar las fortalezas de la organización, entre las cuales, según los actores de la DPDA, están su experiencia, su compromiso no con la DPDA, sino con la UNAM, y sus ganas para incorporarse al proyecto, siempre y cuando sean reconocidos por las autoridades.

El análisis del discurso apoyado en los resultados de la encuesta de clima organizacional apunta la ausencia de una política de comunicación institucional en la DPDA, lo cual afecta la perspectiva de ser una organización eficaz y eficiente. Y es que la comunicación sirve para llegar a acuerdos que permiten trabajar en conjunto. Los retrasos en la entrega de información, o bien, el flujo deficiente, afectan el desarrollo no sólo de la organización, sino también de los actores involucrados.

El flujo informativo que se da en la DPDA es de tipo jerárquico, aunque la información se genera en los niveles operativos, ésta sólo fluye hasta que el Director del Área autoriza su uso. De ahí que se sostiene que la información proviene desde la posición más alta de la estructura de autoridad.

Los mecanismos usados para que la información circule son en su mayoría verbales, si se trata del mismo nivel, y escrita si se trata de niveles diferentes, o áreas distintas. Se percibe una tendencia general en la organización de hacer llegar estas instrucciones cada vez más a través del medio escrito, pues como dicen los actores en su discurso es necesario tener el comprobante de que se hacen o piden las cosas. Sin embargo, es muy probable que la comunicación oral permanezca entre los actores del mismo nivel, pues ésta les facilita la resolución de alguna contingencia.

Como principio, una organización eficiente es aquella que tiene la capacidad de comunicarse de manera efectiva con sus miembros, y que se pone de común acuerdo para lograr los objetivos comunes. En la DPDA no existe un espacio de diálogo y negociación que permita al actor manifestar sus necesidades y propuestas de mejora continua, por lo que es pertinente que uno de los objetivos de la organización y de los mandos medios y superiores sea tomar en cuenta las opiniones de sus miembros y sobre todo considerar al empleado como ser humano.

De entrada se señala que una de las políticas de comunicación deberá tener entre sus múltiples objetivos el fortalecer el sentimiento de pertenencia a la organización y el de integración, para lograr que los grupos -los viejos y los nuevos-, -los de base, confianza, académicos- no se vean diferentes, sino iguales, todos como parte de una mismo objetivo, como uno de los actores dice “todos somos parte del mismo barco”.

Esto es establecer estrategias de comunicación, que permitan establecer acuerdos y que sus diferencias las tomen como una oportunidad de crecer y no como una debilidad, que les permitan dialogar sobre sus coincidencias y divergencias y mediar cuando sea necesario, que les permitan convivir en la DPDA, es decir, convertirla en un lugar en donde todos tienen un lugar, en donde todos sean escuchados, hacer de la DPDA una Organización Habitable.

## **5.5 Su cultura**

Todos los datos anteriores permiten caracterizar la cultura de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, retomando la idea de que la cultura se genera a partir de los valores, ideas, mitos, creencias que el individuo trae consigo a la organización.

La cultura de la DPDA está fuertemente relacionada y determinada por el sentido de pertenencia y el orgullo que los actores tienen al formar parte del deporte PUMA, sin embargo y aunque no se sienten identificados o parte del proyecto organizacional de la actual administración, muestran interés de fortalecer y posicionar nuevamente el deporte universitario en el país.

Se identificó que sus miembros no tienen clara la misión y los objetivos de la DPDA y por tanto se sienten ajenos al proyecto. No existe ningún mecanismo formal que transmita estos principios, valores y objetivos de la organización y mucho menos interés y compromiso de parte de las autoridades para con sus miembros y por tanto con el proyecto organizacional.

Existen subculturas y contraculturas que cuestionan y/o apoyan el proyecto de la actual administración, éstas son identificadas con los grupos formales e informales reportados en los



capítulos dos y tres de esta investigación. Esto es, se pueden detectar subculturas de acuerdo con el tipo de contrato que se tiene en la Dirección -académicos, base y confianza-, por la antigüedad, por afinidades académicas, amistad, entre otros. Sin embargo, todos tienen un punto coincidente y es el reconocimiento que hacen de la ausencia de un líder que los tome en cuenta, que los considere y que cumpla con los compromisos que establece.

Una vez concluida la sistematización de la información obtenida durante toda la investigación es posible identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la DPDA para poder plantear una propuesta de intervención comunicativa, en donde sean potencializadas sus fortalezas y minimizadas las debilidades, a través de lo que Flores plantea “Conversar para la acción”, en donde se analiza a la comunicación en función de los compromisos hechos en las conversaciones”. (1989, p. 14)

## **6. Propuesta de Intervención Comunicativa**

Esta propuesta nace a partir de la identificación de problemas en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, los cuales están relacionados con su ambiente, con su estructura, con su funcionamiento, la comunicación y su cultura, estos son organizados en cuatro categorías: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Retomando el modelo propuesto por Fernando Flores “comunicación para la acción”, reconociendo que a través del cumplimiento de las promesas establecidas en las conversaciones se puede alcanzar la realización de acciones. Cabe mencionar, que esta es una propuesta que en un primer momento pretende ser un acercamiento a la organización, y de acuerdo con los resultados de ésta, se pueda plantear una propuesta más real que atienda problemas más específicos.

“La comunicación que se propone es la que no desconoce las diferencias, sino que a partir de ellas permite compartir espacios y construir proyectos donde las divergencias encuentren lugar y permitan la realización posible de las aspiraciones individuales y colectivas”. (Serrano, Et. Al., 2001, p. 252)

Para lo lograr esta propuesta, primero es necesario procesar la información a través del análisis de las FODAS, mismas que serán abordadas en el siguiente apartado.

## 6.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

“El análisis FODA se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas. Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable”. (Disponible en <http://pechih.galeon.com/tsld033.html>)

El análisis de FODA considera los factores internos o externos que influyen en la organización:

- ❖ Los factores internos están relacionados con las fortalezas y las debilidades.
- ❖ Los externos consideran las oportunidades que ofrece el ambiente y las amenazas a enfrentar.

Aunque estas características se han expuesto a lo largo de todo el trabajo, en el siguiente cuadro, se reúnen de manera sistematizada las FODAS, convirtiéndose en un elemento valioso e importante para elaborar la propuesta de intervención comunicativa, la cual deberá contemplar necesariamente el factor humano.

<i>Internas</i> <b>Fortalezas</b>	<i>Externas</i> <b>Oportunidades</b>
Capítulo I 1. Forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. 2. La UNAM lee el entorno y responde a las necesidades de la población. 3. Existencia de un medio formal de información. Gaceta UNAM.	Capítulo I 1. Fortalecimiento de la imagen y presencia de la DGADyR en la estructura universitaria. 2. Incremento de las atribuciones de la UNAM-DGADyR en el Sistema Nacional del Deporte 3. Establecimiento de convenios con organismos que apoyen el funcionamiento de la dependencia y el

<p>4. Tiene presencia hacia el exterior con las diferentes instituciones deportivas.</p> <p>Capítulo 2</p> <p>5. Tiene una estructura formal bien definida.</p> <p>6. Cuenta con misión, objetivos establecidos formalmente.</p> <p>7. Actividades y procesos establecidos en la Legislación Universitaria.</p> <p>8. La gente sabe como qué hacer y cómo hacer sus tareas cotidianas.</p> <p>9. Procesos permanentes de estímulos económicos para todo el personal.</p> <p>10. Existencia de manuales de organización y procedimientos.</p> <p>11. Clara división del trabajo para cada área.</p> <p>12. Disponibilidad de equipo e infraestructura para la realización de las actividades.</p> <p>Capítulo 3</p> <p>13. Cuenta con personal, lo que permite asignar tareas específicas a cada miembro.</p> <p>14. Existencia de grupos formales establecidos para realizar tareas específicas.</p> <p>15. Buen clima en los niveles operativos.</p> <p>Capítulo 4</p> <p>16. Buena comunicación interpersonal entre los miembros del mismo nivel.</p> <p>17. La comunicación oral-informal favorece y resuelve de manera inmediata es más funcional.</p> <p>Capítulo 5</p> <p>18. Alto sentido de identidad con la Universidad por parte del personal.</p> <p>19. Existencia de subculturas que pueden enriquecer los procesos productivos.</p>	<p>desarrollo de sus programas.</p> <p>Capítulo 2</p> <p>4. Aprovechamiento de las oportunidades tecnológicas para el mejoramiento del funcionamiento del sistema informático de la dependencia y la difusión de sus productos y servicios.</p> <p>Capítulo 3</p> <p>5. Reorganizar el trabajo, para hacer más funcionales los procesos.</p> <p>Capítulo 5</p> <p>6. Oferta de programas de capacitación que mejoren el nivel de desempeño de los trabajadores.</p> <p>7. Sentimiento de pertenencia y orgullo puma.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Capítulo 1</p> <p>1. Cambios administrativos que producen ambiente turbulento y lleno de incertidumbre.</p> <p>2. No lee se lee el entorno en todos los niveles, y por tanto no lo considera en la toma de decisiones.</p> <p>3. La DPDA no responde a las contingencias, pues no está en sus manos decidir su futuro.</p> <p>4. El retraso de la información y procesos administrativos genera molestia en sus clientes y proveedores.</p> <p>Capítulo 2</p> <p>5. Falta de interés de las autoridades de dar a conocer la ideología organizacional.</p> <p>6. Ausencia de consideración del personal y por tanto falta de motivación.</p> <p>7. Falta de un programa de trabajo unificado y compartido por todo el personal.</p>	<p>Capítulo 1</p> <p>1. Que las otras áreas consideren irrelevante el trabajo que se realiza en la DPDA.</p> <p>2. Que las tareas que realiza la DPDA sean asumidas por cada área y dejen de prescindir de ella.</p> <p>3. Que la dependencia sea descentralizada en las distintas instancias universitarias.</p> <p>4. Que la dispersión de la DPDA se constituya en la imagen de la DGADyR ante los organismos deportivos externos.</p> <p>Capítulo 2</p> <p>5. Que las actividades de la DPDA estén encaminadas a otros aspectos menos a las acciones sustantivas.</p> <p>6. Que dejemos de recibir el recurso financiero que otorga la CONADE ante la manifestación de las debilidades administrativas internas.</p>

8. No se aplican los manuales de organización y procedimientos, predomina "la fuerza de la costumbre" y además son obsoletos.
9. No se da la cooperación en las tareas asignadas.
10. No se respeta la estructura formal de la organización, se modifica de acuerdo con intereses personales del líder.
11. Falta la aplicación del proceso formal de reclutamiento y selección de personal, predomina el compadrazgo o el dedazo.
12. El liderazgo se ejerce desde los niveles más altos.
13. No hay control del personal, el modelo laissez faire predomina actualmente.
14. Prevalece la decisión del líder y no hay una evaluación real del desempeño y asignación de estímulos económicos.

#### Capítulo 3

15. Los procesos no siguen el procedimiento establecido.
16. Hay grandes retrasos en los procesos medidos.
17. Gran inversión en salarios, costos económicos
18. Pérdidas económicas importantes por la cancelación de e cursos.
19. Baja producción debido a la inestabilidad que produce los cambios administrativos.
20. Insuficiente motivación y reconocimiento a los trabajadores.
21. No hay un sistema formal de comunicación en donde los trabajadores se puedan expresar libremente.
22. Existen grupos secundarios muy fuertes que tienen el poder de manera informal.
23. Establecimiento de redes familiares que dificultan la toma de decisiones.
24. Hay grupos primarios y secundarios, los primeros determinados por la estructura formal y los segundos conformados por afinidades.
25. La antigüedad y el tipo de contrato, factores para conformar grupos.
26. Hay altos costos temporales, psicológicos y energéticos, generados por los retrasos del proceso.
27. Incongruencia entre la que la DPDA dice que hace y en lo que hace.

#### Capítulo 4

28. No hay una política de comunicación institucional.
29. Uso de la comunicación escrita para comprobar que se hacen las cosas.
30. Elaborar oficios, memorándums, retrasan los procesos.
31. Los líderes establecen compromisos con sus subordinados pero no los cumplen.
32. Las decisiones de los líderes retrasan el flujo de información.
33. Prevalecen los intereses personales para permitir el

#### Capítulo 3

7. Que la productividad sea cada vez peor ante el mejoramiento de los procesos de otras áreas.
8. Que los grupos informales con gran fuerza y presencia en la dependencia sean los que finalmente dicten el rumbo de la organización.
9. Que la lucha de poder sea tan fuerte que se detengan los procesos productivos.

#### Capítulo 4

10. Que el rumor se convierta en el medio de comunicación formal.
11. Que la comunicación sea utilizada como fuente de poder y se dé un rompimiento entre los miembros de la DPDA.
12. Que la apatía y la falta de compromiso de los miembros, crezcan ante la ausencia de una política de comunicación que les permita expresar opiniones y ser considerados como parte del proyecto organizacional.
13. Que aumente la desintegración del personal y se den enfrentamientos por el poder.

#### Capítulo 5

14. Que la falta de elementos que articulan a la organización provoque un ruptura total entre el proyecto personal y de la DPDA.
15. Que la desarticulación de los miembros y la organización provoquen un paro en la productividad.
16. Que ante la generación de otras subculturas se dé la promoción de contravalores que afecten las relaciones interpersonales y se genere un ambiente tenso.

<p>libre flujo de información.</p> <p>34. Hay una fuerte apatía y falta de compromiso de los miembros hacia el líder.</p> <p>35. No hay un líder que integre.</p> <p>36. Se desconoce si existe un programa de trabajo.</p> <p>37. No hay un espacio en el que conversen, negocien, establezcan compromisos los líderes y empleados.</p> <p>38. Existen enormes diferencias entre el personal, los de base, confianza y académicos, o bien, los viejos y los nuevos, lo que los hace sentirse excluidos.</p> <p>39. El rumor como fuente fundamental de comunicación.</p> <p>40. No hay interés de los líderes hacia la base trabajadora.</p> <p>41. No hay canales formales de comunicación.</p> <p>Capítulo 5</p> <p>42. Falta de integración de los miembros de la Dirección, bajo pautas culturales similares.</p> <p>43. Miedo a la toma de decisiones que afecten los intereses de los grupos o contraculturas.</p> <p>44. Predominio de la cultura del “haga lo que haga, no pasa nada”.</p> <p>45. Existencia de contraculturas que dificultan los procesos y las interrelaciones.</p> <p>46. No se reconoce al líder por no ser parte del ambiente deportivo y por no mostrar interés por su personal.</p>	
---	--

## 6.2 Problemática organizacional

A partir de la información que se refleja en este cuadro se puede inferir la necesidad de los miembros de tener un sistema formal de comunicación que les permita expresar con libertad sus problemas personales y laborales. Esta es una demanda que todos los miembros hacen *ser tomados en cuenta y ser escuchados*. No hay un medio de comunicación interno mediante el cual se mantenga informado a todo el personal de las metas, logros o sucesos importantes, aunque los lunes y jueves se publiquen reportajes y notas deportivas en la Gaceta UNAM.

Otro aspecto a resaltar es la necesidad manifiesta del personal operativo de mantenerse informado de los asuntos en que está involucrada la DPDA, y que afectan su empleo y la imagen de la organización y sobre todo de conocer el proyecto organizacional y cómo se involucrarían cada uno de ellos en el logro de los objetivos. Aunque el personal de base está acostumbrado a mantenerse al margen de esta información, está deseosa de participar y formar parte de la Dirección.

Por otro lado, el aspecto del liderazgo es un elemento importante a considerar, la DPDA atravesó en los primeros meses del año un nuevo cambio administrativo, situación que provoco un ambiente turbulento y lleno de incertidumbre; el cambio ha sido muy marcado, de un liderazgo autoritario en todos los niveles, pasó a uno *laissez-faire*, en donde todos hacen lo que quieren cuando quieren y como quieren, y aunado a esto remarcan la ausencia de un proyecto organizacional y sobre todo la presencia de un líder que “hace como que te escucha” y que no cumple los compromisos que establece con su personal. De ahí que se ha generado un fuerte descontento y apatía de los miembros hacia con él. Flores considera que las organizaciones son “conjuntos institucionales que predeterminan la estructura de los compromisos”. (1989, p. 14)

Una demanda más de los actores es el tipo de liderazgo que prevalece en la dependencia “faltan un líder que nos integre”, pero cómo lograr que los actores o grupos reconozcan a su líder, sólo se puede lograr a través de la comunicación que se establezca entre ambos, es decir, a través de las interacciones que les permitan conocerse y reconocerse como parte fundamental de la organización, ninguno es más importante que el otro, todos forman parte de la misma organización.

Abrevanel sostiene que “la tarea fundamental del gerente es doble: primero, estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos; en segundo lugar, difundir la actitud que adoptará la organización”. (1992, p. 44)

A partir de las FODAS es posible determinar cual es la problemática organizacional que enfrenta la DPDA.

- ❖ Inestabilidad organizacional debido a los cambios administrativos frecuentes en su suprasistema
- ❖ Alto grado de formalización, aunque en la práctica no existe la formalidad, por tanto, hay una incongruencia entre lo que la DPDA dice que es y en lo que en la realidad es
- ❖ Existencia de manuales de organización y procedimientos obsoletos y mantenidos en el secreto.
- ❖ Ausencia de un programa de trabajo unificado y compartido por todo el personal

- ❖ Duplicidad de funciones y triangulación de las tareas y responsabilidades
- ❖ Incongruencia entre la estructura formal y la estructura de comunicación
- ❖ Centralismo en la toma de decisiones
- ❖ El rumor como fuente fundamental de comunicación
- ❖ Falta de integración de los miembros de la Dirección, bajo pautas culturales similares
- ❖ Insuficiente motivación y reconocimiento a los trabajadores
- ❖ Inexistencia de mecanismos de evaluación del desempeño y asignación de estímulos económicos que realmente evalúen los resultados
- ❖ Ausencia de un liderazgo integrador y consciente de sus responsabilidades
- ❖ Inexistencia de compromiso por parte de los miembros de la dependencia especialmente de sus directivos

A partir de la identificación de estos problemas es posible plantear una plataforma estratégica en la que se describan de manera general las debilidades y riesgos a enfrentar, así como las oportunidades o fortalezas que se pueden aprovechar como elementos que contrarresten el efecto de los problemas detectados.

### **6.3 Plataforma estratégica**

Es en este punto en donde se define qué es lo que se piensa hacer con la organización a partir de todos los elementos descubiertos a lo largo de la investigación, Jaime Pérez sostiene que es posible establecer un proyecto que acerque e integre a los miembros entre sí y con el proyecto organizacional.

Reconociendo que la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es una de las Direcciones de Área más importantes en la estructura de la Dirección General de Actividades Deportivas, por desarrollar tareas que involucran a las demás direcciones de área, y sobre todo porque a partir de sus procesos es posible brindar herramientas que faciliten la toma de decisiones de las demás direcciones y la propia Dirección General; una vez analizada es posible reconocer que sus principales debilidades están relacionadas con el tipo de liderazgo que actualmente dirige las acciones cotidianas de la DPDA; la ausencia de una política o sistema formal de

comunicación que permita a todos los miembros, sin importar el nivel o puesto, estar enterados de lo que acontece en la organización; la ausencia de un proyecto u objetivos claros que permitan conocer el rumbo o camino a seguir; la duplicidad de funciones y por tanto la triangulación de la información que sólo produce retrasos y costos económicos, psicológicos, energéticos y temporales.

También es muy común encontrar en la DPDA la incongruencia entre lo que se dice o se hace, como lo dejaron manifiesto los actores en las sesiones de grupo “las autoridades hacen como que te escuchan... si se va a tomar en cuenta, pero pasan los meses... mejor te quedas con la línea clara de que aquí no va a pasar nada”.

Flores deja claro que los compromisos sociales se generan mediante actos lingüísticos “*actos ilocucionarios*”, y distingue cinco (1998, p. 25-29):

- ❖ Asertivos o afirmativos: el hablante se compromete a algo, llegado el caso, con la verdad de la proposición expresada.
- ❖ Directivos: intentos del hablante para conseguir que el auditor realice alguna acción futura.
- ❖ Comisivos: el hablante se compromete a la ejecución de una acción futura.
- ❖ Declarativos: el hablante ocasiona un cambio tal en el ámbito donde se desarrollan, que un estado de hechos en el mundo corresponde al que es representado por la expresión.
- ❖ Expresivos: el hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo por la condición de sinceridad asociada con el estado de los hechos representados por el compromiso proposicional de la expresión.

De ahí que para que la DPDA pueda resolver sus problemas sea necesario:

- ❖ Un líder con un programa de trabajo, que esté comprometido con el proyecto organizacional, que lo de a conocer, que integre y reconozca a todo el personal, pero sobre todo que esté consciente de la importancia de sus expresiones -compromisos- y el cumplimiento de éstos.



- ❖ Una política formal de comunicación que permita el libre flujo de información, evitando el rumor; en el que los procesos de negociación, acuerdos y compromisos sean acciones predominantes, pero sobre todo dotar al personal de la información necesaria para trabajar.
- ❖ Respetar y cumplir, o en su caso, adaptar o ajustar la formalización establecida para cada uno de los procesos, propiciando la congruencia entre la formalidad y la realidad.
- ❖ Tener una estructura operacional que permita eficientar los procesos, evitando la triangulación y la duplicidad de funciones.

Para lograr contrarrestar estos problemas se debe hacer uso de las fortalezas y oportunidades con que cuenta la organización una de ellas y tal vez la más importante es el uso del tótem o el sentimiento de pertenencia y compromiso que los miembros de la DPDA tienen hacia con la Universidad y con el deporte universitario y en algunos casos con su sindicato para integrar a todos los miembros con el proyecto organizacional.

Pero sobre todo lograr que se cumplan los compromisos, es decir, lograr la congruencia entre lo que se dice y se hace. Flores sostiene que cuando hablamos con otros estamos estableciendo compromisos, por ello, “el lenguaje y el habla ya no son más vistos como instrumentos; más bien son una revelación”. (1989: 23)

Otro elemento a utilizar y aplicar es la ideología y respetar las normas establecidas para cada uno de sus procesos, así también hacer uso de los recursos materiales y humanos con que cuenta para mejorar y eficientar los procesos a través de las interrelaciones de todos sus miembros, redistribuyendo las tareas con el fin de eliminar la duplicidad de funciones y el retraso de las tareas.

Toda lo anterior permite establecer en los párrafos siguientes el proyecto organizacional de la DPDA.

### **Proyecto organizacional para la DPDA**

Actualmente la DPDA enfrenta una vez más la incertidumbre de un cambio administrativo, ya que el Director de Planeación analizado durante esta investigación ha sido

relevado del puesto, desde el 1 de septiembre de 2004 y a un mes de este suceso no ha sido nombrado el sucesor. La DPDA ha sido desarticulada, la Subdirección de Planeación pasó a depender de la Secretaría Particular de la DGADyR y la Subdirección de Desarrollo Académico de la Secretaría Administrativa. Esta situación ha desestabilizado el ambiente laboral y sobre todo ha permitido que las diferencias existentes entre los grupos o subculturas detectados sean más evidentes y se de una desarticulación aún más grande.

Ante esta situación la propuesta de intervención atiende los problemas detectados con miras a ser presentada al nuevo director para que conozca las necesidades de su personal y de alguna manera subsane las carencias manifiestas a lo largo de la investigación.

El proyecto organizacional propuesto para la DPDA, contempla fortalecer su liderazgo, funcionamiento y comunicación. Tiene posibilidades de éxito, ya que trata de minimizar los problemas aprovechando las fortalezas y oportunidades y sobre todo porque su puesta en marcha no implica una fuerte inversión, se trata de usar sus recursos humanos y tecnológicos para ponerla en marcha.

La DPDA debe enfrentar y ser capaz de vencer los problemas a partir de sus fortalezas a través del diálogo, la negociación, el consenso, el establecimiento y cumplimiento de compromisos, por lo que la comunicación es considerada un elemento esencial e indispensable, para resolver conflictos, ponerse de acuerdo y sobre todo mediar.

***Nombre del Proyecto:***

***“Detrás de una buena planeación, siempre habrá una buena comunicación”.***

**Objetivos:**

- ❖ Sensibilizar a los líderes de la organización respecto a la existencia de los “otros” y sus necesidades, pero sobre todo de la importancia de establecer compromisos y cumplirlos con el fin de integrar en el proyecto organizacional a todos los miembros de la DPDA.
- ❖ Generar políticas formales de comunicación que mejore las acciones individuales y colectivas, que fortalezca el compromiso y que integre esfuerzos, que permita la libre

circulación de la información evitando los guetos de poder que se pueden generar a partir de ésta. para alcanzar el objetivo personal y organizacional.

- ❖ Implementar mecanismos que promuevan la aplicación de los procedimientos formales establecidos para lograr la coherencia entre lo que dice la organización dice que hace y lo que en realidad hace.
- ❖ Promover la modificación de la organización del trabajo para mejorar el funcionamiento de la organización.

### **Finalidad**

Generar una comunicación abierta y en todas las direcciones entre el líder y sus miembros que permita generar un buen clima laboral, en el que la integración, cooperación, el compromiso y el cumplimiento de éste, la lealtad y la libre circulación de la información sean características que permitan a la DPDA enfrentar los cambios y las contingencias de su ambiente, permitiendo poner en marcha las modificaciones necesarias para alcanzar la eficacia y eficiencia a la que todas las organizaciones aspiran.

### **Justificación**

La comunicación que se establece entre los miembros de la organización permite llegar al establecimiento de acuerdos, compromisos, diálogos y por tanto interacciones, que le permiten al individuo vivir y convivir en un espacio en el que se busca satisfacer sus necesidades, sino también alcanzar el proyecto organizacional.

La comunicación permite disminuir las diferencias, establecer significados compartidos, y lograr con ello la reducción de los conflictos, la incertidumbre que se genera ante los mencionados cambios administrativos, en bien del proyecto organizacional.

Ante esta situación se presenta la comunicación como elemento indispensable para negociar, establecer compromisos, dialogar y aceptar que es necesario cambiar la forma de dirigir y coordinar las acciones, hay que redirigir los esfuerzos, empezando por nuestros comportamientos y actitudes, sin dejar de lado que se pertenece a una organización y hay que colaborar en el mejoramiento de ésta.

## **Políticas**

Para cumplir con el objetivo del proyecto organizacional es necesario establecer políticas o normas de acción:

- La comunicación es la base del funcionamiento de la DPDA.
- La comunicación permite establecer acuerdos y compromisos, reconociendo la existencia del “OTRO”.
- Es importante que la información del proyecto de trabajo fluya en todos los niveles y direcciones.
- La participación de todos los miembros de la DPDA es importante para el buen funcionamiento de la organización.
- El líder como agente integrador de las subculturas existentes.
- El fortalecimiento del sentimiento de pertenencia a la organización y el de integración.

## **Estructura organizacional requerida:**

En el organigrama de la DGADyR se observa la existencia de una Dirección de Comunicación Social, cuya principal función es mantener estrecha relación con el exterior, y promover y difundir las actividades propias del deporte y la recreación; sin embargo, al interior de ésta no realiza ningún tipo de actividad de comunicación. En lo que respecta a la DPDA, esta no cuenta con un área específica en donde incida la comunicación, por el contrario cada día se pierden plazas y por tanto, va perdiendo fuerza, de ahí que para la puesta en marcha de las acciones contenidas en la propuesta, sea la Subdirección de Desarrollo Académico la responsable de ejecutarla, toda vez que es aquí en donde se encuentra una persona que tiene el perfil y sobre todo el deseo de colaborar en tan importante tarea, integrándola como parte de sus acciones sustantivas, a la cual a se le denominará “agente de comunicación organizacional”.

## **Vocabulario rector**

Dentro de las palabras o frases a utilizar en el proyecto organizacional, se identifican aquellas que integren y hagan sentir a los miembros parte de la DPDA y sobre todo que reconozca a la comunicación como el medio ideal.

- ❖ La DPDA, esfuerzo de todos
- ❖ La comunicación, camino al éxito
- ❖ El futuro de la DPDA... su gente

#### **6.4 Estrategia de Comunicación**

Una estrategia es “un conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible”. (Pérez, 1998, p. 1)

El primer aspecto a atender, es el del liderazgo, a partir de generar un cambio en el estilo de dirección, generando interés y conciencia, en la persona en quien recae el liderazgo, de que el compromiso, el cumplimiento de éste y la responsabilidad, permitiría solucionar algunos problemas, como es el de la integración de todo el personal, entre ellos, con el líder y por supuesto con el proyecto organizacional, una vez que el programa de trabajo sea elaborado y dado a conocer a todo el personal. “Un buen jefe de grupo es alguien que sabe proteger y valorar el estatuto de su grupo así como a su propio estatuto, ejerciendo una influencia sobre las percepciones externas”. (Abravanel, 1992, p. 57)

El uso de los tótems que existen en la DPDA es un aspecto importante a considerar para la consolidación de la integración del personal, pues a partir de despertar su sentido de pertenencia con los colores universitarios, el puma, el emblema de la Dirección General, se puede generar en ellos el compromiso.

Una vez alcanzado el compromiso y conciencia del líder y apoyado de la imagen corporativa “espíritu puma”, se puede incidir en el mejoramiento de los procesos productivos, a través de una política formal de comunicación en la que todos los miembros participen activamente, en donde sean escuchados por las autoridades, es decir, en donde la negociación y el establecimiento de acuerdos sean procesos cotidianos, y sobre todo en donde el libre flujo de información sea una característica importante, y en donde cada individuo cuente con la información necesaria para trabajar con eficiencia y calidad.

“Para que tenga un adecuado funcionamiento, la comunicación se las tiene que ver con la complejidad, pluralidad o diversidad si se prefiere; ese es su campo de actuación y su punto de partida; de ahí que a la hora de planificar y de elaborar estrategias -que para serlo tienen que colocarnos en ventaja-, tenemos que considerar ese entramado o tejido sociocomunicativo”. (Pérez, 1998, p.V)

### ***Agente de Comunicación Organizacional***

Se propone que el agente de CO dependa directamente de la DPDA, y tenga un contacto directo con la Dirección de Comunicación Social. Para el mejor cumplimiento de sus objetivos será conveniente la colaboración de los altos funcionarios y directivos, así como de todo el personal de la DPDA.

Para que el agente de CO tenga suficiente libertad de acción, será necesario que sea presentada como tal ante los integrantes de la DPDA, para evitar los rumores y la falta de cooperación de todos los miembros, para lo cual es necesario que el titular de la dependencia reconozca la importancia de la labor de este personaje organizacional.

También se considera la evaluación del plan, esto es que continuamente se analizarán los programas y acciones puestas en marcha, en donde es importante la participación de todos los integrantes de la DPDA, es decir, que se establecerá como política de acción la autoevaluación, retroalimentación y la autocrítica.

### ***Funciones del Agente de CO***

- Crear programas que permitan sensibilizar a los líderes de la importancia de reconocer a los otros, las diferencias y sus necesidades.
- Fomentar el desarrollo de programas de capacitación para los líderes, cuyos principales contenidos estén orientados hacia las habilidades directivas, liderazgo, negociación, entre otros.
- Generar en el personal la necesidad de compartir una ideología, ser un agente integrador, a través de la comunicación.
- Realizar la búsqueda continua de información generada por o para la DPDA.

- Proporcionar a todos los miembros la información que se genere respecto a la DPDA, que influya de manera directa o indirecta su permanencia y desempeño en la organización.
- Dar seguimiento al cumplimiento de compromisos establecidos en las conversaciones entre los líderes y los trabajadores.

### ***Mensaje Institucional, Metas y Propósito***

El mensaje institucional hace énfasis la importancia de la integración del personal con el proyecto organizacional, pero reconociendo que es a través de la comunicación que se puede establecer la integración y compromisos, en bien de la organización.

Se proponen como mensajes institucionales:

***“Hagamos nuestra la comunicación”***

***“Hagamos de la comunicación, una logro personal”***

***“Hagamos de la comunicación, un hábito organizacional”***

El agente de CO sería el responsable de promover el mensaje entre los miembros, fomentando la identificación y sobre todo la puesta en acción.

La meta del mensaje institucional es que todos los miembros reconozcan la importancia de la comunicación en la organización, pues es a través de ella que se pueden establecer compromisos y llegar a acuerdos que permitan hacer de la DPDA, el lugar en donde viven y conviven diariamente

Se pretende que este mensaje irrumpa en los espacios de la DPDA y llegue a todo el personal, por lo que se propone recurrir a todos los dispositivos al alcance, como el interpersonal y el grupal. El mensaje sería colocado en los pizarrones “Tu espacio de expresión” ubicados en el piso que ocupa la dirección. Y se trataría de que siempre que se inicie o concluya alguna sesión de trabajo se recurriera a éste como parte del protocolo inicial.

## 6.5 Planes de comunicación

Un plan es el “proyecto general de actividades, previstas con antelación” (Pérez, 1998, p. 1) El plan comunicativo que se presenta es resultado de los diagnósticos realizados durante la investigación, es necesario que todos los miembros de la organización lo conozcan y se identifiquen con y como parte de él. Cabe mencionar que se siguen varios planes con el propósito de atender de diferente forma cada uno de los problemas detectados en los diagnósticos mencionados.

Se establecen diferentes planes de acuerdo con la problemática identificada.

### *Plan 1. Liderazgo*

- ❖ Generar un cambio en el liderazgo, respecto al compromiso y responsabilidad organizacional. Concientizar al líder de la importancia de la comunicación al interior de la organización y de las implicaciones de los compromisos no cumplidos. Promover el uso de los recursos tecnológicos con los que cuenta la DPDA (internet, correo electrónico y messenger) para impulsar la comunicación interna y reducir los gastos subutilización de éstos).

### *Plan 2. Integración*

- ❖ Generar la integración de todo el personal a través del uso de la filosofía e imagen organizacional para mejorar los procesos productivos. Fortalecer y promover el uso de los tótems para integrar a todo el personal. Generar espacios de convivencia en los que se rompa con la estructura jerárquica de la DPDA.

### *Plan 3. Comunicación*

- ❖ Establecer una política formal de comunicación que aplique en todos los niveles estructurales.
- ❖ Proporcionar al personal la información necesaria para que cumpla sus funciones satisfactoriamente.



- ❖ Fomentar las conversaciones entre autoridades y base trabajadora a través de las cuales se les asignen responsabilidades y se puedan establecer negociaciones y compromisos.
- ❖ Promover la realización de reuniones informativas en donde se den a conocer las actividades semanales y se establezca e identifiquen a los responsables de cada proyecto.

## **6.6 Programas específicos de comunicación**

Por programa, se entiende al “proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción”. (Pérez, 1998, p. 1)

Los programas específicos a usar en esta propuesta son internos:

- ❖ Dirigidos al líder, mandos medios y superiores
- ❖ Dirigidos al personal operativo (base, académicos y confianza) Dirigidos a todo el personal (mandos medios y superiores, y personal operativo)

## **6.7 Procesos**

Los procesos que serán establecidos para el desarrollo de las acciones son:

- ❖ Interpersonal, en donde los cada uno de los actores pueda conversar con el líder o con sus iguales.
- ❖ Grupal, reunir a todos los miembros de la DPDA y establecer compromisos compartidos.

## **6.8 Productos comunicativos**

Los productos comunicativos son utilizados de acuerdo con el plan de comunicación que se seguirá para tender a cada uno de los problemas.

### *Liderazgo*

- ❖ Asistencia a Talleres y Cursos, con temáticas tales

La administración del recurso humano, factor clave de la productividad

Actitud y comunicación sustentos para una coordinación efectiva

Dirección y planeación organizacional

Negociación

❖ Asesoría comunicativa

Importancia de reconocer al otro y sus diferencias

Establecimiento de acuerdos y compromisos, pero sobre todo de la importancia del cumplimiento de éstos

*Integración*

❖ Trípticos con información institucional, la misión, las principales actividades, tótems, entre otros.

❖ Uso del tótem como elemento integrador del equipo de trabajo.

❖ Reuniones (grupos de discusión, mesas redondas). quincenales o mensuales, en las que participen todos los miembros, con una temática diferente a la laboral (comunicación, liderazgo, pertenencia, Universidad). La integración del equipo se puede dar a partir de

la presentación del programa de trabajo a todos los miembros de la DPDA, ya sea a través de una reunión informativa a la que asista todo el personal; utilizar los pizarrones ubicados en la dependencia “Tu espacio de Expresión”, para presentar al equipo de trabajo, y que todos puedan identificar a las personas y las tareas sustantivas que cada una realiza; realizar una reunión de presentación siempre que se integre a la DPDA un nuevo integrante.

*Comunicación*

❖ Manuales de organización y procedimientos en los cuales se especifique cada uno de los pasos a seguir en cada uno de los procesos productivos.

❖ Conversaciones entre autoridades y base trabajadora a través de las cuales se les asignen responsabilidades y se puedan establecer negociaciones y compromisos.

❖ Reuniones informativas en donde se den a conocer las actividades semanales y se establezca e identifiquen a los responsables de cada proyecto.

❖ Utilización de los pizarrones para elaborar un periódico mural en donde se den a conocer las metas alcanzadas por cada área, o bien, por algún miembro de la DPDA. Uso de los recursos electrónicos para fomentar la comunicación en todos los niveles.

Otra forma de mejorar los procesos productivos a través de la comunicación es evitando la centralización de la información, sobre todo cuando ésta es útil o necesaria para que los actores desempeñen satisfactoriamente su tarea. La circulación de información puede generar interacciones entre los actores, para no sólo consumirla, sino compartirla e integrar a los actores en busca del cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **7. Hallazgos**

La DPDA como cualquier otra organización del sector público presenta ciertos rasgos que, aun cuando son compartidos por otras del mismo sector, no siempre inciden de la misma forma o con la misma magnitud; como se da en la misma Dirección General a la que pertenece la DPDA, el liderazgo que se ejerce en la organización puede ser un factor determinante en la productividad y las relaciones e interrelaciones que se generan al interior de la Dirección.

Pero no sólo el liderazgo es un rasgo importante a considerar en el estudio de la cultura organizacional, sino que paralelo a éste existen otros más que de alguna manera determinan la articulación o desarticulación de toda organización.

Y ante esta problemática se considera a la comunicación “no como varita mágica”, capaz de resolver todo, sino como un mecanismo a través del cual se generan conversaciones que llevan a la acción, en donde se establecen compromisos, se llega a acuerdos y negociaciones.

La cultura organizacional permite vislumbrar los conflictos que se generan a partir de la incongruencia de los compromisos establecidos y su cumplimiento, así como reconocer de algún modo los elementos que puedan integrar y hacer más fuerte la cultura de la organización.

La DPDA tiene una cultura fuerte basada principalmente en los tótems y en el orgullo que para los miembros representa, “ser universitario”, pero no se puede dejar de lado que este adjetivo es exclusivo de aquellos estudiantes de Ciudad Universitaria y deportistas.

Durante la realización de esta investigación fueron identificados un sin fin de problemas en cada nivel de la organización, algunos relacionados e interrelacionados entre sí, y los cuales se propone resolver a través de una Propuesta de Intervención Comunicativa, planteada bajo la firme convicción de que el camino a seguir para resolver los conflictos es conversar para la acción, a partir del reconocimiento de los “otros” y sus diferencias y coincidencias, así como plantear acciones comunicativas que desencadenen acciones de gran energía que permitan hacer de la DPDA un lugar habitable para todos.

## **CONCLUSIONES**

En nuestro país la comunicación organizacional es una disciplina que poco a poco ha ido ganando terreno en la investigación de las organizaciones. El impacto de esta investigación radica en el hecho de poder analizar la relación que existe entre los elementos que la componen: entorno, estructura formal, funcionamiento, comunicación y cultura, con la eficiencia y eficacia de una organización, en la cual el principal elemento es el individuo que la conforma.

En el examen de su entorno se encontró que la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, objeto de estudio de esta investigación, es una organización que cuenta con el respaldo histórico de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas, y además con todo un sustento jurídico en el que apoya sus acciones.

Puede ser considerada como un sistema abierto, identificándose complejas interrelaciones al exterior y al interior de ella, debido a la gran cantidad de relaciones que se establecen entre sus miembros, con las otras direcciones de área que conforman la Dirección General y con las diferentes instituciones afines.

También es posible identificar que su entorno afecta continuamente sus procesos, debido a los cambios administrativos que cada cuatro años se dan en la Universidad con la elección del Rector, generando un ambiente de incertidumbre, al cual parece que los miembros están acostumbrados a enfrentar, por lo que podría decirse que es una organización que responde a las contingencias de su entorno.

El capítulo dos expone el análisis de su estructura formal, en éste se encontraron elementos: filosofía, manuales de organización y procedimientos, objetivos, organigramas, que permiten caracterizarla como una organización con un alto grado de formalidad; sin embargo, existen incongruencias entre lo que se dice y se hace, una de ellas es que ante la existencia de documentos normativos que deberían ser del conocimiento de todos los miembros de la organización, sean considerados “confidenciales”, esta situación parece sencilla, pero no es vista así por los miembros de la DPDA, pues se sienten fuera del proyecto organizacional. Por lo que

existen una distancia importante entre el proyecto u objetivo de la Dirección y el objetivo personal de los miembros.

Se identifica una clara división del trabajo, pues cada una de las subdirecciones que conforman la Dirección tienen definidas sus funciones, lo mismo sucede con cada uno de los miembros que las integran; sin embargo, es importante resaltar que ante el cambio administrativo que la organización sufrió a principios de 2004, se ha generado una enorme confusión en cuanto a las actividades de cada subdirección, pues en ocasiones se piden tareas de planeación al área académica.

Los procesos de reclutamiento y selección del personal son otro aspecto que no respetan los ordenamientos establecidos para tal efecto, el ingreso se da por relaciones personales y por la práctica deportiva, no hay un perfil definido para cada puesto.

En el análisis del capítulo tres, fueron identificadas las diferencias entre lo que organización plantea en su estructura formal y lo que en su funcionamiento real, lo cual lleva a reconocer costos económicos, energéticos y psicológicos de gran importancia para la organización y para los miembros que la conforman.

Por otro lado, es posible identificar la existencia de grupos formales, creados por la propia DPDA y grupos informales generados por las afinidades, gustos y coincidencias entre los miembros de la organización; a partir de este planteamiento, se puede hablar del poder como parte de los integrantes de los grupos, éste también es otorgado por la organización, es decir, hay líderes formales, y también los mismos miembros le otorgan poder a algunos actores para que representen sus intereses ante las autoridades, Cabe mencionar, que cuando el poder se encuentra en diferentes personas se afecta la productividad de la Dirección.

En este capítulo se hizo el estudio del clima organizacional, el cual arrojó resultados interesantes, pues el personal está interesado en contar con un sistema formal de información y en tanto lo reconocen las autoridades, parece que no hay interés real de atender esta demanda del personal operativo.

En el capítulo cuatro, se analizó la comunicación de la DPDA y se encontraron problemas no sólo de índole informativa, sino también, comunicativos. El líder actual establece compromisos con su personal, pero no los cumple y esto genera inconformidad, apatía y falta de compromiso con el líder y con la misma organización, así lo dejaron manifiesto los actores durante las sesiones de grupo que se realizaron para conocer sus representaciones respecto a la comunicación, motivación y liderazgo.

Otra contribución de los actores en cuanto a estos temas refiere a que las autoridades en turno, no les han dado a conocer el proyecto de trabajo, se llega a dudar que exista. El liderazgo es cuestionado, los miembros dejaron en claro que no reconocen al líder formal y reconocen la necesidad de tener un líder que los integre y no uno que llegue a hacer más divisiones de las ya existen; estas divisiones están estrechamente relacionadas con el tipo de contrato que tienen: académicos, base y confianza.

La comunicación respeta la estructura formal, establecida en el organigrama presenta en el capítulo dos; los flujos de información también respetan esta jerarquía, pues la información no circula mientras que no se tenga la autorización del Director. Se hace uso de la comunicación oral y escrita, ésta última sirve para comprobar que se hacen las cosas, aunque no siempre resulta ser la opción más expedita, en tanto que la comunicación oral resuelve las situaciones de manera inmediata, aunque no siempre sea tan conveniente.

Por último, en el capítulo cinco se recuperaron todos los elementos descritos en los capítulos precedentes para caracterizar la cultura de la DPDA, llegando a plantear que de acuerdo con la propuesta de Horacio Andrade se puede decir que tiene una cultura fuerte-disfuncional, fuerte en tanto cuenta con muchos elementos (filosofía, identidad, símbolos, tótems, mitos y ritos) que hacen que el sentido de pertenencia de los miembros sea con la Universidad y disfuncional en tanto que existen diferentes subculturas que afectan la productividad de la organización.

Otra forma de caracterizar la cultura organizacional es a través de la propuesta de Diego Ruíz, funcionalista-crítica, la crítica plantea la existencia de subculturas y que ésta pueden diferir



de las que existen en los niveles más altos en la organización, este modelo es reconocido en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, al existir grupos informales, existen subculturas que, en el mejor de los casos, pueden convivir en un mismo espacio, porque de no ser así pueden generar un quiebre en la organización.

*Las Imposturas de la Formalidad Organizacional*, permite reconocer a una organización altamente formalizada en teoría, pero en la realidad le es imposible seguir al pie de la letra cada uno de los ordenamientos y formalidades con los que fue creada.

### ***Reflexión final***

A partir de la idea de que a través de la comunicación se pueden establecer compromisos y diálogos entre los miembros de una organización, debería convertirse en una acción cotidiana, sobre todo porque a partir de ella se pueden desencadenar un sin fin de acciones que redunden en la eficiencia y eficacia a que aspiran las organizaciones.

Si bien es cierto que la comunicación no puede transformar o solucionar todos los problemas que se presentan al interior de las organizaciones, es posible identificarla como un detonador de acciones a través de las cuales se pueda modificar la realidad que comparten los miembros.

El acercamiento al estudio de las organizaciones mexicanas a través de la comunicación organizacional ha encontrado en el Seminario-Taller “Comunicación, Organización y Cultura”, un espacio en el que se han identificado rasgos de las organizaciones mexicanas: el poder, la toma de decisiones, la formalización, el liderazgo, la comunicación y la circulación de ésta. La importancia de este seminario radica en lo enriquecedor que puede resultar compartir con 20 personas el análisis de 20 organizaciones diferentes, y sobre todo en encontrar características que permitan establecer que cada organización es única.

Y que decir del personal docente, diferentes estilos y personalidades, hacen enriquecedora la experiencia de compartir el espacio durante 200 horas con gente que sabe y que está comprometida con la Universidad, con la FES y con su labor docente.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

## Bibliográficas

- Abravanel, Et.Al. (1992). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis
- Ávila, X. (1997). *Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación*.
- Crozier. (1990). *El Actor y el Sistema*. México: Alianza.
- D'Aprix. (1992). *La Comunicación Clave de la Productividad*. México: Limusa
- Delgado, J. (1999). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. España: Síntesis
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Flores, F. (1989). *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Chile: Ediciones Pedagógicas Chilenas
- Martín, M. (1991). *Teoría de la Comunicación*. México: UNAM
- Martínez, E. (1995). *Herramientas Estadísticas Básicas*. México: Gráficas la Prensa (MIMEO)
- Martínez, F. (2002). *Poder, Subjetividad y Mediación en las Organizaciones*. México: (MIMEO)
- Mayntz, R. (1996). *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza Universidad.
- Méndez, J. (1990). *Dinámica social en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Moles, A. (1982). *Teoría de los Actos*. México: Trillas.
- Morgan, G. (2001). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega
- Ortí, A. *La Apertura de Discusión de Grupo*. En: Fernando Ibáñez y Albira
- Pérez, J. (1998). *Recursos Culturales de la Organización*. México: Mimeo
- Pérez, J. (1998). *Comunicación y Diversidad*. Inédito. UNAM: Acatlán
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ruíz, J. (1998) *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salaman, G. (1984). *Control e Ideología en las Organizaciones*. México: FCE.
- Serrano, R. Et. Al. (1991). *La Organización Habitable*. México: Fecha
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Scheinson, D. (1983). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Macchi,
- Timm, P. (1990). *10 Herramientas de Auditoria Comunicativa en las Organizaciones*. The finger on the pulse. Prentice Hall.
- Winkin, Y. (1987). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairos.

## **Hemerográficas**

- ❖ Gaceta UNAM, 11 mayo 1998, p. 10
- ❖ La concepción gráfica del puma. (1975, julio 5). Revista "PUMA". 1 y 32
- ❖ Pérez, Rafael. (2001). Marcaje... personal. a; DISEÑO.
- ❖ Acuerdo que crea y determina la estructura y organización de la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria. (2001, febrero) Gaceta UNAM. 24-25.
- ❖ Chavarría, R.(2003, noviembre). Por una Universidad más académica y Rigurosa: De la Fuente. Gaceta UNAM, 3, 680, 5-7.
- ❖ Chavarría, R.(2003, julio). La UNAM, semillero potencial de deportistas: De la Fuente. Gaceta UNAM, 3, 649, 27.
- ❖ Zea, L. (2002, julio). La Universidad Pública, una institución integradora de la sociedad. El Debate por la UNAM, 11.
- ❖ Latapí, P. (2002, julio). La Universidad Pública, una institución integradora de la sociedad. El Debate por la UNAM, 12.
- ❖ Cambios administrativos en el deporte universitario. (2004, enero 6). El independiente, pp. 6
- ❖ Ley General del Deporte. (2003, febrero 24). Diario Oficial , pp. 36
- ❖ Bellón, G. (2001). Las Universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente. Perfiles educativos, XXIII (93), 102-107.
- ❖ Historia Breve (1992). Memoria 1989-1992 de la DGADyR. México: UNAM.

## **Internet**

- ❖ Acerca de la UNAM. Disponible en <http://www.unam.mx>
- ❖ ANDRADE, Horacio, "La estrategia de comunicación como principio de integración/interacción dentro de las organizaciones". Disponible en [www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade), htm, (24 de abril de 2003).
- ❖ FODAS. Disponible en <http://pechih.galeon.com/tsld033.htm>
- ❖ Husserl. Disponible en: <http://www.geocites.com/gabylago99/religionfenomeno.html>
- ❖ Página de la Secretaría de Servicios a la Comunidad, disponible en <http://www.srectoria.unam.mx/sscu-mision.htm>

- ❖ Página de la Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas. Disponible en <http://www.unam.mx/dgadyr>
- ❖ Página del rector. Disponible en <http://www.dgi.unam.mx/rector/mensajes/2001/12nov00.htm>
- ❖ Portal de Habermas. Disponible en [http://www.geocities.com/tomaustin\\_cl/soc/Habermas/haberesum.htm](http://www.geocities.com/tomaustin_cl/soc/Habermas/haberesum.htm)
- ❖ Universiada. Disponible en <http://www.galfer.com.mx/universiada/menu.htm>
- ❖ Vicente Fox Quezada. Disponible en <http://www.presidencia.gob.mx/index.php?Art=5097&Orden=Leer>

### **Tesis de maestría**

Morales, S. (2001). Influencia de la cultura organizacional en el nivel de desempeño de la Dirección de Formación y Capacitación de la Comisión Nacional del Deporte. Disertación para obtener el grado de maestría, no publicada, Universidad La Salle, México, D.F.

### **Documentos de la organización**

DGADyR. (1970). Organización y Manual de Procedimientos. México: UNAM.

DGADyR. (2002). Manual de Organización. México: UNAM.

DGADyR. (2002). Manual de Procedimientos. México: UNAM.

Guía Universitaria (1991). México: UNAM

Legislación Universitaria. (2000). Estatuto del Personal Académico. México. UNAM.

Legislación Universitaria. (2000). Estatuto General de la UNAM. México. UNAM.

# **ANEXOS**

## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión acerca de las condiciones de trabajo existentes en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico, con fines de investigación de carácter escolar.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente y responda cada uno de los enunciados del cuestionario, marque la opción que más se acerque a su opinión. Por favor no marque más de una respuesta y no deje en blanco ninguna. En todos los casos recuerde que:

5	4	3	2	1
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

NO tiene que poner su nombre pues es absolutamente confidencial y anónima, por lo que puede responder honestamente, no hay preguntas buenas o malas.

**Por su colaboración ¡Muchas gracias!**

1. La falta de información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debe contar con un sistema formal de comunicación, para que los empleados puedan expresar con libertad los problemas de trabajo o personales que tengan.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes inmediatos acerca de cualquier problema del trabajo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico deberán ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

8. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y jefes.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

11. Cuando la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
13. Los empleados deberían tener información sobre el presupuesto que tiene la DPDA.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
14. Es obligación del jefe directo solicitar y escuchar los puntos de vista de los empleados que están a su cargo.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
16. Los miembros de un grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
17. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo a sus empleados.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
22. El empleado debe tener información completa de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
24. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la Dirección, que afectan al empleo y a su imagen pública.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de la producción de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|



28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico ¿debería sentirse libre de hacerlo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus jefes directos acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

31. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

32. Los empleados deberían intervenir en la elaboración y discusión de los objetivos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico para obtener promociones y reconocimiento.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

33. La difusión informativa y noticiosa en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

35. Los empleados deben estar bien informados de los servicios de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1. La falta de información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	12	8	1	1	1



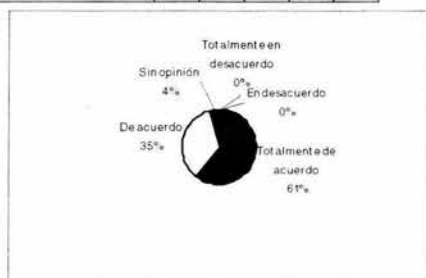
	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	1	2			



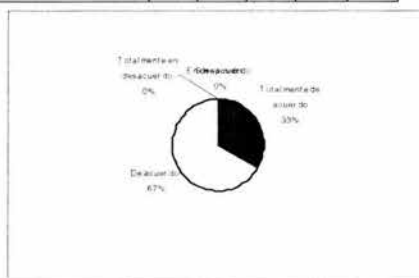
La mayoría del personal operativo está de acuerdo con la afirmación y aunque no se considere en el mismo porcentaje por los mandos superiores, ambos niveles están dentro del parámetro de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la falta de información es falta de aprecio y valoración del empleado. Aunque en menor porcentaje es importante resaltar que hay miembros que no están de acuerdo.

2. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debe contar con un sistema formal de comunicación, para que los empleados puedan expresar con libertad los problemas de trabajo o personales que tengan.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	14	8	1		



	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	1	2			

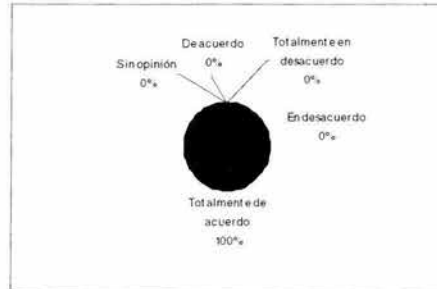
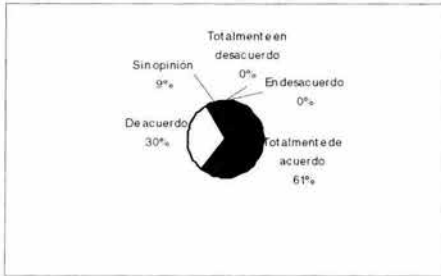


El 96% del personal operativo está de acuerdo con la afirmación, hay un miembro que no opina al respecto. El 100% de los mandos superiores consideraron que el personal operativo estaría totalmente de acuerdo.

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes inmediatos acerca de cualquier problema del trabajo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	14	7	2		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

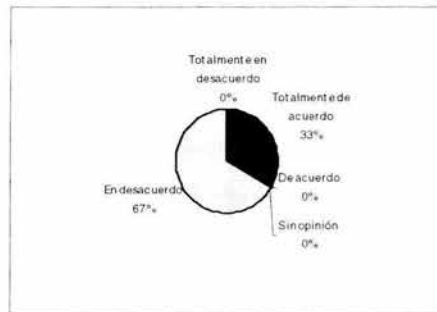
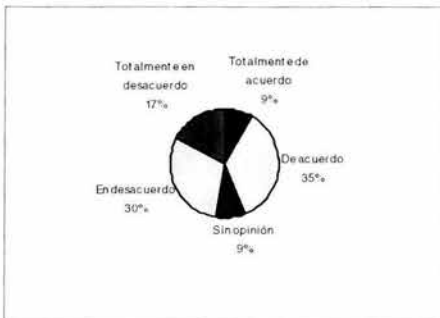


*El 91% del personal operativo está de acuerdo, sin embargo hay quienes se mantienen sin opinión, mientras que los mandos superiores consideraron que todos estarían en total acuerdo.*

4. La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	2	8	2	7	4

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	1			2	

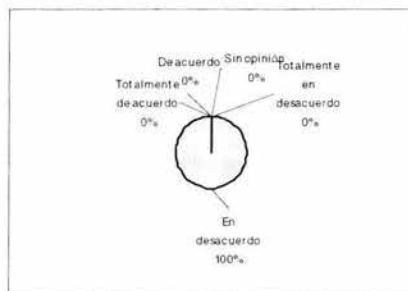
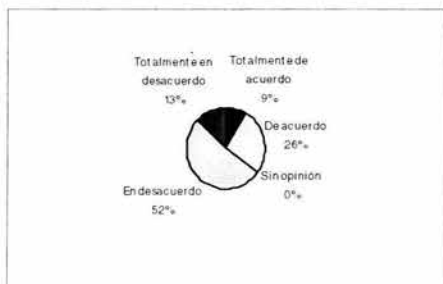


*El 47% del personal está en desacuerdo es mayor que el de acuerdo, lo mismo que en caso de los jefes, por lo que podría decirse que los jefes entienden de las necesidades de comunicación de su personal.*

5. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	2	6		12	3

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.				3	

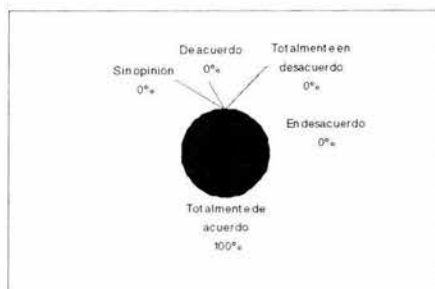


*Un porcentaje muy alto está en desacuerdo, necesitan sentirse parte de la organización y los jefes perciben claramente esa necesidad de estar informados de todos los asuntos relacionados con su trabajo.*

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico deberán ser comunicados a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	13	9	1		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

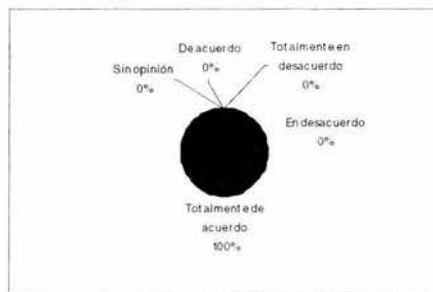


*Un alto porcentaje está de acuerdo en que se informe primero al personal afectado y los jefes tienen la misma percepción que sus subordinados.*

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	11	11	1		

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

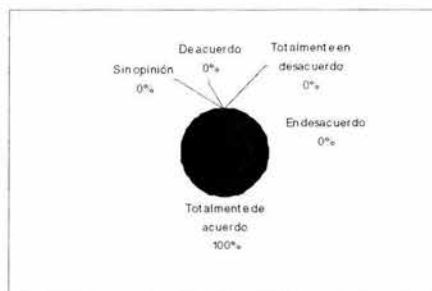
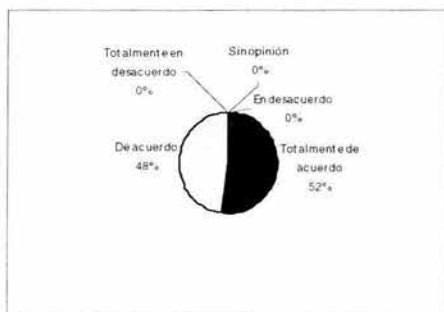


*El 96% del personal operativo coincide en esta afirmación pero hay quien prefiere mantenerse al margen, los jefes perciben la necesidad de su personal de ser tomados en cuenta, sobre todo si se afectan sus intereses.*

8. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y jefes.

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	12	11			

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

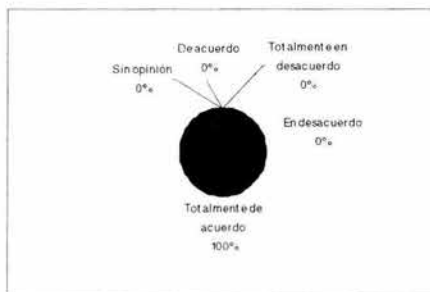


*La mayoría del personal operativo está de acuerdo y los mandos superiores consideraron que todo el personal estaría de acuerdo en la importancia de tener un flujo de comunicación permanente entre todo el personal.*

9. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	7	15		1	

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

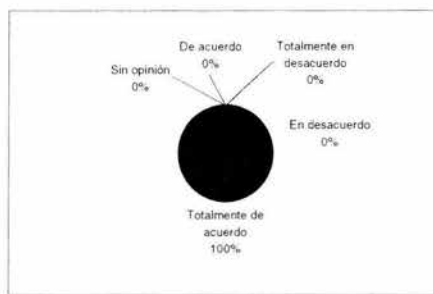
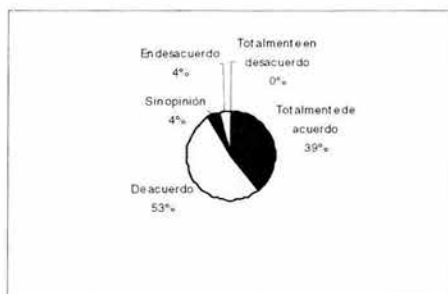


*El porcentaje de empleados que manifiestas estar de acuerdo es muy alto, sólo hay una persona que se manifiesta en desacuerdo, los mandos superiores consideraron que todos estarían en total acuerdo.*

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	9	12	1	1	

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

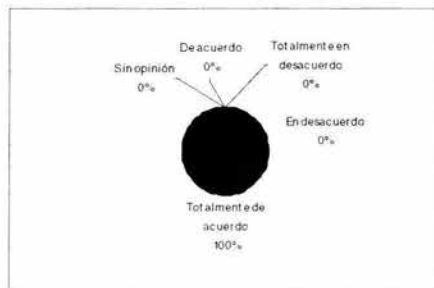
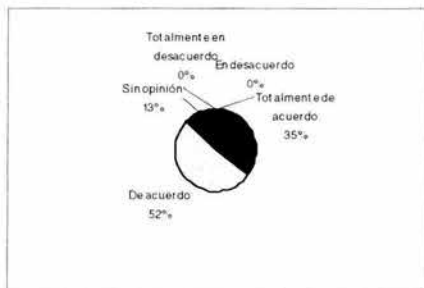


*El 92% del personal operativo está de acuerdo, sin embargo hay un 4% que se mantiene al margen y otro 4% que no está de acuerdo, los jefes consideraron que todo el personal estaría de acuerdo.*

11. Cuando la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	8	12	3		

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

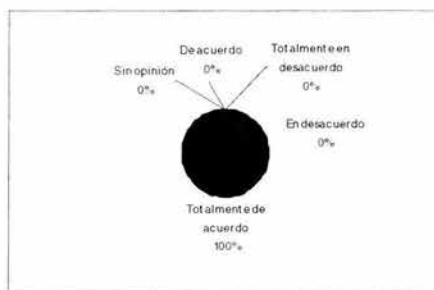
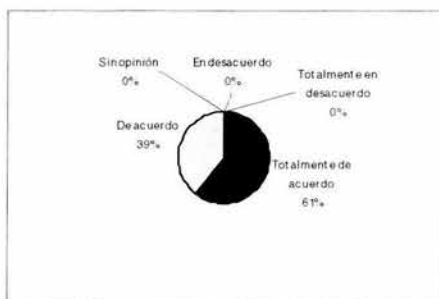


*El personal operativo considera importante estar informados de lo que acontece en la organización, aunque existen algunos que prefieren mantenerse al margen; los jefes manifestaron que sus subordinados estarían totalmente de acuerdo*

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	14	9			

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

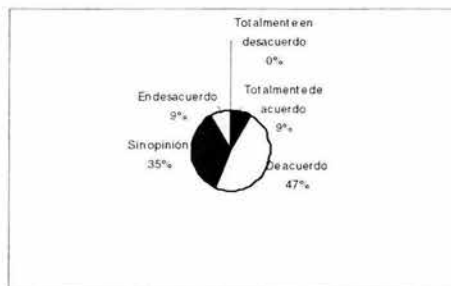


*Tanto los empleados operativos como los mandos superiores coinciden en que un empleado informado, puede cooperar más y trabajar en equipo, pues se siente parte del grupo.*

13. Los empleados deberían tener información sobre el presupuesto que tiene la DPDA.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	2	11	8	2	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	2	1			

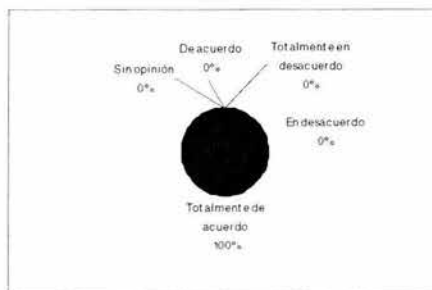


*Este aspecto no lo consideran importante los empleados operativos pues sin opinión y en desacuerdo hay un porcentaje de 44% y el 56% restante está de acuerdo; igualmente, no todos los jefes consideraron que esta información la considerarían necesaria.*

14. Es obligación del jefe directo solicitar y escuchar los puntos de vista de los empleados que están a su cargo.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	12	8	2	1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				



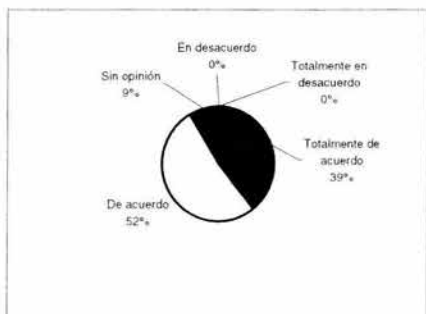
*El 77% de los empleados operativos están de acuerdo en que sean tomados en cuenta sus opiniones, comentarios y sugerencias aunque el 13% restante prefiere no opinar o estar en desacuerdo, en tanto que los jefes consideraron que el 100% de sus subordinados estaría completamente de acuerdo.*



15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	11	10	2		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	2			1	

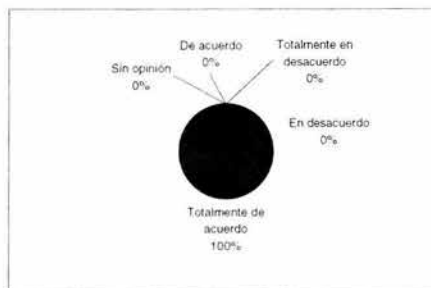


*El 91% está de acuerdo y ve a la comunicación como parte importante en el trabajo, sin embargo no consideran que sea responsabilidad del empleado por eso el 9% se mantiene sin opinar; mientras que los jefes el 67% opina igual que la mayoría del grupo el otro 33 % está en desacuerdo.*

16. Los miembros de un grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	9	12	2		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

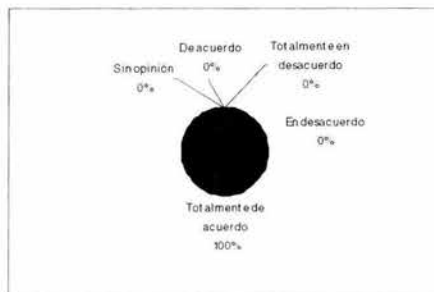


*Un 91% de los empleados operativos están completamente de acuerdo en que se informe a las partes afectadas antes que a cualquier otra persona, pero hay quien se abstiene de opinar y los jefes consideraron que el total del grupo estaría totalmente de acuerdo.*

17. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo a sus empleados.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	8	11	3	1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

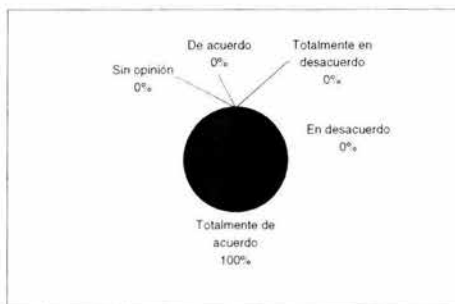


EL 83% del personal operativo está de acuerdo en que la DPDA debería darles información acerca de la planeación; sin embargo el 13% se mantiene sin opinar y el 4% restante está en desacuerdo, los jefes consideraron que esta información sería considerada importante y necesaria.

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	8	12	2	1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

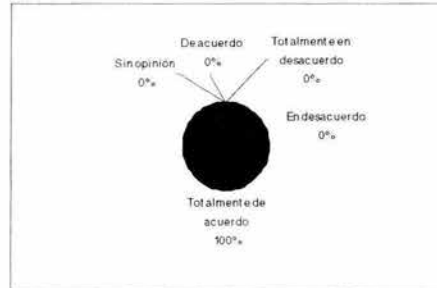


Existe un alto porcentaje que está de acuerdo en este aspecto, aunque también hay quien no opina o está en desacuerdo, los jefes consideraron que para su personal era importante y por eso estarían totalmente de acuerdo.

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	12	7	4		

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

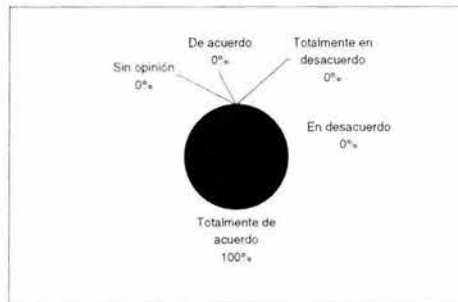
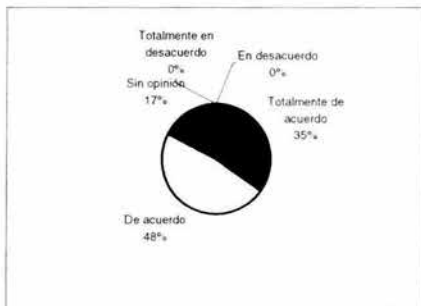


*La gran mayoría está de acuerdo con mantenerse informado respecto de lo que acontece en la DPDA, sin embargo hay elementos a los que no les interesa y se mantienen sin opinión; los jefes consideraron que su personal estaría totalmente de acuerdo en ser informados.*

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
OPERATIVOS	8	11	4		

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
MANDOS SUP.	3				

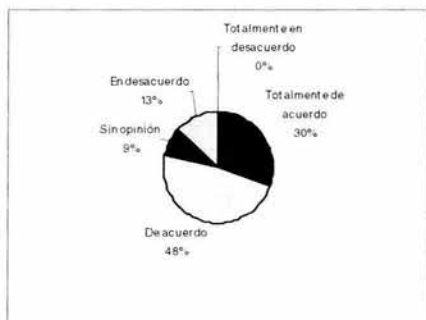


*83% de los encuestados reportan que si están de acuerdo en recibir información de los cambios en la DPDA, pero hay quien prefiere mantenerse sin opinión, los jefes consideraron que el 100% de sus subordinados creerían necesario contar con esta información.*

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	7	11	2	3	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	2	1			

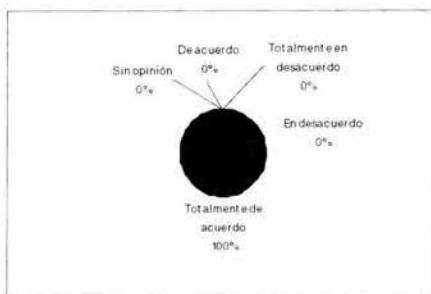
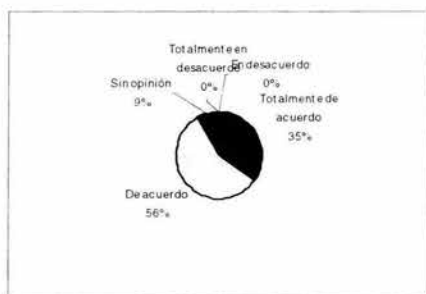


El 78% de los empleados operativos está de acuerdo con esta afirmación, en tanto que el 9% se manifiesta sin opinión y el 13% restante está en desacuerdo; en tanto que no todos los jefes consideraron que los subordinados estarían completamente de acuerdo.

22. El empleado debe tener información completa de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	8	13	2		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

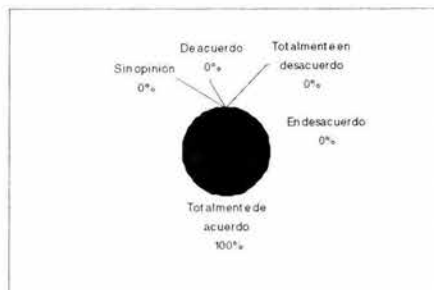


91% de los encuestados están de acuerdo en ser informados de la forma en que son calculados sus sueldos, el 9% prefiere mantenerse al margen de opinar; los jefes consideraron que esta información los subordinados la considerarían importante y necesaria.

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	11	10	1	1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

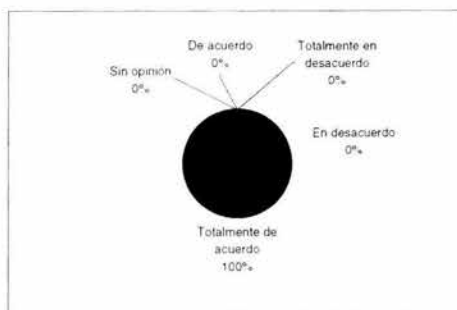
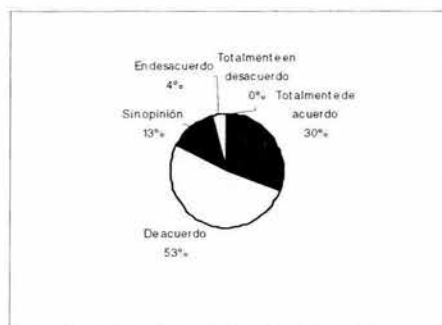


El 82% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en la efectividad de la comunicación interna, un 4% no opina y el 4% restante no está de acuerdo, el 100% de los jefes consideró que todo el personal estaría de acuerdo con tal afirmación.

24. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la Dirección, que afectan al empleo y su imagen pública.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	7	12	3	1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

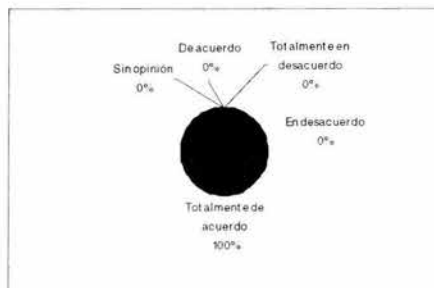
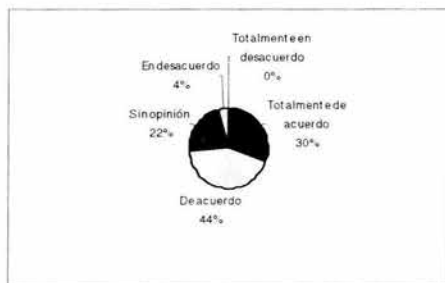


83% de los encuestados consideran importante mantenerse informados de los asuntos en los que está involucrada la DPDA, el 13% no opina, y el 4% restante se manifiesta en desacuerdo; los jefes pensaron que esta afirmación sería aceptada por el 100% de los subordinados.

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de la producción de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	7	10	5	1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

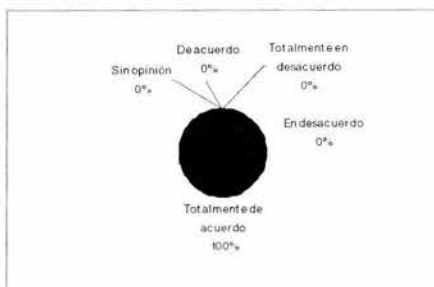


*El 74% están de acuerdo en mantenerse informados de los procesos productivos de la DPDA, el 22% no muestra interés y el 4% restante está en desacuerdo; mientras que los jefes consideraron que el 100% del personal operativo estaría totalmente de acuerdo con esta afirmación.*

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	10	10	3		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

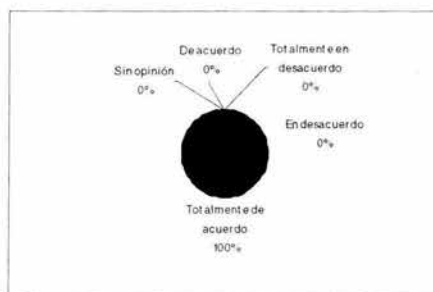
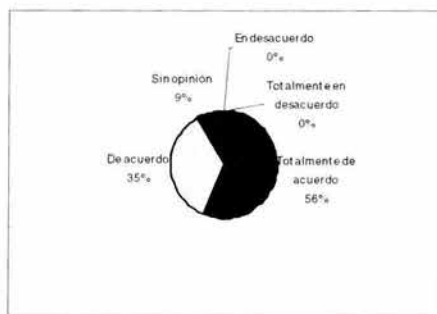


*El 86% del personal operativo está de acuerdo en que sea explicado el motivo por el cual sus comentarios u opiniones son rechazadas; el 13% no opina, mientras que los jefes consideraron que el 100% de sus empleados consideraría estar totalmente de acuerdo en esta afirmación.*

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	13	8	2		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

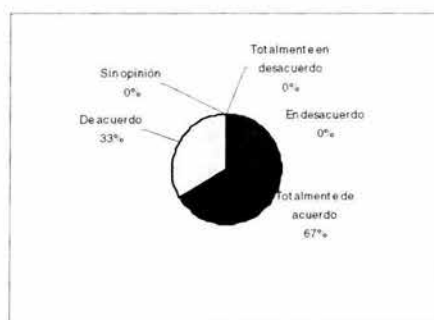
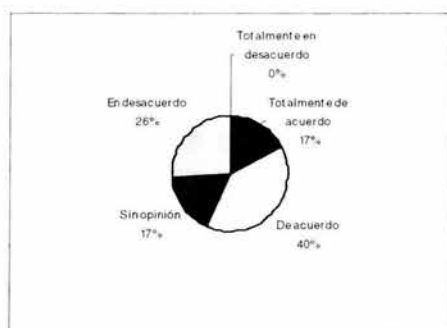


91% de la población encuestada están de acuerdo en esta afirmación el 9% restante se mantiene al margen y no opina, en tanto que los jefes consideraron que el 100% de los empleados estaría totalmente de acuerdo en expresar su opinión libremente.

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico ¿debería sentirse libre de hacerlo?

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	4	9	4	6	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	2	1			

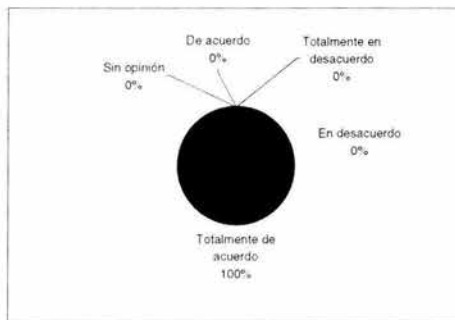


Sólo el 57% está de acuerdo con esta afirmación, el 17% no opina y el 26% restante está en desacuerdo, los mandos superiores pensaron que la mayoría del personal estaría de acuerdo en tomar las riendas de la DPDA con plena libertad.

29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus jefes directos acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	12	10		1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

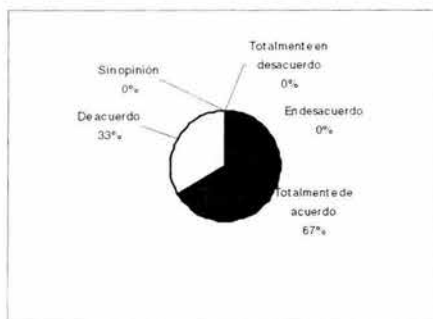
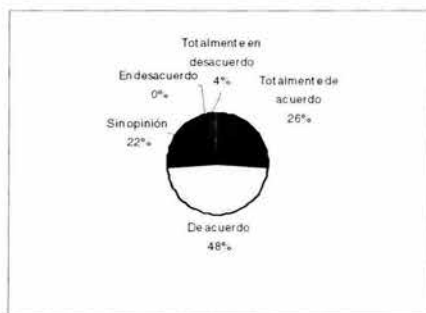


*El 95% de los encuestados están de acuerdo en esta afirmación sólo el 4% se manifestó en desacuerdo; en tanto que los jefes pensaron que el 100% de los subordinados estaría totalmente de acuerdo.*

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	6	11	5		1

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	2	1			



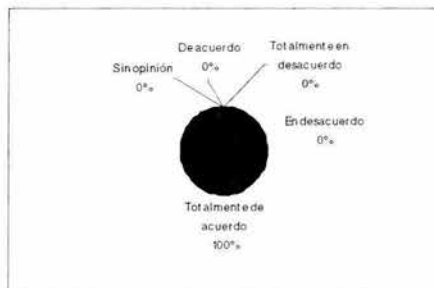
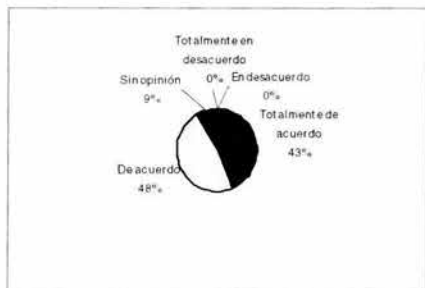
*74% de los empleados operativos están de acuerdo en que necesitan tener más información de la DPDA, el 22% no opina y el 4% está en desacuerdo, no creen importante tener más información de la que ya tienen; los jefes*



31. La Dirección de Planeación y Desarrollo Académico tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	10	11	2		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

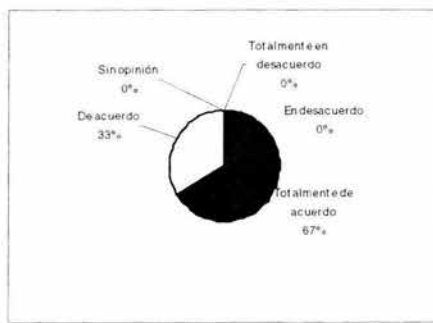
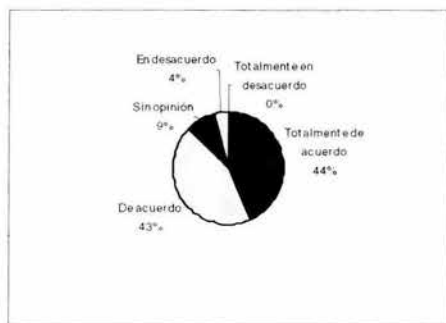


91% de los empleados operativos está de acuerdo con la existencia de canales de comunicación en la organización; los mandos superiores pensaron que el 100% estaría totalmente de acuerdo.

32. Los empleados deberían intervenir en la elaboración y discusión de los objetivos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico para obtener promociones y reconocimiento.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	10	10	2	1	

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	2	1			

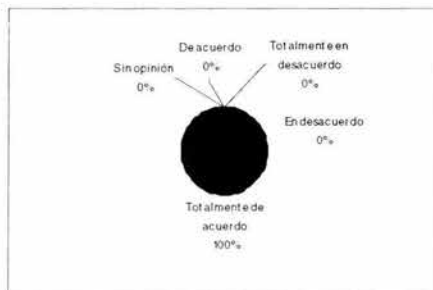


Un 77% del personal operativo está de acuerdo con esta afirmación, un 9% no opina y el 4% restante está en desacuerdo. Por otro lado un 67% de los jefes pensó que su personal estaría totalmente de acuerdo y el 33% restante sólo que estarían de acuerdo.

33. La difusión informativa y noticiosa en la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	6	17			

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

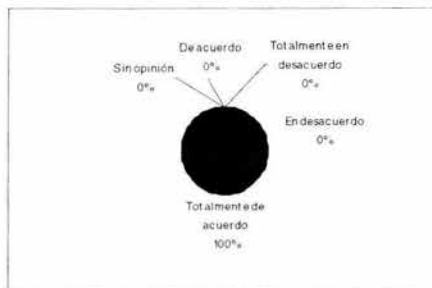


74% de los entrevistados está de acuerdo en que la difusión informativa y noticiosa ayuda a que los empleados tengan un sentimiento de participación. Los jefes coincidieron entre sí, previendo que el 100% estaría totalmente de acuerdo.

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	10	13			

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				

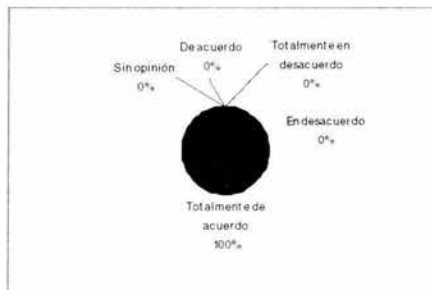
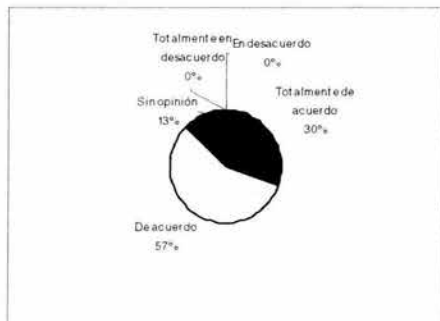


El 43% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo, el 57% sólo de acuerdo en que la participación de todos es importante para el éxito de la comunicación en la DPDA. El 100% de los mandos superiores coincidió con el 43% de sus subordinados.

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la Dirección de Planeación y Desarrollo Académico.

	5	4	3	2	1
OPERATIVOS	7	13	3		

	5	4	3	2	1
MANDOS SUP.	3				



*El 87% de los empleados operativos consideran que es importante que los empleados estén bien informados de los servicios que ofrece la DPDA, el 13% no opinó. En tanto que los jefes pensaron que el 100% de sus empleados estaría totalmente de acuerdo.*