



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“Programa de difusión sobre el deporte adaptado
en México: CEPAMEX.”**

TESIS

Que para obtener el título de:

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Con Opción Terminal en Comunicación Organizacional

Presenta:

Roberto Ruiz Carmona

Director de Tesis:

Mtro. Efraín Pérez Espino



México, D.F.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

*A mis padres, Mercedes Carmona y Froilán Ruiz,
por el respaldo y apoyo incondicional, así como por el esfuerzo con que forjaron en mí la
responsabilidad, el respeto y la disciplina.
Este logro es también de ustedes y para ustedes. Gracias por hacer mi camino más
ligero.*

*A mi hermana, Brenda Ruiz,
por ser mi compañera de vida con quien comparto mis juegos, bromas, humores y
sueños. Por demostrarme que la vida tiene matices.*

*A mis abuelos, Carmen Rivera y Gaspar Ruiz,
por ser la referencia de mi pasado y por la carga de valores que me heredaron.*

*A la familia Ruiz y a la familia Carmona
por los momentos compartidos que hoy me permiten acumular recuerdos y enseñanzas.*

*A Areli Hurtado, Paola Jiménez y Samantha Quintero,
por ser mis amigas, cómplices y confidentes; pero sobre todo, por compartir conmigo
risas, significados y momentos felices.*

*A mis amigos "Contratemporáneos" (Josué, Luis, Dante, Paco, Güicho, Mon y Zed),
porque además de brindarme su amistad, constituyen para mí un ejemplo de
perseverancia, tolerancia y sensibilidad.*

*A mis amigos preparatorianos (Ana Cristina, Montse, David, César, Sergio y Fabián),
por su eterna compañía y por los recuerdos que todavía nos hacen reír juntos.*

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi asesor de tesis, el Mtro. Efraín Pérez Espino, que, con un gesto valioso de profesionalismo orientó el presente trabajo. El tiempo dedicado y los conocimientos compartidos por él fueron determinantes no sólo para concluir este ciclo, sino de igual modo, para fraguar mi personalidad como estudiante y como profesional de la comunicación.

Del mismo modo, expreso mi agradecimiento a mis sinodales porque gracias ellos la presente tesis se vio enriquecida. Cada aportación y consejo reiteran mi admiración a la Universidad y sus docentes.

Finalmente, doy gracias a las autoridades de la CONADE y el CEPAMEX por las facilidades y los tiempos otorgados. La cooperación del Dr. Eduardo Obregón, el profesor Miguel Ángel Hidalgo, de Luis Fernando Aguilar y de Vianey Nuñez, fue crucial para conocer más a los atletas del deporte adaptado; personas que con base en el trabajo diario fortalecen mi interés por lo que hacen.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. El estudio de las organizaciones	7
1.1 Concepto de organización	7
1.2 Tipología de las organizaciones	11
1.3 Teorías administrativas de la organización	14
1.4 Clima y Cultura Organizacional	23
Capítulo 2. La comunicación organizacional	29
2.1 Definición de comunicación	29
2.2 Tipología de la comunicación	33
2.3 La comunicación en las organizaciones	37
2.3.1 Tipos de comunicación organizacional	39
2.3.2 La comunicación en organismos gubernamentales	47
2.4 Planeación estratégica y comunicación organizacional	55
2.5 Mercadotecnia relacional y comunicación organizacional	57
Capítulo 3. El deporte adaptado	62
3.1 Antecedentes del deporte adaptado	62
3.2 Disciplinas y categorías del deporte adaptado	65
3.3 Desarrollo, dirección y estado actual del deporte adaptado en México	71

Capítulo 4. El Centro Paralímpico Mexicano	79
4.1 Antecedentes	79
4.2 Vinculación institucional del CEPAMEX	84
4.3 Entorno organizacional	88
4.4 Estructura organizacional del CEPAMEX	98
4.5 Marco jurídico	103
4.6 Misión, visión y valores	108
4.7 Programa Nacional de Cultura Física y Deporte	111
Capítulo 5. Diagnóstico de la comunicación externa del CEPAMEX	116
5.1 Metodología	116
5.2 Auditoría de medios y procesos de comunicación y difusión	118
5.3 Encuesta de opinión a público real y potencial	126
5.4 Diagnóstico FODA en materia de difusión externa	161
Capítulo 6. Propuesta de programa de difusión para el deporte adaptado en el CEPAMEX	171
Conclusiones	190
Bibliografía	194
Anexo	199

Introducción

La idea de realizar la siguiente tesis surge a partir del interés personal alrededor del deporte adaptado y paralímpico¹ así como de sus competencias a nivel nacional e internacional ya que, desde los Juegos Paralímpicos de Toronto, Canadá en 1976 hasta la edición décima cuarta de Londres 2012, México ha cosechado 273 medallas de las cuales 93 son de oro; cifras que si se comparan con lo hecho en el deporte convencional y se complementan con otros resultados en competiciones a nivel nacional, regional y continental, sitúan al deporte adaptado como un fenómeno dónde parte de la actividad física nacional ha encontrado una oportunidad de éxito deportivo ya sea de manera conjunta o individual.

Sin embargo, a pesar del desarrollo y mantenimiento del deporte adaptado y paralímpico, gran parte de la opinión pública e incluso de las personas con discapacidad que pudieran estar interesadas en la práctica de dicha modalidad deportiva, desconocen qué es y en qué consiste el deporte adaptado. Ello en parte por la discriminación ejercida en los medios de comunicación más influyentes en México y la cual llega a padecer un sector vulnerable como lo es el discapacitado pero sobre todo, porque las instituciones públicas o privadas encargadas de gestionar el deporte adaptado en el país no han generado procesos de comunicación lo suficientemente amplios que presenten a este conjunto de

¹ La diferencia terminológica entre *deporte adaptado* y *deporte paralímpico* será expuesta al inicio del Capítulo 3 de esta tesis.

actividades deportivas como una forma de desarrollo físico formal o incluso de recreación.

Ante tal situación se recurrió al Centro Paralímpico Mexicano (CEPAMEX), institución de carácter gubernamental que en colaboración con la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), rige el deporte adaptado y paralímpico en México pero que además concentra a los atletas adaptados de alto rendimiento del país, entre los cuales se encuentra un grueso de medallistas olímpicos y poseedores de récords mundiales.

Así, por sus alcances, control y respaldo gubernamental, se eligió a dicho centro para estudiar el por qué las actividades e incluso los programas que tutelan el deporte adaptado mexicano no poseen medios e instrumentos de comunicación sólidos que les permitan presentarse ante el público en general y a la vez, erigir al CEPAMEX como el máximo órgano para el desarrollo deportivo adaptado a nivel nacional dada su infraestructura y recursos.

Resulta contradictorio que los objetivos planteados por CONADE y CEPAMEX en materia de deporte adaptado no tengan correspondencia con los alcances de los procesos de comunicación empleados pues éstos adolecen de formalidad e impacto entre el segmento al cual abordan, mismo que vale señalar, no está todavía debidamente identificado.

Por tanto, este trabajo determinó como propósito fundamental la elaboración de un análisis situacional y un diagnóstico de los procesos de comunicación que actualmente lleva a cabo el CEPAMEX, con la finalidad de elaborar una propuesta

orientada a crear una estrategia de difusión ya que la hipótesis de este trabajo plantea que en tanto el deporte adaptado que se realiza en el CEPAMEX y las asociaciones vinculadas a él no cuenten con un programa especial y permanente que difunda y promueva sus actividades entre las personas con algún tipo de discapacidad interesadas en integrarse a la práctica deportiva formal y de alto rendimiento, continuará el bajo nivel de conocimiento y participación que esta rama de la actividad del deporte tiene entre dicho público meta y la opinión pública en general.

En este tenor, el objetivo general de la propuesta generada es aumentar el índice de participación de la población de atletas con discapacidades físicas o mentales en los programas del CEPAMEX mediante la creación de un mayor conocimiento, cercanía, participación y persuasión con base en el diseño de acciones de comunicación específicas e individualizadas que propicien, amplifiquen y mantengan vínculos entre la CEPAMEX como órgano gestor y promotor del desarrollo físico integral del deporte, y atletas potenciales con características bien definidas dentro del deporte adaptado.

Para conseguir dicho objetivo, el análisis situacional se basó principalmente en la investigación por medio de entrevistas a profundidad con informantes calificados (directivos, mandos medios y empleados) y encuestas a públicos reales y potenciales (atletas concentrados en el centro) realizadas entre el último trimestre de 2012 y el primer bimestre de 2013. Con esta metodología se tuvo contacto directo con la realidad que actualmente rige los procesos, fenómenos y medios de comunicación utilizados por el CEPAMEX más un panorama actualizado acerca

de qué tipo de efectos y alcances tienen los mismos sobre el público al cual están dirigidos.

Haber obtenido la información a través de estas técnicas permitió extraer declaraciones y opiniones, pero de igual modo, datos duros que llevaron a la jerarquización y clasificación tanto de elementos cualitativos como de indicadores cualitativos para la elaboración del diagnóstico presentado en el capítulo quinto que además hiciera evidentes las fortalezas y debilidades en torno a la comunicación del CEPAMEX.

Además, con la realización de este conjunto de entrevistas y el levantamiento de encuestas para la evaluación de programas y medios de difusión, se obtuvieron elementos necesarios para concretar un análisis FODA que dimensionara las posibilidades de diseñar las estrategias de difusión planteadas al final de esta tesis.

De esta manera, el contenido temático que orienta la presente propuesta se agrupa en seis capítulos ordenados de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se enuncian las características y funciones de las organizaciones, así como su tipología sustentada en la exposición de las teorías administrativas de la organización que permiten comprender con mayor amplitud el desarrollo y comportamiento de los grupos humanos cuando estos fijan en colectivo objetivos para la convivencia y el trabajo. Cabe mencionar que también en este apartado se incluyen los conceptos de clima y cultura organizacional, los cuales facilitarán la comprensión de las problemáticas expuestas más adelante.

Después, en el capítulo segundo se define el concepto de comunicación organizacional para entender los elementos y objetivos del intercambio de mensajes en una organización. Además, en este apartado se incluye un marco conceptual que se empleará a lo largo de la tesis para explicar diferentes fenómenos; destacando la comunicación organizacional gubernamental, la planeación estratégica y sobre todo, la mercadotecnia relacional como elementos complementarios de respaldo y apuntalamiento de la propuesta.

Sin embargo, por congruencia a los objetivos de este proyecto y como añadidura a este conglomerado de conceptos, fue necesario incluir un tercer capítulo que a modo de monografía, detallara sobre los antecedentes y situación actual del deporte adaptado en México, las condicionantes del entorno sobre su desarrollo, así como de la evolución de sus disciplinas y atletas.

Luego, en el capítulo 4 se concentra una radiografía del CEPAMEX que ahonda sobre su historia, estructura orgánica, relación con el entorno y elementos intangibles como su misión, visión y valores que justifican administrativa, social y deportivamente su existencia. De hecho en este apartado se incluye un análisis Porter que pormenoriza sobre las fuerzas del entorno (nuevos competidores, sustitutos, proveedores, compradores y competencia presente).

Más adelante, en el capítulo quinto se expone la información cuantitativa y cualitativa extraída de las encuestas, entrevistas a profundidad y una auditoría de medios, con el propósito de obtener un diagnóstico en materia de comunicación externa del CEPAMEX. Aunado a esto se construye en la parte última un análisis

FODA donde se ponen a la vista las áreas de oportunidad que más adelante guiarán los ejes de acción en la propuesta conceptual del capítulo sexto.

Finalmente, en el último apartado se enuncian las herramientas conceptuales a desarrollar como parte de la *Estrategia de mercadotecnia relacional para públicos externos, internos, cautivos y potenciales del CEPAMEX* en la cual se enlistan estrategias con sus objetivos, el alcance de las acciones a desempeñar, así como los instrumentos que serán empleados para su implementación, misma que vale resaltar, es viable, rentable y acorde a las necesidades del centro.

Capítulo 1. El estudio de las organizaciones

1.1 Concepto de organización

Antes de abundar en la comunicación organizacional como el marco conceptual que dará sustento a esta tesis es necesario precisar sobre algunos términos que funjan como referentes básicos y faciliten la comprensión de conceptos más complejos.

Lo primero en definir en este caso es la organización y ésta, desde hace mucho tiempo, responde a una necesidad por agruparse del ser humano para cumplir determinados objetivos. “Las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas que, de otra forma, no podría obtener. Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y, usualmente, materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos a un todo”.²

Para que la organización subsista es necesaria la interacción entre las personas que la conforman pero de igual manera con su entorno. A propósito, Richard Daft dice que “las organizaciones tienen que luchar y acomodarse a los desafíos de la diversidad de la fuerza de trabajo de la actualidad, las preocupaciones crecientes sobre ética y responsabilidad social, a los cambios en los patrones de desarrollo

² Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones*, México, Limusa, 1986, p. 7

profesional y encontrar formas efectivas de motivar a los empleados (miembros de la organización) a trabajar juntos para lograr las metas de la organización”.³

Dentro de las características de la organización destacan:

- 1) “La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades y de la comunicación. La división, que no es obra de la casualidad, no obedece a un esquema tradicional, sino que ha sido deliberadamente planeada para favorecer la realización de fines específicos.
- 2) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados en las organizaciones y los dirigen hacia sus fines. Estos centros de poder, además revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia.
- 3) Situación personal: las personas que no satisfacen con su desempeño pueden ser depuestas y sus tareas, asignadas a otras”.⁴

De acuerdo a esta serie de elementos, autores como Daft distinguen dos tipos de dimensiones organizacionales: estructurales y contextuales. “Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean base para medirlas y compararlas. Las dimensiones

³ Richard Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, Cengage Learning, 2011, p. 11

⁴ Héctor Felipe Álvarez, *Principios de administración*, Argentina, Eudecor, 2000, p. 130

contextuales caracterizan a toda organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas”.⁵

Por un lado, en las dimensiones estructurales se halla la formalización de los principales documentos de la organización, la división del trabajo, sistemas jerárquicos de organización, niveles de complejidad y el grado de profesionalización entre los miembros. Mientras que por otra parte, continuando con la clasificación de Richard Daft, las dimensiones contextuales incluyen el tamaño de la organización, su tecnología, el entorno, metas y estrategias y además su cultura.

A propósito de la composición de las organizaciones, también Felipe H. Álvarez señala que la organización guarda una relación entre subsistemas que involucran las principales características de un conjunto organizado de individuos y las clasifica en tres rubros.

“En primer lugar, el subsistema social se refiere a las dimensiones concernientes a las personas y a su comportamiento individual y social. Ejemplos de esto son los individuos en sí, grupos, cultura organizacional, clima organizacional, valores, normas, metas y creencias.

Luego el subsistema técnico está compuesto por las variables tecnológicas que actúan dentro de la organización y hace que los insumos se conviertan en bienes terminados. Entre algunos de este tipo se hallan los equipos, máquinas, instalaciones, procesos, métodos, conocimientos técnicos y tareas.

⁵ Richard Daft, *Teoría y diseño organizacional*, op. cit., p. 15

Como último, el subsistema administrativo se compone del conjunto de atribuciones, responsabilidades, procesos, y normas que posibilitan la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización. Por ejemplo: fines, misión, objetivos, políticas, estrategias, funciones, jerarquía, proceso administrativo y estructura formal”.⁶

Vale agregar que la importancia de las organizaciones radica en la administración de los recursos, la producción de bienes o servicios y en su capacidad de adaptación al entorno, con el cual guarda un ritmo de cambio continuo. Sin embargo cabe mencionar que complementario a las características propias de la organización se agregan otros elementos a su dinámica como factores de mercado, políticos, clientes, competencia, sindicatos, leyes, servicios, partidos políticos y bancos; conjunto de elementos al que se denomina entorno.

El entorno organizacional, citando a Héctor Felipe Álvarez, “... es la concentración de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes y relevantes para su actuación. Se trata de un conjunto de factores que no están a primera vista, bajo el control de la organización y que además, determinan sus resultados”.⁷ Desde la perspectiva de este autor⁸, entre los componentes del entorno destacan los servicios, la comercialización, partidos políticos, sindicatos, competencia, clientes, bancos y leyes.

⁶ Héctor Felipe Álvarez, *Principios de administración*, op. cit., p. 136-138

⁷ Héctor Felipe Álvarez, *Teoría de las organizaciones*, Argentina, Eudecor, 1997, p. 50

⁸ Héctor Felipe Álvarez, *Principios de administración*, op. cit., p. 136

1.2 Tipología de las organizaciones

Además de considerar los elementos enlistados en las dimensiones estructurales y contextuales de la organización es necesario identificar características que permitan la clasificación de las organizaciones. En primer lugar es preciso referir que éstas pueden clasificarse en formales e informales ya sea por su estructura o por la división del trabajo que opera en ellas.

La organización formal, dice López Martínez “permite a sus elementos comunicarse entre sí, y tener funciones y responsabilidades, así como respetar la línea de mando. Desde su creación se formaron con un objetivo determinado y su funcionamiento interno varía de acuerdo al fin que se persigue”⁹, mientras que la organización informal es creada de manera natural o espontánea y su división del trabajo, aparte de ser menos rígida, es permisiva con los miembros.

También, y parecido a los dos términos anteriores, “T. Burns y G.M. Stalker, distinguen dos modelos opuestos de organización: unos orgánicos y otros mecánicos. Los primeros se adaptan a condiciones inestables, las personas tienen pleno conocimiento del funcionamiento de la organización como un todo. Los modelos mecánicos se caracterizan por una definición de tareas muy precisas, la especialización, la centralización y comunicación verticales”.¹⁰

Sin embargo, por características de los modelos orgánico, mecánico o ambos, existen varios tipos de organizaciones formales y de acuerdo a sus objetivos,

⁹Martha Patricia López Martínez, *Estrategia de comunicación para el proceso de fusión corporativo entre Grupo Editorial Expansión y Time Inc.*, Tesis para el obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 2006, p. 17.

¹⁰ Héctor Felipe Álvarez, *Principios de administración*, op. cit., p. 130

componentes y el ámbito de su operación, Carlos Bonilla¹¹ propone una tipología dividida en instituciones, empresas y organismos intermedios o representativos.

La institución, aunque puede ser conceptualizada por algunos círculos de académicos como un conjunto de normas para actuar dentro de una sociedad, el presente estudio se referirá a ella como una organización creada por la unión de personas que mediante la utilización de recursos actúan coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada. El entorno de este tipo de organismos está formado por un ambiente específico con determinantes específicas a nivel político, económico y social como parte de un sistema mayor.

La empresa es la organización orientada hacia la producción de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad, las cuales se clasifican de acuerdo a su actividad o giro y por su magnitud y tamaño. Según su giro pueden ser industriales, comerciales o de servicio; mientras que de acuerdo a su magnitud se clasifican en pequeñas, medianas o grandes.

Por su parte los organismos intermedios o representativos constituyen un grupo de personas, empresas, instituciones, corporaciones o diversas organizaciones del tipo que sea con intereses en común y cuya finalidad consiste en buscar beneficios para sus integrantes. Como ejemplo pueden mencionarse los sindicatos, cámaras y asociaciones; organizaciones cuyos miembros contribuyen al desarrollo de la sociedad.

¹¹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas, 1994, p. 109

A grandes rasgos, sea cual sea el fin o características de la organización, la tipología de las organizaciones encuentran común denominador en sus recursos. Entre ellos destacan los técnicos en forma de herramientas e instrumentos, los humanos que otorgan la inventiva y habilidad de los miembros y los de tipo financiero mediante dinero, acciones o proveedores.

Los diferentes tipos de organización cumplen funciones que permiten la subsistencia financiera, jurídica, directiva y sociocultural propias de la organización; es decir, posee elementos internos y externos a los que sus miembros y objetivos se ajustan para el cumplimiento del un ideal como grupo. “Las características inmediatas del sistema organización son: procesos de cambios, orientación a logros de objetivos, complejidad, comportamiento probabilístico, (sus resultados no son totalmente predecibles y existe un alto grado de incertidumbres). Los procesos son innumerables en su ámbito interno y hay otros en relación al entorno”.¹²

Para cualquier tipo de organización el entorno guarda características similares y la influencia de éste determina en poca o gran medida la orientación de un grupo organizado, las características de sus miembros y la figura jurídica, social, económica o política que adquirirá. Por ello el estudio de las organizaciones posee distintos enfoques y las teorías que tratan de explicarlas han tenido un desarrollo histórico y conceptual referido a continuación.

¹² Héctor Felipe Álvarez, *Principios de administración*, op. cit., p. 133

1.3 Teorías administrativas de la organización

Desde el origen de las primeras organizaciones humanas que tenían y todavía tienen como objetivo la supervivencia del individuo y la cobertura de sus necesidades como ser social, su estudio teórico ha tratado de comprender los grupos humanos con el objetivo de entender cómo se originan, en qué condiciones se desarrollan y cómo funcionan.

Terminado el siglo XIX e iniciado el siglo XX las organizaciones de tipo formal registraron un crecimiento acelerado y con ello la necesidad de establecer nuevos elementos para su estructura y cumplimiento de metas. Los distintas actividades, procesos de decisión y gestión de los recursos constituyeron las nuevas bases del pensamiento administrativo pero a la vez, el principio de un estudio más completo de la teoría de la organización, es decir, del “conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, reglas y métodos por los que se desarrollan, y que se explican, a través de los modelos de diseño organizativo y de comportamiento humano (cuestiones psicosociales)”.¹³

A partir de la Revolución Industrial distintas corrientes teóricas establecieron métodos de estudio y lograron distinguir, según Goldhaber¹⁴, tres grandes perspectivas teóricas: clásica, humanista y de sistemas. Sin embargo, en 1972, la propuesta de Paul Lawrence y Jay Lorsch agrega una cuarta postura teórica

¹³ Ibidem, p. 49

¹⁴ Gerald M. Goldhaber *Comunicación organizacional*, México, Editorial Logos, 1989, p. 15

llamada contingente con especial atención en el ambiente y su influencia en la organización.

Teoría Clásica

El enfoque clásico resulta de la mecanización de la industria, el desarrollo de las fábricas y la evolución de los sistemas de transporte y comunicación durante la Revolución Industrial cuando para aumentar la competitividad de las organizaciones, los administradores de las mismas recargaron sus esfuerzos e ideas en el racionalismo, mecanicismo en la concepción del hombre y el liberalismo en la economía.

La principal premisa de esta teoría privilegia las relaciones formales por encima de las personales, busca la alta especialización, establece jerarquías autoritarias y pretende el respeto hacia las normas y reglas. Los autores más representativos del enfoque clásico fueron el sociólogo Max Weber y los ingenieros Frederick W. Taylor y Henri Fayol y según sus aportaciones, las características de la teoría clásica abundan sobre “una especialización en el trabajo, una única autoridad, una obediencia excepcional, división y especialización del trabajo, reglas y procedimientos estrictos, relaciones formales, supervisión, motivaciones económicas para el trabajador, así como una posibilidad de mantener el empleo debido al bajo índice de cambios en el personal”.¹⁵

¹⁵ Gerald M. Goldhaber *Comunicación organizacional*, op.cit., p. 23

La evolución de la postura clásica comenzó con la teoría de la burocracia de Weber que establecía jefaturas en todos los niveles de autoridad para garantizar orden y subordinación. Luego, en estudios posteriores, señalaron un formalismo excesivo y añadieron principios de ingeniería a través de autores como Taylor quien hizo hincapié en el análisis de los procesos de trabajo con base en tiempos y movimientos con el fin de definir el método más rápido y el empleo de herramientas adecuadas.

Finalmente, a las ideas de Weber y Taylor se sumaron los catorce principios de Fayol que erigían a la administración como elemento primordial del trabajo eficiente alrededor de su planeación y predicción. Así, y aunque la perspectiva de esta escuela está muy alejada de las prácticas humanistas en las organizaciones actuales, las contribuciones hechas por estos autores dieron paso a otras teorías y sobre todo, comenzaron por cuestionar más el factor humano.

Teoría humanista

Luego del desarrollo en ciencias sociales como la psicología y de las mínimas aportaciones de la teoría clásica en torno a la “humanización” del trabajador, surgió en la década de los treinta la Teoría de las Relaciones Humanas o Teoría humanista cuyos estudiosos de este enfoque consideraban importante el estudio de las actividades informales del trabajador y las condiciones bajo las cuales se conforman los grupos de trabajo.

Entre los autores más representativos y precursores de esta corriente destaca Elton Mayo quien enfatizó sobre el empleo de los incentivos morales y de reconocimiento social para el trabajador, debido a que éste no siempre encuentra la motivación absoluta a través de lo monetario. Mayo y autores como Abraham Maslow priorizaron sobre las relaciones interpersonales y de bienestar con la cobertura total o parcial de las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización.

Sin embargo, a autores como Mayo le sucedieron otros como Douglas McGregor que retomaron el valor de las recompensas monetarias mediante el establecimiento de sistemas organizados cerrados por medio del control y dirección de la autoridad.

Pese a que la Teoría X es una propuesta destacada de McGregor con los bases ya mencionadas, el mismo autor establece después que la manera ideal de motivación entre los empleados radica en hacerlos sentirse tomados en cuenta y en la promoción de actitudes de autodirección que no necesariamente impliquen a un superior en la estructura jerárquica; a esto le denominó Teoría Y.

Más tarde y con agregados a la teoría humanista, Rensis Likert propone un modelo donde instauración de las relaciones humanas se concentran en cuatro sistemas:

“El sistema 1 se caracteriza por un ambiente tenso donde prevalece una comunicación descendente y no se confía en los empleados. (similitud con la Teoría X).

El sistema 2: Responde a una comunicación descendente y, aunque en ocasiones las decisiones pueden surgir de los cargos medios, no se toma en cuenta a la mayoría de los empleados.

El sistema 3: Establece una participación más activa en las decisiones de los subordinados donde la interacción entre los empleados y los directivos es satisfactoria.

El sistema 4: Es aquel donde se cumplen las mismas características que la Teoría Y pues predomina una comunicación hacia todos los niveles y los directivos confían en los empleados”.¹⁶

Al respecto vale la pena comentar que en los cuatro sistemas sugeridos hay sus pros y contras. Los sistemas 1 y 2 tienden a generar grupos informales, inconformes y con alto grado de tensión en sus relaciones debido a la poca participación de los cuadros bajos de organigrama y la insatisfacción de las necesidades o deseos básicos. Las dinámicas de trabajo y la toma de decisiones en este tipo de sistemas son fenómenos que tienden ser incompletos e incompatibles respecto de las metas del grupo, pero rentables si el quehacer de éste es en serie y en tiempos reducidos.

Por otra parte el sistema número 3 reduce la posibilidad de una relación dependiente entre el área directiva de la organización y cuadros inferiores que

¹⁶ Rensis Likert. Citado por Cuadros, Arellano Bertha Paola, *Programa de comunicación interinstitucional para el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México*, Tesis para el obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 2007, p 34-35

desencadene lentitud o negligencia en las actividades. En éstas cabe agregar, la solución de problemas y respuesta al entorno manifiesta más variedades.

Para finalizar, en el cuarto sistema los miembros gozan de conocimientos más específicos y múltiples; las relaciones tienen tendencia democrática y los medios que conllevan al fin son consultados, discutidos y avalados por la mayoría de los miembros en una organización. Por ende este sistema es viable dentro de grupos cuyos objetivos o tareas no quieran percibirse como imposiciones y poco probables.

En resumen, la Teoría Humanista de las organizaciones es una propuesta que promueve una mayor participación de los miembros pero sus esfuerzos; a pesar de estar encaminados a un aspecto interno como lo es la conducta del individuo, ahondan poco en la influencia del entorno y la apertura de la organización al medio como sí lo hace la Teoría de Sistemas.

Teoría de Sistemas

El enfoque de la Teoría de sistemas contribuyó a un conocimiento más amplio alrededor del funcionamiento de la organización, en virtud de que la examina con base en las partes que la conforman y se relacionan entre sí y, sobre todo, permitió considerar al entorno como elemento fundamental y de constante interacción con el grupo organizado pues esta corriente teórica hace énfasis sobre el intercambio de materia y energía que sostiene la organización con aquél.

Autores como Richard Daft¹⁷ señalan que la organización es un conjunto de elementos que constituyen un todo sin disgregaciones o divisiones y con la necesidad de obtener recursos del ambiente, transformarlos y generar un producto para el ambiente externo. El manejo de los insumos y productos refleja la dependencia de la organización con el entorno y al interior, el trabajo conjunto de la gente también muestra interrelación.

Todas las partes y todas las acciones repercuten sobre otros componentes de la organización, así como los problemas del entorno. A propósito, Daniell Katz y Robert Khan distinguen tres procesos: a) Entrada o importación que se refiere a la energía recibida por parte de la organización, b) Proceso o transformación de la energía entrante por medio de la mano de obra o la oferta de productos y servicios, y 3) Salida o exportación de los elementos terminados.

Alrededor de estos procesos que la organización sostiene con el entorno, vale decir que en el caso de cierto tipo de grupos organizados esto no siempre ocurre de igual manera. Ya sea por los objetivos definidos con anterioridad, la disponibilidad de recursos o la armonía de los elementos al interior, la organización puede brindar como resultado desde un producto cual sea para el intercambio comercial, hasta la pura proyección de sus valores o creencias que resultan atractivas o provechosas a su exterior.

Ejemplos de lo mencionado pueden citarse según la tipología de las organizaciones referida con anterioridad. En las empresas la oferta de productos y servicios tendría como fin principal, mas no único, el generar ganancias e

¹⁷ Richard Daft, *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Internacional Thomson, 2000, p. 13

incrementar su volumen de producción, mientras que las de tipo institucional cuya labor es reconocida socialmente deben satisfacer la necesidad de algún grupo específico o cuando menos generar modos o programas de trabajo encaminados a ello.

Respecto a los procesos en las organismos representativos, los productos de salida están dirigidos a grupos más amplios y de forma tangible e intangible, es decir, resultados no necesariamente materiales sino también a través de mecanismos ocupados en la satisfacción de necesidades básicas (alimenticias, vivienda o seguridad social), vinculación con otras organizaciones afines o de respaldo jurídico, político o económico a alguna población.

Así, el modelo presentado por ambos autores reconoce a la organización como un sistema abierto de constante contacto con el entorno que provee de materia y energía para posibilitar la transformación de un insumo en producto a través de un proceso.

Teoría Contingente

Aunque la corriente contingente del pensamiento organizacional reconoce en el entorno un elemento fundamental y determinante para la organización, su estudio ubica como tesis la existencia de diversos tipos de entornos que además varían en sus características y comportamiento en virtud de que para la teoría contingente, el entorno funge como estímulo y el cambio manifiesto en la organización como respuesta.

Desde esta perspectiva, el comportamiento, las metas y componentes materiales de la organización muestran vulnerabilidad ante el entorno y el nivel de adaptación que registre ante ello determinará que tan contingente es su respuesta. Por ello, y después de investigar alrededor de la oposición organización-ambiente, Paul Lawrence y Jay Lorsch, concluyeron que los problemas básicos de dicha dicotomía son la diferenciación y la integración.

Para atender la integración, dice Fernández Collado¹⁸ que deben empatarse las metas comunes entre los miembros, objetivos y esfuerzos de toda la organización pero que, de igual manera es preciso un proceso de diferenciación mediante la división en departamentos con tareas especializadas que reduzcan la influencia del ambiente a un solo departamento.

Lawrence y Lorsch concluyen que una organización exitosa es aquella que está más próxima a las demandas del entorno sin olvidar el papel de las funciones internas y el factor humano; consideraciones que le convierten en la perspectiva científica más completa del pensamiento organizacional y complemento a otras interpretaciones teóricas.

Las teorías o modelos referidos poseen características específicas a cada tipo de organización que según su estructura interna, las cualidades de sus miembros y el entorno en que se circunscribe, se adaptará un modelo que permite entender sus fenómenos y que a su vez facilite atender sus necesidades propias como empresa, institución u órganos representativos.

¹⁸ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, Segunda Edición, 2002, p. 34

1.4 Clima y Cultura Organizacional

Siendo las organizaciones un fragmento de una sociedad cualquiera es importante conocer cuál es la relación que guardan los individuos que la conforman. Los objetivos perseguidos por el grupo, el comportamiento del individuo miembro y las actividades que éste desempeña desencadenan un conjunto de relaciones sociales que pueden ser positivas o negativas en el día a día de una éstas.

Las conductas, estructuras y necesidades en un grupo organizado son elementos que influyen en el funcionamiento organizacional y las percepciones del individuo dependen en un primer nivel de su personalidad o forma de hacer propia la realidad y en un segundo, de sus experiencias, intercambio cultural y relaciones sostenidas con la organización. A este tipo de fenómenos se le denomina clima organizacional, que Darío Rodríguez lo define como “una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como: poder, conflicto y las comunicaciones”.¹⁹

Entre las principales características del clima destacan su relativa estabilidad con cambios graduales, consecuencias de empatía o apatía entre los miembros de la organización y la puesta en evidencia de conductas, aptitudes y expectativas que son susceptibles de control o cambio.

¹⁹ Darío Rodríguez Mancilla, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, 2005, p. 158

Según lo anterior Likert²⁰ destaca cuatro tipos de clima que se agrupan en abiertos y cerrados. En el primer grupo se ubican el clima autoritario explotador caracterizado por la desconfianza entre individuos que tienen un mínimo de participación en la toma de decisiones y el clima de tipo autoritario paternalista con el acaparamiento de la dirección organizacional pero a través de delegar responsabilidades. Mientras tanto, en el grupo de los cerrados destacan los climas participativo y demócrata consultivo que descentralizan la autoridad de los niveles jerárquicos e incrementan la confianza sobre los miembros, respectivamente.

Aunque suele emplearse como sinónimo de ambiente organizacional, el clima se diferencia de éste al ser un fenómeno de determinadas áreas de la organización y consecuencia de un proceso de juicios y percepciones. A la suma de dichos climas se le llama entorno y es en pocas palabras una visión global.

Luego de tomar en cuenta el clima organizacional y las formas en que el individuo percibe su realidad, otro elemento de consideración dentro de las organizaciones es la cultura que, además de cumplir con una función integradora y diferenciadora respecto de otras organizaciones, ayuda al grupo a adaptarse a su entorno.

La cultura organizacional, dice Horacio Andrade, es el “conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización”.²¹ Es por así decirlo, un conglomerado de significados, experiencias y formas de comportamiento deseables, formales e informales que facilitan o complican la convivencia organizacional de un grupo.

²⁰ Rensis Likert, *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*, Bilbao, Deusto, 1969, p. 94-95

²¹ Horacio Andrade Rodríguez. Citado por Darío Rodríguez M. *Diagnóstico Organizacional*, México, Trillas, 2001, p. 136

De acuerdo a Richard Daft, que emplea como analogía un iceberg, la cultura organizacional existe en dos niveles. “En la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables —las formas en que la gente viste y actúa, y los símbolos, anécdotas y ceremonias que los miembros de la organización comparten—. Sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real”.²²

En primera instancia la cultura otorga sentido de identidad a la organización y a los individuos que la conforman. Después, mediante procesos específicos que pueden ser formales o informales, sirve como estímulo y mejora para la búsqueda de objetivos o la consecución de un status superior al anterior. Finalmente, a través del control y formalización de ritos, símbolos y lenguajes, la cultura puede moldearse (mas no controlarse en su totalidad) según el tipo de organización.

Llegado a este punto, cabe advertir que si bien la cultura puede fungir como lubricante social en un grupo o una respuesta a las necesidades del entorno, también puede constituir un factor de conflicto en la relación sujeto-organización. Ello debido a que el individuo posee una carga cultural dada por el contexto donde se ha desarrollado y la organización está constituida por condicionantes para su funcionamiento, por lo cual el consenso entre el sujeto y el grupo puede contrariar al primero y reclamar del segundo una constante readecuación de los procesos, derechos y formas de trabajo.

²² Richard Daft, *Teoría y Diseño Organizacional*, p. 368

Dado lo anterior los miembros de cualquier organización se enfrentan a una tipología de cultura organizacional que puede aligerar el nivel de conflicto respecto del grupo al que pertenecen y al que, por intereses afines decidieron unirse. Según Richard Daft, hay cuatro tipos de cultura y la más adecuada de ellas está en función de la estrategia y entorno de la organización. A continuación se describen y parafrasean brevemente.²³

Primero, la cultura de adaptabilidad o empresarismo se caracteriza por un enfoque estratégico en el entorno externo que recalca la necesidad de ser flexible y cambiante, la cual estimula normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización de manera rápida pero que también premia y aprecia la innovación, la creatividad y la toma de riesgos.

En la tipología también destaca la cultura de la misión que hace hincapié en la importancia de los propósitos organizacionales y en el logro de objetivos. Gracias a estas características y alto nivel de competitividad y utilidad que promueve, los diferentes grupos tienden a registrar crecimiento de ventas, rentabilidad o éxito en el entorno.

En tercer lugar, señala Daft, está la cultura de clan con mayor participación e intervención de los miembros de una organización, que se ocupa de las necesidades del grupo y fomenta la creación de un sentido de responsabilidad y propiedad para un aumento en el grado de compromiso entre los individuos.

²³ Ibidem, p. 376

Finalmente, la cultura burocrática es de carácter interno y posee un enfoque metódico para la realización de tareas, la cual se distingue por su alta consistencia, colaboración y conformidad durante las políticas y prácticas establecidas pero la participación personal es mínima.

Dada esta tipología puede decirse que la cultura organizacional permea a la vez y variadamente a nivel físico y material según los recursos dispuestos, por medio de las normas de comportamiento dadas en roles o protocolos de trabajo y de acuerdo a un nivel institucional a través de procesos formalizados de convivencia. En la cultura organizacional, las formas manifiestas de conducta, valores y creencias están alejadas o próximas a los parámetros deseables pero los objetivos establecidos para la colectividad determinarán cuáles deben ser castigados o premiados.

Para Andrade²⁴, las manifestaciones de los valores y las creencias en una organización culturales pueden ser, en primer lugar conceptual-simbólicas, que se refieren a la filosofía organizacional como misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades y programas así como su aparato simbólico y su mitología.

En segundo lugar están las conductuales, que incluyen el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.

En tercero se encuentran las estructurales, integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura de poder

²⁴ Horacio Andrade Rodríguez, *Cultura Organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación* en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p. 113

(liderazgo formal e informal) que rigen en la organización; y, por último las materiales como la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Los elementos culturales, materiales, administrativos, espaciales y psicosociales de una organización son fundamentales para su funcionamiento pero un factor primordial que los integra es la comunicación, la cual, como elemento destacado de la cultura, promueve la creación, mantenimiento y fortalecimiento de las relaciones humanas acorde al ideal fijado con anterioridad entre sus integrantes.

De esta manera, los elementos tangibles e intangibles más los recursos humanos y materiales de una organización forman un conglomerado de procesos cuyo estudio debe partir desde la comprensión conceptual y la evolución histórica de las teorías para entender, posteriormente, cuáles son las condiciones en las cuales se suscita el fenómeno de la comunicación.

Así, las proposiciones teóricas expuestas en este apartado permiten, además de sustentar conceptualmente el presente trabajo, la generación de un marco de referencia para el entendimiento de las organizaciones como sistemas cuyas acciones recurren de manera constante al intercambio de mensajes bajo contextos que exigen la planeación de los mismos, pues, por la interacción sostenida con su entorno y públicos merece la inclusión de herramientas multidisciplinarias que erija a la comunicación como un elemento de su desarrollo.

Capítulo 2. La comunicación organizacional

2.1 Definición de comunicación

Entendidas las organizaciones como invenciones sociales, instrumentos o manifestaciones culturales creadas por el hombre, es preciso ahondar sobre los elementos que la articulan y distinguen del resto. Como ejemplo de ello, y porque este trabajo lo requiere, se definirá qué se entiende por comunicación organizacional pero antes se detallará más sobre la comunicación como tal y sus puntos de relación con las organizaciones del tipo que sea.

Aunque la comunicación como palabra en sí refiere a compartir o participar en algo común, existen otras definiciones más amplias que rebasan la pura etimología y ubican su comprensión en diferentes áreas del conocimiento científico. Desde los teóricos que afirman la existencia de la comunicación entre los seres inanimados, pasando por aquellos que otorgan cualidades mecanicistas, físico-químicas (transmisión de energía), psicológicas o biológicas (código genético, crecimiento y reproducción, sustancias e impulsos nerviosos), hasta quienes lo emplean para referirse al intercambio de símbolos en las relaciones humanas; el concepto posee un grueso de acepciones.

La comunicación como término, y para los objetivos de este proyecto de tesis, será empleada según su apego a las formas de relación entre los seres humanos y sus formas culturales. Sin restar importancia a demás definiciones sólo conviene

hacer énfasis sobre su carácter social y su influencia dentro de los grupos de individuos.

Siendo así, Berelson y Steiner en Blake Reed establecen que la comunicación es la “transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficos, etc. El acto o proceso de transmisión es lo que habitualmente se llama comunicación”.²⁵

Sin embargo, aunque la definición contempla los elementos de intercambio y transmisión, la comunicación se distingue también por ser un proceso con respuesta entre los sujetos involucrados. Durante dicha transmisión, el o los individuos que fungen como receptores asimilan la información recibida y pueden generar una réplica, porque según autores como K. Berlo²⁶, la comunicación se emplea para influir y afectar de manera intencionada al receptor respecto del interlocutor.

Al proporcionar y recibir información el emisor y el receptor participan en una dinámica bajo un interés determinado y contextos específicos donde los elementos compartidos encuentran sentido o no en un marco de referencia.

Dentro de este proceso cada uno de los elementos tiene explicación en diversos autores pero en el presente estudio el modelo propuesto por Berlo²⁷ se usará para ahondar sobre las cualidades y funciones de las partes que componen el proceso comunicativo.

²⁵ Reed Blake, *Una Taxonomía de Conceptos de Comunicación*, México, Ediciones Nuevomar, 1977, p. 3

²⁶ David K. Berlo. *El Proceso de la Comunicación*, Buenos Aires, Ed. El ateneo, 1978, p. 11

²⁷ *Ibidem*, p. 25

En primer lugar está el emisor como sujeto que inicia el acto de comunicar a través de un mensaje estructurado y el receptor que descifra éste, lo entiende y genera una respuesta a partir del mismo. De acuerdo a las experiencias o símbolos compartidos entre los individuos involucrados puede generarse una interpretación o significado común que haga efectiva la comunicación como fenómeno.

En cuanto al mensaje se refiere, éste se conforma por un lenguaje en particular y su estructura es compatible con el contexto del emisor y el receptor, pero su significado puede ser denotativo o connotativo, es decir, dado por palabras simples con referentes físicos o por contenido emocional que revele un vínculo intangible, sentimental o cultural, respectivamente.

Respecto a los significados del mensaje, Schramm agrega que también pueden ser manifiestos y latentes. “Cuando se transmite el tono de la voz, el gesto, el estilo literario, nos dice tanto o más del contenido del mensaje mismo”²⁸ pues la forma en cómo se expresen los mensajes puede amplificar el significado mediante lenguajes como el verbal y el corporal.

Cabe mencionar que al emisor, receptor y mensaje se agregan elementos como el canal y el llamado *feedback* o retroalimentación. Al primero de ellos le corresponde fungir como elemento que oriente el mensaje del emisor al receptor y viceversa. Como ejemplo de estos canales pueden mencionarse el teléfono, la radio, volantes, la televisión y el internet, entre otros.

²⁸ Wibur Schramm. Citado por J. Antonio Paoli, *Comunicación e información. Perspectivas teóricas.*, México, Trillas, 1989, p. 29

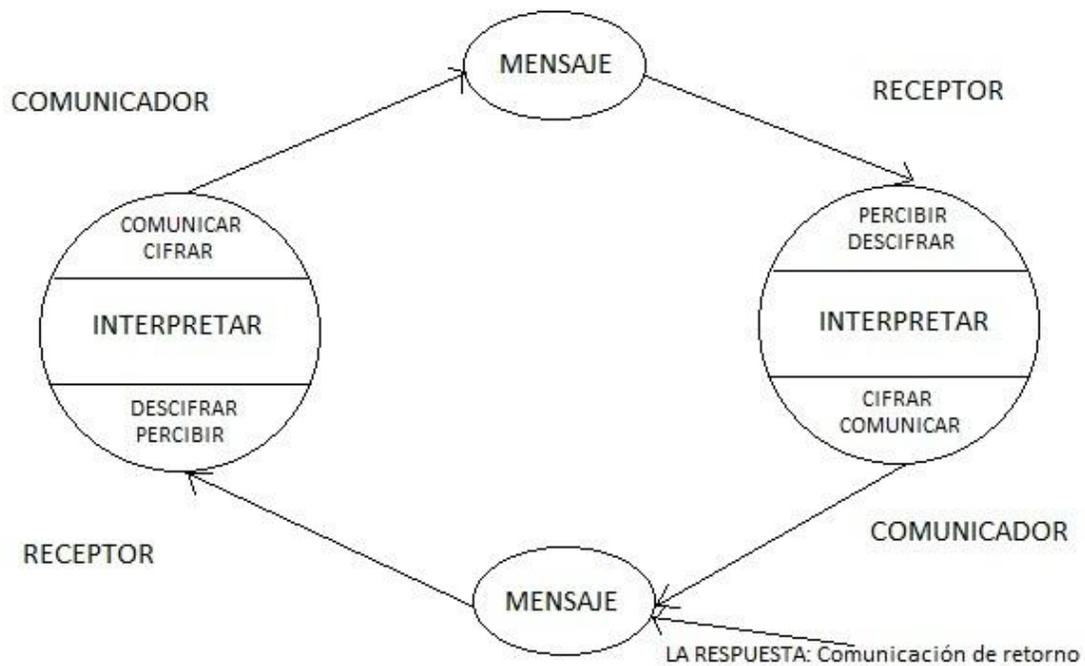


FIGURA 1: MODELO DE COMUNICACIÓN

Tomado de: A. Romero Rubio, *Teoría General de la Información y de la Comunicación*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1975, p. 104

Finalmente, cuando por medio del canal se genera una respuesta del receptor hacia el emisor, el proceso de comunicación se completa y vuelve a iniciar en algo conocido como retroalimentación la cual, según Schramm, es “la información que proviene, en retroceso, del receptor al transmisor, y le indica a éste como se desarrolla su mensaje”,²⁹ es decir, funge como elemento de evaluación que determina qué tan certera es la participación del emisor y el receptor en el

²⁹ Wilbur Schramm, *La ciencia de la comunicación humana*, México, Ed. Grijalbo, 1982, p. 16

proceso, pero sobre todo si la intencionalidad del mensaje se cumple o se manifiesta con interrupciones o equívocos.

Dichos errores dentro de la comunicación pueden deberse a la falta de un conjunto de símbolos compartido entre el emisor y el receptor pero también, a que el proceso de codificación y decodificación se vea interrumpido por factores que distorsionan la calidad del mensaje o si éste no halla el efecto deseado sobre el receptor.

A ello se le denomina ruido, concepto acuñado por Shannon y Weaver, y empleado para referir a los elementos que distorsionan una señal en las telecomunicaciones pero que, para objetivos de esta tesis se ampliará para comprender al ruido no sólo bajo las premisas de un modelo matemático, sino como un elemento que puede provocar una respuesta negativa en los fenómenos comunicacionales de carácter bilateral y dinámico dentro de las organizaciones.

2.2 Tipología de la comunicación

Derivado de modelos de comunicación como el de David Berlo y las aportaciones de Schramm, vale señalar que los elementos que componen este proceso pueden determinar su desarrollo según sus características o nivel de intervención. Por ello, siguiendo las condiciones de los individuos involucrados en ella resulta posible distinguir una tipología del fenómeno que permita entender cómo se desenvuelve en diferentes ámbitos.

Aunque en primer lugar se pueda hacer referencia a la comunicación intrapersonal (aquella que el individuo sostiene consigo mismo) propia de los modelos psicológicos, esta tesis recuperará sólo las cualidades y funciones de la comunicación interpersonal, grupal y de masas, así como sus formas más especializadas de tipo social, política, de la publicidad y organizacional.

La comunicación interpersonal, dice Cuadros Arellano, “es aquella que se lleva a cabo entre dos o más personas con una retroalimentación inmediata la cual se origina a través del intercambio de experiencias e información propia de una carga simbólica y la emisión de mensajes verbales o no verbales”³⁰ que se gestan en contextos sociales y personales específicos.

Al respecto de la comunicación verbal y no verbal, autores como Pio E. Ricci³¹ señalan que en las formas verbales se intercambian palabras escritas o habladas, mientras que en las no verbales la transmisión del mensaje es mediante posturas y movimiento del cuerpo, proximidad de los sujetos, gestos, tono de voz y variaciones del discurso.

En segundo lugar, la comunicación grupal se entiende como la transmisión y recepción de mensajes dados en un conjunto de dos o más personas quienes pueden, “adoptar distintas actitudes en función de sus propios intereses, gustos, cultura o afinidades, o en relación a su disposición de actuar como receptores o en

³⁰ Bertha Paola Cuadros Arellano, *Programa de comunicación interinstitucional para el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México*, Tesis para el obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 2007, p. 23

³¹ Pio E. Ricci, *Comportamiento no verbal y comunicación*, España, Editorial Gustavo Gil, 1979, p. 24

su atención a su grado de empatía, simpatía o antipatía hacia el emisor”.³² En ella la intención del proceso es conformar grupos de convivencia, interacción y desarrollo de acuerdo a dos niveles que son la comunicación intragrupal y la intergrupala. Si la transacción de mensajes se da entre los individuos de un mismo grupo es intragrupal, pero si éste se relaciona con otros grupos, el proceso se amplía y propicia una retroalimentación al exterior.

Vale señalar también que en la comunicación grupal los individuos tienden a mostrar subdivisiones o a crear subgrupos en los cuales el carácter de los procesos comunicacionales son intragrupales (hacia dentro) e intergrupales (entre los grupos formados dentro del grupo que los contiene). Los grupos con este tipo de comunicación pueden proyectar o manifestar puntos en común o divergentes alrededor del intercambio de símbolos, afinidades o cultura.

Como tercer tipo de comunicación se halla la comunicación de masas cuyo emisor se vale de medios de comunicación como la radio, la televisión, los medios impresos o el internet para dirigirse, de manera impersonal y distante, a un número grande de receptores. Por las características de esta forma de comunicarse, la retroalimentación es difícil de dar por existente o medir el nivel de impacto de sus contenidos sobre los patrones culturales, los cuales, como señala Fernández Collado, “son consecuencia de las estructuras sociales, políticas y económicas en las que funcionan los medios” .³³

³² Sergio Flores de Gortari y Emiliano O. Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Trillas, 1977, p. 182

³³ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw-Hill, 2006, p. 13

Por otra parte, y también dirigida a un número amplio de individuos, está la comunicación social; proceso más acucioso iniciado y dirigido por la sociedad e instituciones de carácter público que funcionan como receptores y emisores a la vez, en el cual los sujetos participantes establecen políticas de desarrollo y los mecanismos que permitan implementarlos. “Hay quienes consideran a la comunicación social como un concepto de cultura humana o perteneciente a ella y quienes la interpretan como la comunicación que procede de una fuente única, transmitida a un público notoriamente grande”.³⁴

Acerca de la comunicación política cabe mencionar que su intencionalidad es la máxima premisa y a través de mensajes persuasivos pretende lograr la adhesión a ideologías o posturas. Entre los medios empleados por este tipo de comunicación destaca la propaganda que busca la réplica de los receptores en forma de acciones alrededor de la búsqueda y mantenimiento del poder político.

Al respecto dice André Gosselin que “Hablamos de comunicación política fundamentalmente para referirnos a la relación que mantienen gobernantes y gobernados, en un flujo de mensajes de ida y vuelta, a través de los medios de comunicación social, y con el concurso de periodistas especializados en cubrir la información generada por las instituciones y protagonistas del quehacer político”.³⁵

³⁴ Valentín Horacio Yáñez Campero, *Administración Pública y Comunicación Social en México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 2007, p. 27

³⁵ Javier del Rey Morató, *Democracia y Posmodernidad*, Madrid, Editorial Complutense, 1996, p. 180

Luego, y de acuerdo a Homs Quiroga³⁶, la publicidad como forma de comunicación es de tipo comercial e institucional con mensajes persuasivos orientados a promover la compra y consumo de productos o servicios, pero de igual manera al cuidado de su imagen. Además de su índole comunicativa, la publicidad también posee un fin mercadológico para el estudio del comportamiento de mercado y la detección de necesidades que faciliten la atracción del consumidor.

Finalmente debe remarcarse que todo tipo de comunicación tiene un común denominador en la intencionalidad de sus mensajes pues ya sea en torno a un votante, un cliente, una audiencia o cualquier tipo de sujeto que participe como emisor-receptor en el acto comunicativo, la función de influenciar y afectar la opinión o formas de comportamiento es un elemento primordial.

2.3 La comunicación en las organizaciones

Dada la naturaleza de las organizaciones y los objetivos establecidos entre sus miembros, la comunicación dentro y fuera de las mismas se vuelve un proceso innato por medio del cual los individuos se agrupan estructuradamente para su supervivencia y desarrollo. Cualquier tipo de organización, sea empresa, institución u organismo representativo se vale de medios e instrumentos para la integración, mantenimiento y creación de vínculos con sus integrantes y grupos afines.

³⁶ Ricardo Homs Quiroga, *La Comunicación de la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1990, p. 64-65.

Para Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional, además de poseer los elementos y funciones ya descritas, es “un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización”.³⁷

La comunicación en la organización debe considerarse como eje rector sus cualidades de cambiante y constante ya que en sí mantiene una relación estrecha y permanente con el entorno, es decir, con aquellos factores que le exigen mostrar adaptabilidad y respuestas en pro de las metas que la constituyeron. De acuerdo a estos cambios y estructura la organización trata de apegarse a un proceso de comunicación que obedezca a las necesidades de su entorno pero de igual manera al perfil de quienes la conforman.

Dado lo anterior, y a que la comunicación organizacional no refiere exclusivamente al flujo de información respecto de su entorno, sino también al interior, las dinámicas de intercambio de mensajes repercuten en dos niveles; primero, como fenómeno que otorga estabilidad en su público interno (miembros) y externo (sujetos afines al grupo) y segundo, como un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y optimizan el flujo de información dentro y fuera de la organización.

Resumiendo, conviene pues recuperar una definición más amplia de la comunicación organizacional que la expresa como “un conjunto de mensajes que

³⁷ Carlos Fernández Collado, *La comunicación Humana, ciencia social*, Mc Graw-Hill, México 1988, p. 114

emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la publicidad y las relaciones públicas, para cumplir con su función totalizadora”.³⁸

Entendida así, la comunicación en las organizaciones destaca por la puesta en común de los objetivos o metas, la mejora o readecuación de los flujos de información, una disminución de incertidumbre y la búsqueda de percepciones positivas entre sus públicos externos u organismos con los que se vincula.

2.3.1 Tipos de comunicación organizacional

Recuperando las características de la organización y de sus principales teorías que revelan la evolución y premisas fundamentales, es preciso establecer una tipología respecto al tipo de flujos informativos y mensajes que la organización emite y recibe de sus públicos. La información generada por la misma debe estar apegada a la estructura del grupo, acorde a las actividades o productos finales y a través de un canal adecuado determinado por las cualidades del receptor, su contexto y el contenido del mensaje.

Según sea el grado de desarrollo de la organización y las circunstancias a las que ésta esté obligada a responder, Gerald Golhaber³⁹ propone tres tipos de mensajes: a) Los mensajes de tarea que prioriza sobre la mejora en la calidad de

³⁸ Horacio Andrade Rodríguez, *Hacia una definición de la comunicación organizacional: la comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 30-31

³⁹ Gerald Goldhaber, *Comunicación organizacional*, op. cit., p. 26

los productos o servicios, b) Los de mantenimiento para la supervivencia estable del grupo y, 3) Los mensajes humanistas para influir en las actitudes y aptitudes del personal que integra una organización.

Paralelo a ello, y apoyándose en el estudio científico de la organización, es posible analizar las cualidades del mensaje y su intencionalidad, pero sobre todo establecer una división de la comunicación organizacional en algo parecido a dicotomías antagónicas: interna y externa, ascendente y descendente, formal e informal, unidireccional y bidireccional y en horizontal y vertical.

A partir de definir la comunicación interna y externa, y de situar las características principales que cada una posee, se podrá entender que según la estructura y la forma en que interactúan los miembros de una organización dentro y fuera de la misma, las dicotomías ya mencionadas también pueden manifestarse en los dos niveles y no son exclusivas de uno, es decir, dirigirse a los públicos internos, externos o ambos.

La comunicación interna se entiende como el intercambio de mensajes al interior de la organización y cuya información transmitida tiene la finalidad de establecer vínculos con los miembros a través de diversos medios para lograr dinámicas de trabajo coordinadas y congruentes respecto de los objetivos planteados.

Según Scheinsohn, el fin de la comunicación interna es “integrar al personal como si fuera un solo cuerpo, en cuanto a la visión, misión, estrategias, productos, servicios y demás aspectos de la empresa, tanto para responder a los eventos del entorno, como para cristalizar los objetivos generales de la organización, de

manera que sus integrantes encuentren su propio desarrollo y el logro de sus propósitos personales”.⁴⁰

Dicho proceso involucra a toda la estructura de la organización y los sujetos participantes están en los niveles de dirección general, cuadros medios y empleados o personal operativo bajo denominaciones como empleados, directivos, técnicos, mandos intermedios, propietarios, representantes de los trabajadores, sindicatos o comités empresariales.

De celebrarse en todos los niveles y a través de mensajes cuyo contenido promueva la integración de los miembros y la asimilación de la cultura entre ellos, la comunicación interna se manifiesta en ventajas como el incremento de la motivación, integración productividad, confianza, participación y lealtad de los integrantes.

A nivel interno cabe mencionar, serán el tipo de medios de comunicación empleados, el perfil y número de miembros, el tipo de estructura o los recursos disponibles los que determinen qué tan eficiente o efectiva es la comunicación interna. Por ello es necesario ahondar más sobre qué medios (formales e informales) y qué características definen la forma en cómo participan los sujetos.

Por ejemplo, y como ya se mencionó, dentro de la comunicación interna (pero no exclusiva de ella) existe la comunicación de tipo formal e informal, ascendente y descendente, horizontal y vertical y, unidireccional y bidireccional; tipología que a continuación será definida.

⁴⁰ Daniel A. Scheinsohn, *Comunicación estratégica*, Argentina, Editorial Macchi, 1993, p. 170

“La comunicación formal se refiere al intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas”.⁴¹ En ella los flujos de información son planeados, definidos y llevados a cabo a través de medios como boletines, circulares, reuniones, reglamento, manuales, cursos, revistas, eventos o correo electrónico, por mencionar algunos ejemplos.

Si la comunicación formal se planea desde las áreas de dirección con objetivos bien definidos alrededor de mensajes claros y precisos, la organización puede encaminarse con menos problemas a sus metas. Sin embargo, el tipo de información emitida requiere mantenimiento y actualización constante ya que atiende a la dinámica propia del grupo y porque además de poseer una etapa de planeación y desarrollo, la comunicación formal necesita ser evaluada en torno a los propósitos para los cuales se produjo.

Por otra parte, y contrario a lo anterior, la comunicación informal se da de manera natural, sin planearse y sin la intervención de quienes dirigen una organización o valiéndose de medios oficiales o reconocidos por el grupo. Citando a Francisca Morales, “surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las organizaciones. Es toda información que se crea y emite de forma no oficial”⁴² a través del rumor, charlas informales o cualquier otro medio que no esté reconocido como oficial.

⁴¹ Miguel Duhalt, *Técnicas de comunicación en la administración*, México, UNAM, 1974, p. 27

⁴² Francisca Morales Serrano, *Dirección de comunicación empresarial: Comunicación interna*, España, Editorial Gestión 2000.com, 2000, p. 226

Al respecto de la comunicación ascendente y descendente, es preciso aclarar que ambas dependen de las jerarquías establecidas en la estructura pero que la primera de ellas, dice Fernández Collado, “se establece a partir de los puestos más bajos de una organización y se dirige hasta los niveles gerenciales o de dirección más altos”,⁴³ mientras que la segunda, la comunicación descendente, va de los niveles más altos hacia los puestos más bajos.

En tercer lugar, las formas de comunicación horizontal y vertical refieren a los intercambios de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico y desde altos mandos o cabezas directivas hacia los niveles bajos de la organización, respectivamente. Como beneficios de la comunicación horizontal destacan el intercambio interdepartamental, el desarrollo organizativo y la cohesión interna, no así en la de tipo vertical donde el flujo de mensajes entre los puestos altos y bajos suele ser lenta, autoritaria y con poco conocimiento y participación alrededor de las metas y tareas.

Finalmente, y retomando la importancia de la retroalimentación o respuesta dentro del modelo de comunicación, se halla la comunicación de carácter unidireccional y bidireccional. Estos procesos comunicativos también son conocidos como bilateral o unilateral y de ellos resulta la “retroalimentación interpersonal”,⁴⁴ término al que autores como Fernández Collado otorgan relevancia al referirse a la exactitud de tareas ejecutadas en las organizaciones. En la comunicación de tipo bidireccional la retroalimentación se da y genera procesos armónicos, mientras que en la

⁴³ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw-Hill, 2006, p. 106

⁴⁴ *Ibidem*.

unidireccional la respuesta no se manifiesta o no es deseable y permitida entre los miembros.

Una vez definida la comunicación interna toca ahondar sobre el flujo de comunicación que sostienen las organizaciones con su entorno y diversos públicos. Para ello se entenderá como comunicación externa el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a dirigirlos, a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios”.⁴⁵

Sin embargo, y como apunta la parte final de esta definición, este tipo de comunicación se utiliza desde tres dimensiones y se apoya sobre herramientas como la publicidad, las relaciones públicas y la mercadotecnia o marketing. La primera de las dimensiones, según la propuesta de Annie Bartoli⁴⁶, es la operativa, referente al uso que la organización hace de sus miembros para establecer vínculos con individuos externos por medio de mensajes (explícitos e implícitos) nombre de la organización y a favor de la proyección de una imagen.

La segunda dimensión es de tipo estratégico y contempla la creación de redes con relaciones positivas hacia organizaciones afines para analizar y evaluar la percepción que los públicos externos han construido respecto de la organización. Esta dinámica puede tomarse en cuenta como una especie de relaciones públicas; término a explicar más adelante.

⁴⁵ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1999, p. 32

⁴⁶ Annie Bartoli, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Paidós, 1992, p. 100-102

En tercer lugar está la dimensión de notoriedad que implica la emisión de mensajes hacia el exterior con el propósito de hacerse presente en su entorno a través del intercambio de información en eventos como coloquios, ferias, exposiciones y entrevistas por referir algunos ejemplos. Cabe mencionar que este tipo de comunicación externa se apoya en la publicidad debido al empleo de medios de comunicación masiva, la promoción y la búsqueda de patrocinios.

Como puede verse, todas las dimensiones de la comunicación externa recurren a tres herramientas o medios organizacionales de comunicación (MOC's) para la transmisión de mensajes: las relaciones públicas, la publicidad y la mercadotecnia o marketing.

Las relaciones públicas son “una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o de una organización en el interés público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público”⁴⁷ con la construcción o mantenimiento de vínculos de confianza e institucionales.

El tipo de público en las relaciones públicas, como se advirtió antes de detallar sobre la tipología de la comunicación en las organizaciones, no se dirige exclusivamente a los públicos externos sino también a los internos porque funge como un elemento en pro de la eliminación de rumores y la reducción de la incertidumbre organizacional a causa de mensajes incongruentes con la cultura predominante.

⁴⁷ Denis L. Wilcox, Philips H., *Relaciones públicas, estrategias y tácticas*, Madrid, Editorial Addison Wesley, 2000, p. 3

Otro elemento en la comunicación externa es la publicidad, explicada anteriormente con apoyo de Homs Quiroga, como una actividad que emplea el mensaje persuasivo para provocar la compra o consumo de determinados bienes o servicios. Según su carácter que puede ser comercial o institucional y la presencia en los medios de comunicación masiva, su alcance es significativo pero alto en cuanto a costos se refiere.

Para finalizar, siendo concepto fundamental para esta tesis, está la mercadotecnia, también conocida y empleada en un grueso de bibliografía como marketing. Ésta, bajo reserva de que más adelante se detallará con mayor acuciosidad sobre sus premisas, su importancia y enfoques, se entiende como “una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado de meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores”.⁴⁸

Todo lo anterior con el fin de orientar los mensajes a un público del cual se tiene más conocimiento acerca de su perfil psicodemográfico, económico y social, pero también, para atribuir cualidades específicas a los flujos de comunicación en vísperas de una respuesta favorable del receptor.

Aparte de reconocer y satisfacer un conjunto de deseos o establecer programas de investigación de mercados, la mercadotecnia promueve la lealtad y fidelización de los públicos externos; uno de los muchos fines que tiene la comunicación externa.

⁴⁸ Laura Fischer de la Vega, *Mercadotecnia*, México, McGraw-Hill, 1993, p. 8

2.3.2 La comunicación en organismos gubernamentales

Dado el objeto de estudio para esta tesis es preciso ahondar sobre las cualidades de la comunicación dentro de las organizaciones dependientes de los aparatos de gobierno pues en ellas los flujos de información requieren de características específicas para el proceso y sobre todo, estar dirigidos a un público externo que funge como receptor y que se denomina opinión pública.

En los organismos gubernamentales los procesos de comunicación son casi idénticos a los de otro tipo de organizaciones pues no sólo se apoyan en herramientas de la mercadotecnia o marketing, sino producen mensajes de carácter persuasivo que rebasan la pura intención de intercambiar información para legitimar el ejercicio del poder y sobre todo, como lo hacen las demás organizaciones, lograr el reconocimiento de sus públicos externos que en este caso también participan como ciudadanía.

Como su nombre lo indica, los organismos gubernamentales sostienen una estrecha relación con organizaciones jerárquicamente superiores que detentan la administración del poder y la autoridad dentro de una sociedad. Regularmente este tipo de organizaciones asisten en la gestión de políticas específicas como de salud, educación, seguridad, empleo, desarrollo social, cultura y turismo, por mencionar algunas áreas.

Por ello se entenderá a la comunicación gubernamental “como un instrumento de transparencia del ejercicio del poder, una suerte de regla de ética pública que

viene a reforzar la legitimación de la actividad gubernamental, sin incurrir en un burdo “propagandismo” y sin importar el órgano de difusión”⁴⁹, es decir, ampliando el intercambio de mensajes en búsqueda de una respuesta positiva a la imagen del gobierno y contraria al carácter unidireccional de algunos procesos de comunicación más rígidos donde, de no celebrarse así, la retroalimentación está restringida o imposibilitada.

De acuerdo a Gasió y Amadeo⁵⁰, toda la comunicación de carácter gubernamental tiene como objetivo principal la comprensión, adhesión y apoyo a los gobernantes por parte de los gobernados o subordinados, pero es recomendable para el gobierno conocer la opinión de estos últimos para emplear acertadamente la información que posee y transmitirla de manera eficaz.

Así como sucede en cualquier organización, en la comunicación de gobierno se distinguen los diferentes elementos del modelo comunicacional. En este caso el mensaje puede ser general o específico según la amplitud de la audiencia y debe ser comprensible para la opinión pública a través de un lenguaje con menor nivel técnico que reduzca la incertidumbre entre la audiencia a la cual se transmite. Los políticos o burócratas, individuos que regularmente gestionan la comunicación gubernamental, atienden el contenido del mensaje da prioridad a los componentes emocionales sobre los intelectuales e incluso, ponderando la imagen sobre el contenido. “Esta imagen que el aparato gubernamental ha proyectado de sí,

⁴⁹ Oscar Andrés de Masi, *Comunicación gubernamental*, Argentina, Paidós, 2001, p. 26

⁵⁰ Guillermo Gasió y Belén Amadeo en: Oscar Andrés de Masi, *Comunicación gubernamental*, op. cit., p. 34

provoca reacciones diversas que pueden ser de adhesión, interés, rechazo, o indiferencia en diversos grados”.⁵¹

La función del emisor (gobernantes) está encaminada a orientar e informar a los gobernados de sus acciones, planes y programas en un ejercicio aparente de transparencia y rendición de cuentas pero que también fomenta el orgullo y la identidad de los receptores y fortalece la imagen institucional o personal del detentor del poder. Entre las acciones de comunicación gubernamental destacan los spots en radio y televisión, gacetas, desplegados en revistas y periódicos, internet, espectaculares, estaciones de radio, calcomanías u objetos utilitarios, por citar algunos ejemplos.

Por otra parte, el receptor del mensaje gubernamental juega un papel determinante pues es a través del mismo donde se genera una respuesta o el proceso de comunicación adquiere significado. Sea entre los ciudadanos u otros grupos de interés al interior del gobierno, el conocimiento de los receptores se da por medio de metodologías cuantitativas y cualitativas que permiten medir las opiniones de los ciudadanos respecto a determinados problemas y necesidades.

Finalmente, como señala Andrés Valdez, dos elementos a destacar por su utilidad dentro de este fenómeno comunicativo son la retroalimentación y el ruido. El primero porque “se puede impulsar a través de la realización de foros de consulta pública, páginas de Internet, buzones, correo, y por medio de la recepción de las opiniones y sugerencias por parte de la población”.⁵² Mientras que el segundo es

⁵¹ Gustavo Verduzco, *Comunicación gubernamental y sectores populares urbanos*, México, ESAC, 1973, p. 34

⁵² Andrés Valdez Zepeda, *Mercadotecnia gubernamental*, México, Universidad de Guadalajara, 2004, p. 93

producto de un lenguaje político entendido por poca gente y cuya intención es difundir una ideología determinada en la población.

Aunque la comunicación política y la comunicación gubernamental se llegan a emplear como sinónimos, es preciso aclarar que la segunda hace énfasis sobre la construcción y reforzamiento de la legitimidad política e imagen de los gobernantes. “Los objetivos de toda comunicación gubernamental tienen que ver, principalmente, con informar a los ciudadanos sobre las acciones, los planes, los programas y los logros de un gobierno para generar la aprobación y legitimidad que todo gobernante, en el contexto de un sistema político de cuño democrático, requiere de parte de los ciudadanos”.⁵³

Debido a esta gestión de políticas los gobiernos muestran cierta preocupación en torno a sus procesos de comunicación pues ya no es la sola consecución de poder lo que les obliga a estructurar y planear bien sus mensajes, sino de generar la aceptación de las políticas públicas y encaminarlas a una especie de consenso.

Así, con las características de la comunicación gubernamental y habiendo confrontado el concepto de comunicación organizacional propuesto por Andrade⁵⁴, puede entenderse al gobierno como una organización que genera procesos de comunicación dirigidos a determinados públicos que, aparte de generar opiniones en torno al aparato gubernamental, exhiben características específicas que demandan adecuaciones constantes en el contenido. Es decir, puede definirse una comunicación organizacional gubernamental como aquel fenómeno que

⁵³ Andrés Valdez Zepeda, *Mercadotecnia gubernamental*, op. cit., p. 81

⁵⁴ Confróntese con la definición de *comunicación organizacional* dada por Horacio Andrade Rodríguez en la página 10.

implica la emisión sistemática y programada de mensajes por parte de un gobierno hacia los ciudadanos con la finalidad de legitimar su actuación y lograr reconocimiento y una imagen positiva entre ellos a través de instrumentos de tipo mercadológico o de relaciones públicas que permitan exaltar sus funciones.

Ante ello destaca el marketing como una herramienta indispensable y sobre todo, como una función que a decir de Luis Stuhlman⁵⁵ ha tenido una evolución que inicia sí en el terreno de lo comercial, pero que también se emplea para inducir en la población determinadas conductas como en el marketing social; acciones de proselitismo político a través del marketing político o como lo sugiere el marketing de gobierno o de políticas, conocer los problemas, necesidades y expectativas de los ciudadanos para generar consensos y lograr aceptación de los habitantes en un territorio.

El marketing gubernamental “se constituye como una tarea crítica para asegurar la participación y cooperación de todos los agentes de la comunidad en la búsqueda del bienestar general, así como la construcción de consensos, la concientización ciudadana y, sobre todo, la formación de valores colectivos acordes y de apoyo al sistema político predominante”.⁵⁶ Con apoyo del mismo, el flujo de mensajes producidos por una organización encuentra un segmento más concreto para ser recibido, optimización en los recursos empleados y una difusión más planeada en función de provocar una respuesta.

⁵⁵ Luis Stuhlman en: Oscar Andrés de Masi, *Comunicación gubernamental*, op. cit., p. 71-72

⁵⁶ Andrés Valdez Zepeda, *Mercadotecnia gubernamental*, op. cit., p. 32

La comunicación gubernamental que emplea al marketing como herramienta se sustenta en estrategias y como sucede en las organizaciones también busca el aprovechamiento máximo de recursos para la creación, mantenimiento o reforzamiento de su imagen; sólo que en el caso del gobierno son la legitimidad, la gobernabilidad y el reconocimiento o apoyo popular los principales dividendos. Sin embargo el aprovechamiento de este tipo de marketing no queda en la percepción positiva del ejercicio gubernamental, sino que se amplía a esfuerzos que den a conocerlo a la población durante determinado contexto.

“En la función pública, muchas veces se hace más con un gramo de imagen que con toneladas de material. Por ello, es recomendable cuidar y construir la imagen del gobierno más adecuada según la circunstancia, la coyuntura y el lugar de que se trate. [...] Una buena imagen como gobierno incluye la capacitación de trabajo, la honestidad en el manejo de los asuntos y recursos públicos, la accesibilidad, la paciencia, el liderazgo, la calidad de los servicios prestados y la capacidad de comunicación de funcionarios y gobernantes”.⁵⁷

A esta imagen se le agrega la aparición del gobernante en la inauguración de obras, dando discursos y manteniendo contacto directo con la gente pues la gestión de su reputación no se limita a los aspectos de cuidado o pulcritud personal sino que también implica la capacidad para dotar de los servicios públicos que la ley señala, seguridad e infraestructura urbana que generen condiciones propicias para el desarrollo y bienestar social.

⁵⁷ Andrés Valdez Zepeda, *Mercadotecnia gubernamental*, op. cit., p. 35

Ahora, para comprender de mejor manera la forma en cómo interactúan los elementos del proceso comunicativo en el gobierno como organización se expone un cuadro comparativo de Reyes y Münch⁵⁸ el cual concentra los principales términos del marketing de productos y político, pero que para objetivos de esta tesis se rescatarán los más importantes y se equipararán en forma de analogías con el marketing gubernamental. Con esta propuesta, el cuadro exhibe al gobierno como una forma de organización y sobre todo, pone en manifiesto la evolución de la mercadotecnia o marketing de productos hacia el de tipo gubernamental.

Mercadotecnia de productos	Mercadotecnia política	Mercadotecnia gubernamental *
Organización	Partido	Gobierno
Producto	Candidato	Políticas y programas
Mercado	Población o electorado	Opinión pública
Cliente o consumidor	Ciudadano o votante	Ciudadano demandante de servicios y programas
Servicio	Beneficios obtenidos por la población al votar	Desarrollo social
Competencia	Oposición	Opinión civil contestataria
Segmento de mercado	Sección del mercado electoral	Población beneficiada
Marketing mix	Mezcla de mercadotecnia	Mezcla de mercadotecnia

⁵⁸ Rafael Reyes Arce y Lourdes Münch, *Comunicación y mercadotecnia política*, México, Limusa, 1998, p. 46

	política	relacional
Mercado potencial	Lista nominal de votantes (padrón electoral)	Población con necesidades y expectativas
Distribución o plaza	Logística de campaña	Relaciones Públicas

CUADRO 1: (*) COMPLEMENTO A LA PROPUESTA CONCEPTUAL DE MERCADOTECNIA HECHA POR RAFAEL REYES Y LOURDES MUNCH.

En resumen, el proceso de comunicación dentro del gobierno como organización puede estar definido en primer lugar por una etapa de planeación que jerarquice la información en mensajes bien estructurados y la dirija a los públicos adecuados; en una segunda que establezca cuáles son los medios de comunicación con mayor penetración y contacto con la sociedad y una etapa final que permita la evaluación de los procesos y, sobre todo, obtener un panorama general de la imagen gubernamental producida entre los receptores (a partir de la gestión de políticas públicas) por medio de la retroalimentación. Gracias a ésta se establece un proceso de “monitoreo de las acciones, planes y declaraciones de los competidores y voces críticas de los gobernantes en turno, así como la creación de identidades e imágenes idóneas del gobierno entre la sociedad”.⁵⁹

Como puede observarse, la comunicación gubernamental posee beneficios como el respaldo ciudadano con la creación de consensos, el reforzamiento positivo de la imagen de gobierno y el acercamiento de la función pública para el escrutinio público. Sin embargo cabe mencionar que en aparatos de gobierno vulnerables la falta de coordinación y preparación de los mensajes genera incertidumbre; es

⁵⁹ Andrés Valdez Zepeda, *Mercadotecnia gubernamental*, op. cit., p. 30

decir, un ambiente con baja credibilidad y reputación en contra de la imagen de la organización gubernamental en sí, sus funciones o del titular que la representa.

2.4 Planeación estratégica y comunicación organizacional

Debido a que las organizaciones manifiestan una necesidad inherente por generar procesos de comunicación ya que poseen objetivos y metas específicos que las distinguen, muchas veces es necesario interrelacionar ambos elementos en un proceso de comunicación bien estructurado que permita determinar los fines y medios por los cuales una organización debería guiarse.

Con base en un reconocimiento de necesidades y la gestión temporo espacial de los recursos disponibles, todas las acciones llevadas a cabo por una organización están concentradas en estrategias que promueven el intercambio de información con diferentes tipos de públicos. Por ello, para establecer un programa de comunicación se hace uso de elementos administrativos como la planeación estratégica.

Ésta, de acuerdo a R. N. Anthony, es “el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos”⁶⁰, en este caso comunicacionales y a corto, mediano o largo plazo.

⁶⁰ R. N. Anthony en Laura Fischer de la Vega, *Mercadotecnia*, op. cit., p. 406

Por lo anterior y debido a la vinculación existente entre la mercadotecnia y la comunicación organizacional, la planeación estratégica no es privativa del pensamiento administrativo y funge como herramienta para la creación e implementación de estrategias a través de etapas con objetivos que fusionan la capacidad operativa de la organización y los fines persuasivos de la comunicación sostenida con sus públicos.

Como en la planeación estratégica, el programa de comunicación requiere establecer metas y la construcción de tácticas para la consecución de determinados objetivos. A reserva de que es necesario llevar a cabo un análisis situacional y un análisis FODA que permitan establecer cuáles serán los principios de acción, autores como Fischer⁶¹ distinguen dos etapas en el proceso de planeación.

Primero, la etapa primaria o de preparación establece las bases necesarias sobre las cuales pueda partir la organización y sus procesos de comunicación. Sobre ella se define el concepto de misión que establece cuál es la razón de ser de una organización, se analiza la posición de la empresa, crean escenarios para evaluar las posibles oportunidades o adversidades y se definen los objetivos de la estrategia. Por último, en la segunda etapa se establecen las metas deseadas por la organización, se elaboran y asignan presupuestos en función de las mismas y se consideran medidas para la orientación, control y evaluación de la estrategia.

⁶¹ Laura Fischer de la Vega, *Mercadotecnia*, op. cit., p. 406-407

2.5 Mercadotecnia relacional y comunicación organizacional

En el entendido de que la comunicación requiere de estrategias y tácticas o “un plan general de acción”⁶² para su óptimo desarrollo en una organización, es conveniente referir que la mercadotecnia propone a través de la planeación estratégica una forma de relación con sus diferentes públicos para provocar entre ellos la identificación, atracción y su conservación; a lo cual se le conoce como mercadotecnia relacional.

Sin embargo, antes de ahondar en la mercadotecnia relacional es conveniente recordar qué es por sí sola la mercadotecnia y ver la relación que tiene con la comunicación en las organizaciones. Ésta, también conocida como marketing, busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio de actividades específicas que permitan el cumplimiento de metas y objetivos fijados en una organización.

Una vez hallada la necesidad y/o el deseo, la misión es satisfacer ambos con apoyo de una investigación de mercado para provocar la preferencia, lealtad y una opinión positiva para la mejora en los productos o servicios que una organización ofrece a sus públicos.

Por dicha relación con los públicos, la mercadotecnia y la comunicación organizacional registran un símil en sus objetivos pues ambos procesos se valen de estudios para conocer a su cliente o receptor, producen mensajes o bienes a

⁶² William J. Stanton, *Fundamentos de marketing*, México, Úndecima Edición, Mc-Graw Hill, 1998, p. 56

partir de necesidades identificadas y dirigen sus esfuerzos valiéndose de la planeación a fin de lograr la fidelización del cliente.

En el proceso de la mercadotecnia, dice Fischer⁶³, hay variables no controlables y variables controlables. Entre las primeras figuran el medio ambiente político y legal, la tecnología, la competencia, la economía, los consumidores, los fenómenos físicos, las expectativas de la sociedad y los intermediarios; elementos también del entorno de una organización y públicos externos a la misma. Ya en segundo lugar, las variables controlables contemplan la investigación de mercado, el producto, la marca, el precio, el envase, el canal de distribución, la venta y las relaciones públicas; elementos que también recurren a la comunicación organizacional y sus formas de estructurar mensajes.

Ante este parecido en los públicos propios de la mercadotecnia y la comunicación en organizaciones, hay una tendencia casi natural por lo “personalizado”, es decir, un valor extra que el cliente o receptor percibe en el proceso y le provoca algún grado de simpatía manifiesta en conductas observables y hasta medibles. De ahí que surja la mercadotecnia relacional como “la conjunción de diferentes acciones e iniciativas de una organización hacia sus diferentes públicos, con el fin de lograr su satisfacción al ofrecerles servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas; incluida la creación de canales de relación estables de intercambio

⁶³ Laura Fischer de la Vega, *Mercadotecnia*, op. cit., p. 13

de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza y aceptación”.⁶⁴

Aunque la mercadotecnia puede tener una clasificación comercial o lucrativa, social o política, el enfoque relacional potencializa el carácter persuasivo del proceso comunicativo con un “traje a la medida” de los públicos y establece una mejora en la percepción de la organización como emisora. En la mercadotecnia relacional se hallan los esfuerzos por crear vínculos no sólo mercadológicos sino también institucionales que son susceptibles de moderar, ampliar o más aún personalizar, según el andar de las organizaciones, sus públicos y la dinámica del entorno.

En este sentido, la mercadotecnia relacional puede utilizarse como una herramienta aplicada de la comunicación organizacional, así como un instrumento que de manera particular extrapola sus características para la producción de flujos de información por parte del gobierno como un todo organizado. Así, este fenómeno macro, con un intercambio amplio de mensajes dirigidos a diferentes públicos necesariamente encuentra en el marketing una forma primero de segmentar públicos, en pro de esfuerzos mercadológicos y comunicacionales más focalizados y, segundo, un apoyo que para objetivos de este trabajo de tesis constituye una oportunidad de legitimación y fortalecimiento de la imagen en los órganos gubernamentales. De esta manera también puede hablarse de una mercadotecnia gubernamental relacional que no sólo se diseñe acorde a las

⁶⁴ Pedro J. Reinares y José M. Ponzoa citados en: Eloísa Alonso Olvera, *Diseño de una estrategia de difusión para los cursos de capacitación del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción Delegación D.F.*, Tesis para el obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 2006, p. 51-52.

políticas y programas que promueven el desarrollo social, sino además a la construcción de flujos de información donde la figura de gobierno obtiene una percepción positiva entre la población gobernada.

Desde el punto de vista de la comunicación organizacional gubernamental, el comunicólogo, además de conocer cuáles son las demandas y expectativas en desarrollo social entre la ciudadanía o de sólo identificar a qué tipo de receptores dirige los mensajes, logra echar mano de estrategias de planeación para que los efectos de la información emitida amplifiquen su efecto a través de conductas de aceptación o reconocimiento entre una población determinada a favor de las acciones de gobierno, con menores costos a los que representaría la producción de mensajes dirigidos a sectores más amplios y sobre todo, con resultados medibles y susceptibles de ser evaluados para la obtención de un conocimiento actualizado sobre el comportamiento político-electoral de los ciudadanos que conforman el segmento meta.

Este tipo de mercadotecnia, además de brindar los beneficios ya mencionados permite a los órganos de gobierno optimizar y hacer rentables sus procesos de comunicación no sólo a través de mensajes sino de formas de interacción por medio de eventos o celebraciones que ubican a la figura gubernamental en escenarios favorables y que reducen la acción de la opinión civil contestataria.

Cabe mencionar que como la planeación estratégica, la mercadotecnia relacional también se vale de los análisis situacional y FODA, de los elementos de la comunicación y publicidad, más la disponibilidad de recursos que siempre deben

apegarse a la misión, valores, filosofía y cultura de la organización sobre la cual se aplica este enfoque.

En resumen, este segundo capítulo exhibe conceptualmente las formas en que se manifiestan los procesos de comunicación organizacional, las herramientas que puede emplear para su proyección, así como su utilización estratégica para el apuntalamiento de diversas funciones de la organización. Por tal razón, la relación terminológica entre mercadotecnia relacional y comunicación organizacional funge, en la práctica, como un instrumento que amplifica el efecto de los mensajes sobre públicos cada vez mejor identificados en pro de beneficios materiales o de valor intangible para su desarrollo.

Ahora bien, además de recuperar conceptualizaciones alrededor de la comunicación organizacional, conviene, en el capítulo siguiente, la inclusión de antecedentes históricos y de terminología que permitan entender con mayor precisión qué es y en qué consiste el deporte adaptado en México para comenzar a vincular las características de la realidad estudiada con los elementos teóricos hasta ahora expuestos.

El deporte adaptado, como se verá en el capítulo tercero, termina por ser un fenómeno sobre el cual se gestan y manifiestan procesos de interacción que pueden resultar determinantes en las formas en cómo se organiza y las condicionantes que un organismo gestor de este tipo de deporte enfrenta.

Capítulo 3. El deporte adaptado

3.1 Antecedentes del deporte adaptado

Antes de ahondar directamente sobre el Centro Paralímpico Mexicano como el objeto de estudio de esta tesis; o de reseñar su desarrollo, es conveniente referir al concepto de deporte adaptado pues alrededor de éste es donde dicha organización genera procesos de comunicación y a partir de la cual orienta su actuación para el cumplimiento de funciones y objetivos.

Regularmente, el término de deporte adaptado es empleado como sinónimo del deporte paralímpico pero a pesar de guardar muchas similitudes ambas conceptualizaciones poseen una diferencia en sus alcances. Según Georgina Grijalva, “El término de Deporte Adaptado se refiere a todas las actividades dedicadas a la educación, práctica, promoción y administración deportiva realizada con atletas especiales”⁶⁵ (personas con algún tipo de discapacidad física o mental), pero de acuerdo a la terminología empleada por dirigentes, miembros y programas del CEPAMEX, éste adquiere significado de deporte paralímpico cuando las actividades de gestión, práctica y promoción de las acciones de dichos atletas especiales superan el nivel amateur y encuentran participación en competencias internacionales.

Si bien el origen y desarrollo del deporte adaptado y del deporte paralímpico contiene paralelismos, este trabajo hará hincapié sobre el primero pues constituye

⁶⁵ Georgina Grijalva, *El deporte como recurso de integración social*, México, 1994, p. 7

la base de los objetivos fijados en CONADE y CEPAMEX pero también porque antes de convertirse en deporte paralímpico, es alrededor del deporte adaptado donde se manifiestan los fenómenos de comunicación que más adelante se analizan y sobre los cuales se sugieren propuestas a favor de la difusión de sus actividades en el CEPAMEX.

Aunque el deporte adaptado tiene su origen formal finalizada la Segunda Guerra Mundial, los primeros registros de su práctica datan de 1888 cuando en Berlín, Alemania algunos clubes deportivos para sordos comenzaron a agruparse con la finalidad de celebrar competencias deportivas. Sin embargo, para el Comité Paralímpico Internacional⁶⁶ (IPC por sus siglas en inglés) el deporte adaptado surge en el periodo de postguerra al momento de que varios veteranos de guerra y civiles heridos hallan en la actividad deportiva una forma de superar sus lesiones por rehabilitación o de reactivación física.

De acuerdo al mismo organismo, fue en 1944 cuando a petición del gobierno británico el Dr. Ludwig Guttmann abrió el Centro de Lesiones Medulares dentro del Hospital Stoke Mandeville donde el deporte constituyó primero una alternativa para la rehabilitación y la recreación, pero después una forma de competencia. Para 1948, en la ceremonia de inauguración de los Juegos Olímpicos de Londres de ese mismo año, el Doctor Guttmann organizó la primera competición para atletas en silla de ruedas a la que nombró los Juegos de Stoke Mandeville, y pese a que en ella sólo participaron 16 militares heridos y algunas mujeres en tiro con

⁶⁶ Comité Paralímpico Internacional, *Historia del movimiento* [en línea], Alemania, Dirección URL: <http://www.paralympic.org/TheIPC/HWA/HistoryoftheMovement>, [consulta: 16 de octubre de 2012, 19:46 hrs.]

arco, el evento constituyó un aliciente para formalizar el deporte adaptado, convertirlo en paralímpico con la ampliación internacional de sus alcances y para que en años posteriores se sumaran más atletas al movimiento.

Tiempo después los Juegos de Stoke Mandeville se convirtieron en los Juegos Paralímpicos que por primera vez se celebraron en Roma, Italia en el año de 1960 con la participación de 400 atletas provenientes de 23 países. Desde entonces han tenido lugar cada cuatro años y para 1976 el deporte paralímpico extendió por primera ocasión su celebración a una edición invernal en Suecia que a la postre se lleva a cabo con la misma frecuencia que los juegos de verano y en distintos países como sedes.

Para 1960, bajo los auspicios de la Federación Mundial de ex militares, se creó el Grupo de Trabajo Internacional sobre el Deporte para Discapacitados para estudiar los problemas del deporte para dichas personas, hecho que derivó en la creación, en 1964, de la Organización Internacional de Deporte para Discapacitados (IOSD) que ofrecía oportunidades para aquellos atletas que no podían afiliarse a los Juegos de Stoke Mandeville, discapacitados visuales, amputados, personas con parálisis cerebral y parapléjicos que pese a no tener cabida en el paralimpismo internacional, sí podían desarrollarse en el deporte adaptado.

Al inicio 16 países estaban afiliados a la ISOD pero su objetivo era incluir a atletas ciegos y amputados en los Juegos Paralímpicos de Toronto en 1976 y los atletas con parálisis cerebral para la edición de 1980 en Arnhem. La intención de este

organismo era abarcar todas las discapacidades en el futuro. Sin embargo, después surgieron otras entidades internacionales como la de Asociación Internacional de Deportes (CP-ISRA) y Recreación, encargada de la parálisis cerebral y la Federación Internacional de Deportes para Ciegos (IBSA), fundadas en 1978 y 1980 respectivamente.

Después estas organizaciones internacionales experimentaron la necesidad de coordinar los juegos y crearon en 1982 el Comité Internacional de Co-coordinación de Deportes para Discapacitados en el mundo (ICC) que sentó precedente para la fundación del IPC; institución compuesta inicialmente por los cuatro presidentes de CPISRA, IBSA, ISMGF y ISOD, los secretarios generales y un miembro adicional (que en el principio era el Vicepresidente, y después el oficial técnico).

Más tarde, el Comité Internacional de Deportes para Sordos (CISS) y la Federación Internacional de Deportes para Personas con Discapacidad Intelectual (INAS-FID) se unieron en 1986 para que, finalmente, el 22 de septiembre de 1989, el Comité Paralímpico Internacional fuera fundado de manera oficial como una organización internacional sin fines de lucro con sede en Dusseldorf, Alemania, para actuar como organismo mundial que dirigiera el deporte paralímpico.

3.2 Disciplinas y categorías del deporte adaptado

Aunque las disciplinas del deporte adaptado son variadas y muchas de ellas están en búsqueda de ser reconocidas como deportes o ser incluidas en los Juegos Paralímpicos de verano, el Comité Paralímpico Internacional sólo reconoce dentro

de estos (los más importantes deportivamente hablando), al tiro con arco, atletismo, boccia, equitación, fútbol 5 y 7, golbol, judo, canotaje, ciclismo, triatlón, halterofilia, remo, competencia en embarcaciones de vela, tiro, voleibol sentado, natación, tenis de mesa y disciplinas en silla de ruedas como el basquetbol, rugby, tenis, esgrima y danza.

Ante esto cabe mencionar que las características para esta variedad de deportes pueden guardar similitudes con respecto a su práctica convencional entre los atletas sin ningún tipo de discapacidad, pero según la *Laymen's Guide* o Guía de Laymen, el IPC establece parámetros para la clasificación del deporte adaptado y paralímpico y es a través de este instrumento donde el atleta identifica un nivel de competencia e infraestructura acorde al grado de discapacidad motriz, visual o mental que padezca.

Siguiendo al IPC⁶⁷, los diez criterios que evalúa esta guía para determinar el nivel de discapacidad entre los atletas e insertarlos dentro del deporte que practica acorde a sus competencias y deficiencias son los siguientes:

Deterioro de la fuerza muscular: Las alteraciones en esta categoría manifiestan una reducción de la fuerza generada por la contracción de un músculo o grupo de músculos (ya sea de una extremidad, de un lado del cuerpo o la mitad inferior del mismo), como por ejemplo la cuadriplejia, distrofia muscular, poliomielitis o la espina bífida, entre otros.

⁶⁷ Comité Paralímpico Internacional, *Clasificación* [en línea], Alemania, Dirección URL: <http://www.paralympic.org/Classification/Introduction>, [consulta: 17 de octubre de 2012, 00:52 hrs.]

Alteración en el rango de movimiento que refiere a la disminución sistemática del movimiento en una o más articulaciones. Los casos más comunes son la artritis y la dislocación del hombro.

Deficiencia de un miembro donde hay una ausencia total o parcial de uno o más huesos o articulaciones como consecuencias de traumatismo, amputación o deficiencia congénita.

Diferencia de longitud en piernas que se produce por el acortamiento de una de ellas ya sea por amputación, trauma o deficiencia congénita en el hueso.

La *Estatura* toma en cuenta las dimensiones aberrantes en la altura del atleta y que se manifiestan en el crecimiento anormal en los huesos de las extremidades.

La *Hipertonía* evalúa el padecimiento que se caracteriza por un aumento anormal de la tensión muscular y una disminución de la capacidad de un músculo para estirar, la cual puede resultar de una lesión, enfermedad, o condiciones que involucran el daño al sistema nervioso central. Cuando la lesión se produce en niños menores de dos años el término parálisis cerebral se utiliza a menudo, pero también puede manifestarse en lesiones cuyas consecuencias derivan en la apoplejía o la esclerosis múltiple.

La ataxia es un signo y un síntoma neurológico que consiste en una falta de coordinación de los movimientos musculares.

La *atetosis* puede variar de leve a grave como disfunción motora y se caracteriza por movimientos involuntarios de desequilibrio, anomalías en el tono muscular y una dificultad para mantener una postura simétrica.

El *Deterioro visual* mide el grado de desgaste de la estructura del ojo, los nervios ópticos, las vías ópticas o la corteza visual del cerebro central.

Deterioro intelectual, por su parte se identifica con la discapacidad caracterizada por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y la conducta adaptativa, expresada en habilidades conceptuales, sociales y prácticas. Esta discapacidad se origina antes de los 18 años y los diagnósticos de funcionamiento intelectual y la conducta adaptativa se deben realizar con medidas internacionalmente reconocidos y administrados por la INAS (Federación Internacional del Deporte para los Atletas con Discapacidad Intelectual).

Luego, complementando esta evaluación médica, el atleta también se somete a una clasificación de su perfil deportivo cuyo objetivo es asegurar la justicia y equidad en las competencias paralímpicas para garantizar que la discapacidad o deficiencia del atleta no se convierta en un factor de ventaja o desventaja frente a otros deportistas adaptados. Por ello en función del tipo de discapacidad los deportes son agrupados en tres categorías: de discapacidad física, discapacidad visual y discapacidad intelectual.

Después de analizar la condición médica del atleta y su correspondencia con alguna de estas tipologías de discapacidad, cada deporte posee categorías que determinan en qué grado le afectan las lesiones o padecimientos y en qué nivel de

competencia debe situarse para la justa competencia y desarrollo de habilidades.

Ejemplos de lo anterior abundan en cada disciplina pero detallar en sus características es una labor extensa de descripción que no interesa del todo a los objetivos de este trabajo de tesis que sólo pretende un entendimiento general de la clasificación médico-deportiva de los atletas con algún tipo de discapacidad. A continuación, con el propósito de poseer una visión más amplia del tema sólo se hará referencia a las categorías de tres deportes según la *Laymen's Guide*⁶⁸.

Por ejemplo, en el ciclismo caben dos de los tres tipos de discapacidad; la visual y la física. En éste las categorías se crean empleando la letra H de *handcycle* (para el ciclismo de mano en inglés), la T de *Tricycle* (triciclo), la C en el caso de bicicletas o la T para los atletas con discapacidad visual. Seguido de ello se usa un número del 1 al 4 que determina el grado de limitación física y cuyo valor es inversamente proporcional a la agudeza de las afecciones. Así, mientras los atletas en la categoría H1 son ciclistas de mano con padecimientos relacionados con la pérdida de funciones en el tronco o piernas, la categoría C5 refiere a deportistas que usan bicicleta convencional con un mínimo de discapacidad física.

Otro caso es el de la natación donde participan atletas con cualquiera de los tres tipos de discapacidad. En ella las letras empleadas son la S (inicial de *swimming*) para el estilo libre, mariposa y dorso; SM para el estilo combinado individual, y SB para el de pecho. Los números van del 1 al 10 para los que tienen una

⁶⁸ Comité Paralímpico Internacional, *Laymen's Guide to Classification* [en línea], Alemania, Dirección URL: <http://www.paralympic.org/Classification/Introduction>, [consulta: 17 de octubre de 2012, 09:52 hrs.]

discapacidad física; del 11 al 13 para los discapacitados visuales y finalmente, con el número 14 se clasifica a los que padecen de alguna imposibilidad mental. Así se entiende que un nadador adaptado en la categoría S1, SB1 o SM1 practica un estilo de nado específico con afecciones como polio o tetraplegia; es decir, una significativa pérdida del control muscular en piernas, brazos o manos que requiere un uso diario de la silla de ruedas; caso distinto a un nadador S10 o SM10 que sólo registra incapacidad mínima en manos o pies.

Finalmente, por ilustrar otra clasificación y categorización del deporte adaptado puede citarse al basquetbol en silla de ruedas donde no se emplean letras sino el concepto de “clases” que se enumeran de la 1.0 a la 4.5 con niveles de discapacidad donde, de nueva cuenta, los valores mínimos refieren a lesiones más agudas. Para este deporte, un basquetbolista en silla de ruedas que padece de pérdida de control sobre su tronco, problemas para la recepción o pases con el balón, se puede clasificar en la clase 1.0; es decir la más imposibilitada.

Ante estos ejemplos de categorías y comprendiendo qué características de las distintas discapacidades son evaluadas para la clasificación médico-deportiva de un atleta, resta señalar que también la infraestructura y materiales tienen modificaciones según las necesidades y competencias del atleta pues los reglamentos de cada deporte, canchas, piscinas, vehículos de competencia, indumentaria de los atletas o accesorios incluyen adaptaciones específicas que se hacen en función de las clasificaciones señaladas; de ahí que se le llame deporte adaptado.

3.3 Desarrollo, dirección y estado actual del deporte adaptado en México

El origen y desarrollo del deporte adaptado en México, aparte de poseer las características mencionadas anteriormente, tiene un proceso de formalización en su práctica que además de considerarlo como una forma de rehabilitación física o competencia deportiva, evidencia una evolución conjunta respecto de la educación especial para personas con discapacidad.

Por ello, y aunque el comienzo de su práctica también pueda manifestarse como un fenómeno de reactivación física entre discapacitados, es en esfuerzos de educación física escolar donde la evolución formal del deporte adaptado ha encontrado también respuesta. Por lo menos en el caso mexicano, las personas con algún tipo de discapacidad interesadas en practicar un deporte tienen la oportunidad de hacerlo mediante un proceso de rehabilitación sugerido por instituciones de salud pública en el país o a través de un esfuerzo de seguimiento y apoyo en organismos dedicados a la educación especial cuyos programas están encaminados al fortalecimiento y desarrollo de las competencias psicomotrices de sus alumnos.

De acuerdo a documentación de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte y la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED)⁶⁹, la historia formal del deporte adaptado en México inicia en 1957 cuando el Distrito Federal organiza el

⁶⁹ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte y Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, *Manual para el entrenador de deportistas especiales. Nivel 2* [en línea], México, Dirección URL: http://ened.conade.gob.mx/documentos/ened/sicced/DepEsp_Nivel_2/ManualPractica/Capitulo_1.pdf [consulta: 23 de octubre de 2012, 07:52 hrs.]

primer Torneo Interescolar para Personas con Deficiencia Mental donde participaron alumnos del Instituto Médico Pedagógico y el Instituto Seguí.

Luego en 1963, gracias a un trabajo conjunto del psicólogo Jorge Antonio Beltrán Romero y los doctores O'Farel Velázquez Vela y Leobardo Ruíz, la actividad deportiva logra integrarse en el programa del Instituto Mexicano de Rehabilitación (INR), esfuerzo que también consigue enviar a la primera delegación paralímpica mexicana para participar en los Juegos Mundiales de Stoke Mandeville donde los atletas Martha Ruiz (natación) y Manuel Ruiz (atletismo) consiguieron 4 preseas; tres de oro y una de plata.

Más tarde, en 1967, una Miniolimpiada celebrada por la Coordinación de Educación Especial, órgano de la SEP, convocó a todos los alumnos con deficiencia mental de las Escuelas de Experimentación Pedagógica del D.F., suceso que concentró alrededor de 800 alumnos y que constituyó un precedente para que en 1972, la Dirección General de Educación Especial, con apoyo de la primera dama en turno, Esther Zuno de Echeverría, se organizaran los Juegos Deportivos de Educación Especial con la asistencia de 2000 atletas.

Sin embargo, a pesar de que los deportistas adaptados tuvieron participación en competencias internacionales como los Juegos Panamericanos Silenciosos en Venezuela (con deportistas sordos) o los Juegos Olímpicos Especiales Internacionales (donde se obtuvieron alrededor de 40 medallas), mucho de la práctica de este tipo de deporte se mantuvo reservada a las escuelas de educación especial.

Fue hasta 1981 cuando la Dirección General de Educación Especial y la Dirección General de Promoción Deportiva del D.F. organizan la Olimpiada de Educación Especial que por fin incluía, a nivel nacional, a atletas con discapacidades físicas además de las intelectuales y en la cual se hallaba un estímulo para que en esta misma década se instituyeran la Federación Mexicana de Deportes para Sordos, la Federación Mexicana del Deporte para Ciegos y Débiles Visuales, la Federación Mexicana de Deportes Sobre Silla de Ruedas y la Federación Mexicana de Deportistas Especiales, sin mencionar a la Federación Mexicana de Deportes para Personas con Parálisis Cerebral, constituida más tarde en la década de los noventa y que terminó por incrementar la difusión y el desarrollo institucional del deporte de discapacitados en el país.

Tras instaurar este conjunto de organizaciones y formalizado el respaldo gubernamental, la dirección del deporte adaptado comenzó a definir sus planes de acción para poner a disposición de sus atletas programas de servicios de carácter integral para promover e incentivar el logro deportivo. Hoy, el trabajo conjunto de dichas federaciones con la SEP o instituciones de salud pública permite el desarrollo coordinado de tareas para la identificación y desarrollo de los talentos en el deporte.

De esta manera los programas que dirigen la actividad deportiva adaptada y paralímpica tienen como propósitos principales la enseñanza, fortalecimiento o profesionalización de alguna modalidad del deporte entre las escuelas de educación especial y centros paralímpicos que contemplan la celebración de

eventos que van desde Juegos Paralímpicos Escolares o Populares, hasta Juegos Paralímpicos Universitarios o Nacionales.

En la actualidad la dirección del deporte adaptado corre a cargo de Eduardo Obregón Mondragón, pero éste a su vez está subordinado al Director General de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, Jesús Mena Campos e incluso, al actual titular de la Secretaría de Educación Pública, Emilio Chuayffet Chemor. Las acciones de cada uno de ellos están concentradas en el Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano, documento fechado en 2010 que destaca como metas las siguientes:⁷⁰ 1) Construir un Centro Paralímpico en cada entidad federativa, 2) Construir ocho Centros de Perfeccionamiento Paralímpico de cobertura regional, 3) Construir un Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo Paralímpico, 4) Implantar un Programa de Formación, Capacitación y Certificación para el personal que se desempeña en el ámbito del deporte paralímpico, 5) Implementar un sistema de competencias que va desde la iniciación hasta el alto rendimiento paralímpico, y del nivel municipal hasta el nacional y, 6) Establecer un programa integral de apoyo para deportistas paralímpicos (becas, alimentación, estudios o transportación, entre otros).

Con esta evolución histórica y fijación de objetivos en su dirección, el deporte adaptado en México continúa con el crecimiento de su infraestructura y entre sus logros más destacados figura su participación en diez ediciones consecutivas de los Juegos Paralímpicos (desde 1976 en Toronto, Canadá hasta 2012 en Londres,

⁷⁰ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano 2010*, [en línea], p. 20, México, Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/documentos/paralimpico/proyecto.pdf> [consulta: 23 de octubre de 2012, 09:52 hrs.]

Inglaterra), la obtención de 273 medallas y la ampliación de su práctica entre miles de atletas.

Según información del Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano⁷¹, la mejor actuación de una delegación en Juegos Paralímpicos se registró en 1980 en Amhem, Holanda, edición donde se llegó a la posición novena del medallero; se conquistaron 41 medallas (20 de oro, 16 de plata y 5 de bronce) y acudieron 2,500 atletas.

Sólo por referir a lo acontecido en el deporte paralímpico durante la última década, cabe mencionar que desde la justa celebrada en Sidney 2000, hasta la de Londres 2012, la delegación mexicana envió hasta 4,000 atletas y su posición en el medallero osciló entre el lugar 14 y 23. Atletas como los nadadores Patricia Valle y Arnulfo Castorena, el lanzador de bala y jabalina, Mauro Máximo de Jesús o los multimedallistas paralímpicos Doramitzi, Juan Ignacio Reyes o Saúl Mendoza han representado a México en competencias internacionales los últimos diez años y registrado récords mundiales y paralímpicos en sus respectivas categorías de competencia; siendo el atletismo, la natación y el powerlifting o halterofilia las disciplinas con mayor éxito en cuanto a la cosecha de medallas se refiere.

⁷¹ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano 2010*, [en línea], p. 5-7, México, Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/documentos/paralimpico/proyecto.pdf> [consulta: 23 de octubre de 2012, 21:52 hrs.]

Medallas de México en Juegos Paralímpicos

Año	No.	Sede	Oro	Plata	Bronce	Total	Lugar general
1976	V	Toronto, Canadá	16	14	11	41	12°
1980	VI	Amhem, Holanda	20	16	5	41	9°
1984	VII	Stoke Mandeville, Inglaterra	6	14	16	36	25°
1988	VIII	Seúl, Corea del Sur	8	9	6	23	24°
1992	IX	Barcelona, España	0	1	10	11	46°
1996	X	Atlanta, E.U.	3	5	4	12	31°
2000	XI	Sidney, Australia	10	12	12	34	17°
2004	XII	Atenas, Grecia	14	10	10	34	15°
2008	XIII	Beijing, China	10	3	7	20	14°
2012	XIV	Londres, Inglaterra	6	4	11	21	23°

CUADRO 2: RESULTADOS PARA MÉXICO EN EL MEDALLERO PARALÍMPICO

Extraído del Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano 2010, CONADE (con complemento propio de lo sucedido en Londres 2012): <http://www.conade.gob.mx/documentos/paralimpico/proyecto.pdf> [consulta: 23 de octubre de 2012, 21:52 hrs.]

Además, cabe mencionar que en territorio mexicano, la última celebración internacional del deporte paralímpico se dio en la ciudad de Guadalajara en 2011 con los Juegos Parapanamericanos. Dicho evento, además de llevarse a cabo cada cuatro años, demanda la participación de países del continente americano; es reconocido por el Comité Paralímpico Internacional e incentiva el crecimiento de infraestructura paralímpica en los países que fungen como sede, en un ámbito donde México muestra dominio en el medallero pues regularmente concluye su

participación dentro de los primeros cinco sitios; o colocándose también en el primer lugar como sucedió en las ediciones de 2003 en Mar del Plata, Argentina y la del Distrito Federal en 1999, según refiere la Guía Oficial de la Delegación Mexicana que compite en los IV Juegos Parapanamericanos de Guadalajara 2011⁷².

Sin embargo, después de este desarrollo histórico y de infraestructura, documentos como el Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano y otros esfuerzos dedicados a la práctica deportiva adaptada, todavía no poseen un sustento equivalente en materia de difusión o estrategias de comunicación que enuncie objetivos valiéndose del uso de la publicidad, la propaganda o las relaciones públicas como instrumentos para que los públicos potenciales conozcan qué es y en qué consiste el deporte adaptado.

Ya sea porque el CEPAMEX es un subsistema de una organización superior y más amplia como CONADE, o que la historia misma del deporte adaptado ha sido un tanto accidentada, las actividades del deporte adaptado carecen de programas o planes de difusión dirigidos a instituciones de salud pública o educación especial; organismos a los que debe su evolución y que también constituyen un público objetivo con características afines a los objetivos particulares del Centro Paralímpico y, a nivel general, de la misma comisión.

La historia misma del deporte, la relación de éste con otras organizaciones y con su propio entorno, el grado de formalización en su estructura y las formas en cómo

⁷² *Guía Oficial de la Delegación Mexicana que compite en los IV Juegos Parapanamericanos de Guadalajara 2011*, México, Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, 2011.

se distingue de otras actividades físicas son características de las cuales se puede partir para obtener una radiografía precisa del centro paralímpico. No obstante, para una mejor comprensión del fenómeno es necesario identificar los elementos antes mencionados en una organización como CEPAMEX que, por su vinculación al gobierno de la República guarda peculiaridades en su estudio.

Además, como lo evidencia el siguiente capítulo, la descripción del CEPAMEX permitirá identificar rasgos de la organización útiles para la valoración de su estructura orgánica e infraestructura pues a partir de ello, comienzan a generarse las condiciones necesarias de análisis que, a la postre, producirán un conocimiento práctico cercano a la realidad de la organización así como de las condicionantes del entorno.

Dado lo anterior, es menester de esta tesis la presentación de las funciones y cualidades del CEPAMEX como órgano rector del deporte adaptado nacional pero sobre todo como el objeto de estudio que dotará de conocimientos favorables a la construcción de una propuesta rentable en materia de difusión y con estricto apego a la realidad del centro.

Capítulo 4. El Centro Paralímpico Mexicano

4.1 Antecedentes

La historia del Centro Paralímpico Mexicano (CEPAMEX) es resultado de la evolución que como organismo ha tenido la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE). Al ser un órgano dependiente de ésta, el CEPAMEX es una extensión de los orígenes, desarrollo y objetivos de dicha comisión que además de poseer antecedentes en su infraestructura, también ha manifestado añadiduras en su marco jurídico, estructura organizacional y alcances.

Por ello es preciso ahondar en la historia de la CONADE, la cual se remonta a la creación del Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJUVE) el 25 de febrero de 1950 y que, bajo la dependencia de la Secretaría de Educación Pública (SEP), sentó las bases de sus acciones en tres artículos que a la postre fueron fundamentales para la organización: 1) Fomentar las prácticas deportivas, la calistenia, el atletismo y los juegos, 2) Sostener y fomentar competencias atléticas en gimnasios, clubes y campos deportivos y, 3) Proporcionar útiles deportivos y de trabajo a jóvenes destacados por sus aptitudes.

Sin embargo, debido a que las funciones del INJUVE eran insuficientes para tratar con mayor ahínco el deporte nacional, se creó el Instituto Nacional del Deporte (INDE), órgano encargado de fomentar, impulsar y apoyar el deporte a través de la investigación y creación de programas en distintos organismos como escuelas o agrupaciones populares a nivel municipal, estatal y federal.

Gracias a la creación del INDE, todas las acciones gubernamentales tuvieron que considerar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo en materia de apoyo e impulso al deporte nacional. Esto, sumado a la fundación de una Subsecretaría del Deporte terminó por configurar un conjunto de objetivos con mayores alcances y cuyos contenidos estaban apoyados por el gobierno federal a través de la SEP.

Tiempo después, el 14 de mayo de 1981, por un decreto presidencial en el sexenio de José López Portillo, se creó el Consejo Nacional del Deporte para propiciar la coordinación de las actividades deportivas de los sectores público, social y privado, así como la vinculación de los programas del deporte no profesional con las necesidades y el desarrollo del país. Cabe mencionar que en dicho consejo estaban representadas prácticamente todas las dependencias del sector público, así como todos aquellos organismos y sectores privados y sociales relacionados de alguna manera con el deporte y su desarrollo.

Luego, para proponer mecanismos de coordinación entre las autoridades federales y los gobiernos de los estados e impulsar el desarrollo del deporte y del deportista, se creó la Comisión Nacional del Deporte el 13 de diciembre de 1988 por medio de un decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación. Con ello, las funciones que tenía encomendadas el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA), se concentraron en esta comisión, así como también los esfuerzos más importantes en materia de promoción y fomento al deporte y la cultura física que este organismo había ofrecido al país.

Finalmente en el periodo comprendido entre la fundación de la Comisión Nacional del Deporte, hasta su conformación actual cuyo nombre se amplió a Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, la CONADE en colaboración con la SEP construyó el 23 de octubre de 1997, el Centro Deportivo Paralímpico, hoy conocido como Centro Paralímpico Mexicano. Sin embargo, dichas instalaciones comprendían más una extensión de la infraestructura para el deporte convencional (aquel practicado por atletas sin ningún tipo de discapacidad física o mental) que un espacio único y enteramente dedicado a la promoción, desarrollo y apoyo al deporte adaptado o paralímpico.

Fue hasta después que con el incremento en la práctica del deporte adaptado, la celebración de más competencias paralímpicas internacionales y que la CONADE ya estipulaba dentro de sus funciones la de formular programas para promover la cultura física y deporte entre las personas con discapacidad, cuando la infraestructura del Centro Paralímpico Mexicano se fue readecuando para uso de los deportistas con algún tipo de discapacidad.

De acuerdo a las necesidades requeridas por los atletas y a las especificaciones en acceso universal que las instalaciones deben cumplir, los espacios se han ido adaptando para contemplar la construcción de rampas, guías para ciegos en pasillos o adaptaciones en sitios como la alberca, por mencionar algunos ejemplos.

La infraestructura del Centro Paralímpico consta de 3 mil metros cuadrados de construcción distribuidos en 6 mil metros de terreno donde se albergan el

gimnasio, alberca olímpica, área de lanzamientos para atletismo, tiro con arco, dormitorios con capacidad para casi cien personas, cocinas, comedor, regaderas, áreas comunes y oficinas. Complementario a ello hay un área destinada al acondicionamiento físico y powerlifting o halterofilia, cancha de básquetbol, zona médica y de terapia, baños, vestidores, lavandería y área de juegos; todo esto para el uso de atletas afiliados a alguna de las cinco federaciones deportivas que concentra el centro (la Federación Mexicana de Deportes sobre Silla de Ruedas, para Ciegos y Débiles Visuales, la de Deportistas Especiales, para Sordos y para Personas con Parálisis Cerebral).

Si bien la creación del CEPAMEX es anterior a los nuevos objetivos de la CONADE que se modificaron en 24 de febrero de 2003, sus funciones son actualmente extrapoladas desde la comisión con la intención de beneficiar a los atletas del deporte adaptado y paralímpico. A continuación se destacan algunas de ellas extraídas del sitio de internet de la CONADE.⁷³

- Proponer, dirigir, ejecutar, evaluar y vigilar la política nacional de cultura física y deporte.
- Celebrar acuerdos, convenios, contratos y bases con las autoridades de las Entidades Federativas, el Distrito Federal, y los Municipios a fin de promover, con la participación, en su caso, de los sectores social y privado, las políticas, acciones y programas tendientes al fomento, promoción, incentivo y desarrollo de la cultura física y el deporte.

⁷³ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Antecedentes*, [en línea], Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/portal/?id=1646>, [Consulta: 2 de octubre de 2012, 23:15 hrs.]

- Establecer los lineamientos para la participación de los deportistas en cualquier clase de competencias nacionales e internacionales, sin contravenir lo dispuesto por las reglas internacionales.
- Tratándose de las competencias internacionales se considerará la opinión del COM (no así en el caso de competencias paralímpicas).
- Promover el desarrollo de los programas de formación, capacitación, actualización y los métodos de certificación en materia de cultura física y deporte, promoviendo y apoyando, la inducción de la cultura física y el deporte en los planes y programas educativos.
- Fomentar y promover la construcción, conservación, adecuación, uso y mejoramiento de instalaciones destinadas a la cultura física y deporte.
- Definir los lineamientos para la prevención y control en el uso de sustancias prohibidas y métodos no reglamentarios en el deporte.
- Formular programas para promover la cultura física y deporte entre las personas con discapacidad.

En la actualidad las funciones del deporte adaptado en CEPAMEX están dirigidas por el Dr. Eduardo Obregón Mondragón y sus instalaciones se ubican en Av. Añil y Río Churubusco s/n, Colonia Ejido de Mixhuca, Delegación Iztacalco, D.F.

4.2 Vinculación institucional del CEPAMEX

Aunque históricamente el CEPAMEX mantiene vínculos con la CONADE, a nivel institucional, también es dependiente del gobierno federal pues a través del Plan Nacional de Desarrollo, elaborado durante los primeros seis meses de cada sexenio, se fijan los objetivos, estrategias y prioridades para el desarrollo integral y sustentable del país que repercuten en él.

Para gestionar dichas políticas, el gobierno federal, a través de la Secretaría de Educación Pública, crea programas orientados a la sociedad mexicana que promueven la cultura física y el deporte en pro del desarrollo armónico de la población, de su estado de salud y educación, pero principalmente, a favor de su competitividad deportiva. Por ello la SEP, además de gestionar los recursos y condiciones alrededor de la educación escolarizada, también se encarga de generar mecanismos en los cuales el deporte constituya un vehículo para la integración, convivencia y desarrollo integral de los mexicanos.

Derivado de esto, se creó el Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2008⁷⁴, en el que se busca establecer las condiciones necesarias que permitan a la población realizar actividades físicas de manera cotidiana, razón por la cual se promueve el desarrollo de infraestructura deportiva y la difusión de los beneficios que supone para la salud la práctica de la actividad física o de alguna disciplina deportiva. Adicionalmente este programa contempla la incorporación de los

⁷⁴ Se tomó como referencia El Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2008-2012 debido a que al momento de la realización de esta tesis todavía no se daba el cambio de gobierno entre Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) y Enrique Peña Nieto; razón por la cual las políticas del programa permanecían sin modificaciones en su vigencia.

sectores de la población que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, mediante la organización de eventos deportivos y recreativos.

También cabe mencionar que como este programa, la CONADE y el CEPAMEX son resultado de marcos legales, institucionales y administrativos de carácter público que les proveen de recursos y políticas básicas. Como referencias están la misma Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de Planeación, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, la Ley General de Cultura Física y Deporte (más su Reglamento), el Presupuesto de Egresos de la Federación y el Estatuto Orgánico de la CONADE; documentos a los que se referirá en el apartado 4.5, pero que aquí sirven para ilustrar parte de la estructura en la cual se circunscribe el CEPAMEX, para referir a la intervención gubernamental a través de la SEP y la influencia de éstos sobre el vínculo entre el Centro Paralímpico y CONADE.

Descrita esta estructura de gobierno y su injerencia en las políticas de la CONADE, vale ahondar sobre el sistema en la que se aloja el CEPAMEX pues éste, al ser un elemento de un organismo superior, importa no sólo sus objetivos como organización, sino de igual manera comparte una cultura y entorno organizacional.

Así como los programas de la SEP son derivación de la actuación gubernamental, los programas dedicados a la práctica del deporte adaptado o paralímpico en CEPAMEX son esfuerzos provenientes de la CONADE que encuentran en éste un espacio para su práctica y desarrollo.

Los objetivos y metas que la comisión ha creado alrededor del deporte se readecuan a las actividades que desempeña el centro y, garantías como el libre acceso a la actividad física o la mejora de la calidad de vida entre los ciudadanos se convierten en un punto de partida. Según el Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano, está claro que la práctica deportiva en las personas con discapacidad, de la misma forma que en las personas convencionales, aporta una serie de beneficios y aspectos positivos para el mejoramiento no sólo físico, sino espiritual; motivo por el cual la cultura y entorno del CEPAMEX son elementos compartidos con la organización que lo contiene: la CONADE.

De esta manera las políticas gubernamentales encuentran cauce en su representación a través de la SEP y los esfuerzos para atletas convencionales de CONADE, una extensión de sus efectos en el CEPAMEX pues como lo muestra el siguiente organigrama⁷⁵, éste encuentra cabida dentro de todas las áreas directivas, administrativas y operativas de la comisión, y los recursos necesarios

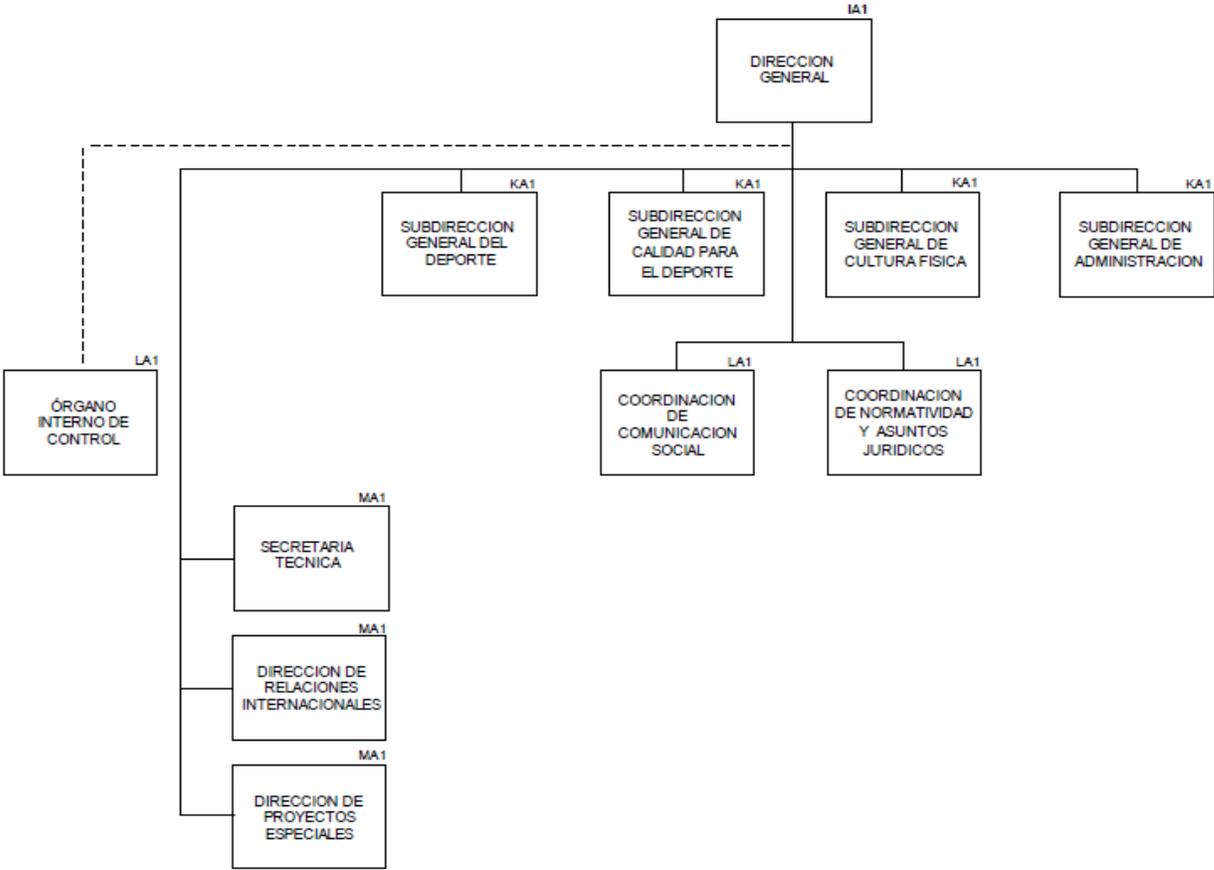


FIGURA 2: ORGANIGRAMA DE LA CONADE EXTRAÍDO DEL MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN.

para el desarrollo de las actividades son provistos o autorizados por la misma pero financiados o dirigidos por una estructura superior de tipo gubernamental.

⁷⁵ *Manual de la organización de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte 2010*, [en línea], p. 26, Dirección URL: http://www.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Normateca_Interna/Manuales/MORG_CONADE_2012.pdf, [Consulta: 8 de noviembre de 2012, 08:00 hrs.]

Por su parte el CEPAMEX no cuenta con un organigrama propio formalizado. Este gráfico de la distribución de puestos y funciones en CONADE pone en manifiesto la relación dependiente del centro con la comisión. Será más adelante, cuando se ahonde en el entorno del CEPAMEX que se hará un esbozo del organigrama de éste y un análisis sobre sus elementos parcialmente autónomos y circunscritos en una estructura más amplia. Así, al área de la dirección general en el gráfico anterior, podría añadirse, sólo para facilitar la comprensión de lo dicho, dos cuadros de jerarquía más; la Presidencia de la República y la Secretaría de Educación Pública.

4.3 Entorno organizacional

Identificada la vinculación entre la CONADE y el CEPAMEX, más la dependencia de ambos respecto de la SEP como organismo federal, vale la pena detallar sobre los elementos o actores externos al centro que son determinantes para su actuación, es decir, acerca de su entorno. Éste, por las características descritas también posee dos dimensiones pues en primer lugar manifiesta procesos de interacción y respuesta que como organización tiene el CEPAMEX, y en segundo, pone en evidencia rasgos de fortaleza o vulnerabilidad respecto de un contexto mediato.

Como entorno directo o inmediato, el Centro Paralímpico está inserto dentro de otra organización (la CONADE) y de ésta sólo es un espacio con autonomía

parcial. Los usuarios, proveedores, grupos de referencia, aparato financiero y documentación básica como la misión, visión o valores, están determinados por los objetivos fijados por la CONADE y la relación que el centro pueda desarrollar alrededor de estos elementos se contienen y condicionan por la misma.

Por otra parte, la sociedad, la tecnología, los proveedores, los factores económicos y fenómenos sociopolíticos configuran un entorno indirecto que por un lado condiciona el funcionamiento del centro y por otro, obliga a enfrentar las demandas sociales y escrutinio público por su carácter gubernamental. Con esto, el desarrollo organizacional del CEPAMEX es endeble frente a aspectos más generales que por su carácter político-económico nacional pueden tener repercusiones en la implementación de los programas y estrategias a favor del deporte adaptado.

Por ello y por la naturaleza de este proyecto de tesis es necesario un análisis del entorno como un elemento que permita comprender en qué medida dicho Centro Paralímpico se constituye como una organización rentable en función de la calidad de los servicios ofertados y de la relación con el público meta, o sea, los deportistas de carácter adaptado.

Siguiendo a Michael Porter⁷⁶, el CEPAMEX posee cinco fuerzas competitivas que actúan sobre sí mismo y sobre su entorno. Éstas son la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitución, el poder negociador de los proveedores y los compradores, más la rivalidad entre competidores ya presentes o identificados en el mercado. Sin embargo, cabe aclarar que aunque el Centro

⁷⁶ *El entorno de la empresa*, Barcelona, Tomo 4, Plaza & Janés, 1990, p. 14-17

Paralímpico no esté constituido como empresa cuya finalidad sea el lucro a favor de uno o más particulares, sí ofrece un servicio ofertado por otras instituciones de mayor o menor prestigio y dirigido a los atletas adaptados cuyas demandas son equiparables con las de clientes o compradores de otro tipo de organizaciones. De esta manera, el CEPAMEX, como organismo gubernamental, puede tener en otros centros (particulares o de gobierno) una especie de competencia por los objetivos perseguidos y los servicios ofrecidos, vulnerabilidad o ventaja respecto de ellos y la necesidad de constituirse como rentable, pero más bien, en este caso, de legitimar las políticas de gobierno ante el atleta adaptado que también es un ciudadano.

En primer lugar hay que reseñar sobre las fuerzas del entorno que actualmente inciden en el funcionamiento de CEPAMEX pues como organismo gubernamental, es económica, jurídica y políticamente vulnerable a fenómenos como el reciente cambio de presidencia de la República y los cambios que el nuevo representante del poder ejecutivo implemente en las instituciones federales. Una de ellas, la SEP, registró recientemente un cambio en su titular y por ende, movimientos en el organigrama de órganos como la CONADE que determinan el seguimiento o creación de objetivos, y que a largo plazo administrarán la asignación de un presupuesto para el gasto u obtención de recursos.

Luego, al detallar sobre las características del entorno, el mismo Centro Paralímpico y los atletas guardan características específicas sobre las cuales se establece una dinámica de mercado que atiende necesidades, cumple objetivos,

dependiente de la entrada de recursos por medio de proveedores y generadora de procesos de competencia con organismos con funciones similares.

Competidores

Los competidores pueden ser directos o indirectos y aunque al interior del CEPAMEX no se reconoce competencia directa, hay otros centros paralímpicos cuyas características en cuanto gestión, infraestructura y localización constituyen ventajas que podrían constituir un símil. Si bien dicho centro focaliza sus acciones sólo en la formación de atletas de alto rendimiento en el deporte adaptado y no en procesos de rehabilitación o de enseñanza como lo hacen otros centros paralímpicos, la competencia del CEPAMEX tiene servicios aparentemente más amplios, una presencia geográfica óptima o instalaciones modernas que pese a no sustituirlo o poseer el mismo respaldo del gobierno federal, sí puede representar ligeras alternativas para el atleta adaptado.

La competencia directa e indirecta del centro puede estratificarse como en la pirámide mostrada a continuación. Primero, por aquellas instituciones de salud pública y de educación especial que centran su atención en personas discapacitadas interesadas en la actividad física como proceso de rehabilitación o terapéutico. En segundo lugar se ubican las asociaciones y clubes públicos o privados que se dirigen a gente discapacitada con interés en alguna disciplina específica donde canalicen sus competencias y habilidades físicas. Al final están los centros paralímpicos subsidiados por los gobiernos estatales o municipales

que concentran a atletas de varias disciplinas pero que todavía brindan servicios de rehabilitación y enseñanza como las instituciones de salud, escuelas o asociaciones.



FIGURA 3: JERARQUÍA DE LA COMPETENCIA DEL CEPAMEX

(ELABORACIÓN PROPIA)

De manera directa, y sin ser considerados por CEPAMEX, los centros paralímpicos que por sus características pueden constituir una competencia directa son el Centro Paralímpico Nacional de Irapuato y el Centro Deportivo Paralímpico de Yucatán.

El Centro Paralímpico Nacional de Irapuato fue inaugurado parcialmente el 27 de marzo de 2012 por el gobierno federal y el Estado de Guanajuato. En sus

instalaciones, que abarcan 30 hectáreas, concentra todos los espacios para la práctica deportiva paralímpica y por ello es considerado el centro más completo de América Latina. Sin embargo los servicios que presta aún no logran la suficiente difusión en el estado y el acceso a las instalaciones por parte de los atletas es mediano debido a que la segunda etapa de construcción no ha sido concluida. Además cabe mencionar que está subsidiado por el gobierno estatal y, como el CEPAMEX, por el gobierno federal.

Luego, el Centro Deportivo Paralímpico de Yucatán, inaugurado el 17 de mayo de 2012, es considerado el tercer centro paralímpico más importante del país y sus servicios están dirigidos tanto a personas con discapacidad como a atletas del deporte adaptado pero, a pesar de contar con una cancha multifuncional, gimnasio, espacios administrativos, cafetería y alberca semiolímpica su financiamiento es insuficiente pues corre a cargo sólo del gobierno estatal. También es preciso señalar que cercano a sus instalaciones está un Centro de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT), hecho que permite una vinculación constante y común por la similitud de acciones.

Por otra parte, la competencia indirecta del CEPAMEX se halla en centros paralímpicos más pequeños cuya infraestructura es limitada y la mayoría de sus servicios atienden más a procesos de rehabilitación o enseñanza para discapacitados que a atletas de alto rendimiento. Si bien dichos centros pueden encontrarse en zonas geográfica y demográficamente favorables, la falta de difusión en sus actividades, el financiamiento limitado por parte de los gobiernos estatales o municipales y la incipiente infraestructura de espacios para la práctica

deportiva adaptada, son factores que no superan los servicios ofrecidos por CEPAMEX.

Entre los competidores indirectos figuran el Centro Estatal Paralímpico de Alto Rendimiento de Nuevo León, el Centro Paralímpico de Ciudad Deportiva de Zinacantepec, el Centro Paralímpico de Ecatepec y el Centro Paralímpico de Campeche; organismos que por la similitud en sus objetivos atienden a un segmento parecido al del CEPAMEX y pueden constituir una alternativa para su público meta pero que carecen del respaldo gubernamental y sobre todo, no terminan por centralizar sus acciones en la formación y captación de talentos en el deporte adaptado de alto rendimiento; objetivos que rebasan lo hecho por los competidores potenciales donde los servicios para el atleta adaptado aún son elementales, es decir, sólo de rehabilitación y enseñanza.

Finalmente, recuperando los dos niveles más bajos de la pirámide presentada con anterioridad, las asociaciones, clubes, instituciones de salud pública y centros de educación especial no son considerados por este estudio como una competencia, pues el CEPAMEX atiende a atletas de alto rendimiento y no a aquellas personas con necesidades específicas en procesos de rehabilitación física o mental. En resumen, ambos niveles de competidores sólo constituyen un grupo de organizaciones donde el público meta de dicho centro tiene mayores complicaciones para cubrir con sus necesidades y expectativas.

Compradores o usuarios

Como ya se explicó, a pesar de no ser una empresa de carácter privado, las personas que buscan los servicios ofertados por el CEPAMEX son individuos con alguna discapacidad física o mental con interés en practicar, sólo en su modalidad de alto rendimiento, una disciplina física formal en el ámbito deportivo adaptado.

La procedencia de estos es variada, aunque en su mayoría lo son de las asociaciones o clubes dedicados a la práctica del deporte de su preferencia y que se ubican en diferentes estados del país pero debido a la ubicación del centro paralímpico en el Distrito Federal hay una ligera mayoría de gente proveniente de esta entidad y el Estado de México.

Sin embargo, la variación del perfil del usuario también se da en el rango de edad y la discapacidad que posee. Existen desde jóvenes menores de edad hasta algunos adultos cercanos a la vejez y todos ellos con padecimientos o deficiencias motrices, auditivas, visuales o intelectuales, producto de accidentes e incluso de problemas congénitos.

Además, socioeconómicamente, el grueso de los atletas adaptados que se concentran en CEPAMEX pertenece a los segmentos C, D+ y D, con una parte de sus gastos soportados por becas o apoyos económicos otorgados por CONADE según sus logros deportivos, los cuales van desde el uso gratuito de las instalaciones hasta becas mensuales vitalicias a quienes obtuvieron una medalla en juegos paralímpicos.

Complementario a estas características, otras necesidades que demanda este tipo de público tienen que ver con servicios complementarios como son de salud,

asistencia psicológica, fisioterapia, nutrición, hospedaje, transportación y demás infraestructura que debe adaptarse a su discapacidad o clasificación médico-deportiva.

Proveedores

Los recursos de los que dispone el CEPAMEX provienen del gobierno federal y es en función del presupuesto asignado a la SEP que la CONADE gestiona la relación del centro con los órganos que abastecen los recursos tangibles e intangibles para su funcionamiento. Los proveedores pueden ser temporales o resultado de patrocinios o donaciones en función del tipo de recursos requeridos, el lugar donde se soliciten o la temporada en que serán empleados porque, a diferencia de los atletas convencionales, los materiales e instalaciones demandadas tienen especificaciones más rigurosas en su producción que deben ser evaluadas y aprobadas para su compra o utilización.

De acuerdo a información proporcionada por la CONADE⁷⁷, el CEPAMEX no celebra contratos ni convenios permanentes con proveedores y los recursos empleados son acuerdos temporales. Esto debido a la movilidad de los atletas dentro del territorio nacional, el tipo de materiales o instalaciones empleados en cada competencia (que pueden ser nacionales e internacionales) o a cambios en las áreas directivas o administrativas suscitados cada sexenio y que a veces no permiten la continuidad de los proyectos en curso.

⁷⁷ Información obtenida a través de entrevistas realizadas a personal del CEPAMEX.

Los servicios de hospedaje, transportación, alimentación o de atención médica son provistos por empresas particulares o instituciones públicas mediante contratos temporales ya sea con días anticipados o durante la duración de un evento. Sin embargo, recientemente, algunas instituciones de salud pública han realizado algunas donaciones que si bien no son a gran escala, sí están dirigidas a atletas con necesidades muy específicas como pueden ser sillas de ruedas, por mencionar un ejemplo.

En el caso de los patrocinios, CONADE y por ende el CEPAMEX se valen de los servicios prestados por Neta Sports Consulting & Marketing, consultoría encargada de apoyar la celebración de eventos como competencias a nivel nacional o pequeños torneos. A través de esta empresa el centro paralímpico logra patrocinios temporales a favor de sus atletas o en pro de la organización misma del evento, además de conseguir impactos y vínculos con marcas dedicadas a la producción de ropa y accesorios deportivos, bebidas o alimentos, entre otras.

Sustitutos

Como se detalló en el apartado de competencia directa e indirecta, los servicios del CEPAMEX no encuentran equiparación con los ofrecidos en otros centros paralímpicos o instituciones en el país, pero los servicios de asociaciones o clubes con apoyo de empresas privadas pueden constituir un sustituto en instalaciones, programas o disposición de materiales.

También, los CRIT's, instituciones que concentran una importante suma de donaciones anuales mediante empresas, asociaciones civiles y medios de comunicación, podrían ofrecer programas de atención médica, psicológica o fisiológica similares o con mayores beneficios a los del CEPAMEX. Además, a diferencia de éste, las instituciones de Teletón tienen mayor presencia en los medios de comunicación con más audiencia en el país y sus programas de difusión tienen un impacto significativo entre las personas con discapacidad.

4.4 Estructura organizacional del CEPAMEX

Como se señaló en apartados anteriores, el CEPAMEX depende y sostiene vínculos institucionales con la CONADE. En esta relación de dependencia los objetivos respecto del deporte se trasladan al caso paralímpico y adaptado; se obtienen formas de financiamiento para el crecimiento y mantenimiento de la infraestructura pero además se autorizan los incentivos o apoyos que contemplan los programas de identificación y desarrollo de talentos deportivos convencionales y, en este caso, adaptados.

Si bien por encima del CEPAMEX existe una estructura organizacional de carácter gubernamental representada por la Secretaría de Educación Pública (SEP), es la estructura de la CONADE la encargada de promover y gestionar el desarrollo del deporte a nivel nacional, y por ende, también de crear programas dirigidos al deporte paralímpico como una variación de la actividad física formal en el país.

De esta manera, la estructura del CEPAMEX está inserta dentro de un orden superior que en un primer nivel refleja la cobertura de servicios por parte del gobierno federal y la procuración del desarrollo en pro de los ciudadanos, pero que en un segundo esfuerzo, por medio de órganos como la CONADE y en específico de dicho centro, garantiza e incentiva la práctica del deporte entre la población a nivel nacional.

Así, aunque el CEPAMEX sea una organización físicamente desvinculada de CONADE y que en éste se hallen áreas directivas, administrativas y operativas propias, la estructura de dicha comisión rige la naturaleza de las funciones del centro pues sus procesos de comunicación, coordinación e integración de actividades son fenómenos que reflejan un orden macro en un organismo subordinado y dependiente.

De manera gráfica, la estructura del Centro Paralímpico no está formalizada, es decir, no existe un organigrama que ilustre los procesos, actividades, flujos de comunicación de la organización, así como responsabilidades de los miembros. Es sólo a través de entrevistas⁷⁸ que se puede obtener una idea más o menos clara de la estructura del centro, de la forma en cómo se relacionan las áreas de trabajo y su conexión con la CONADE.

⁷⁸ Entrevistas realizadas al Coordinador Técnico del Deporte Adaptado en CEPAMEX, Miguel Ángel Hidalgo Eddy.

Ante esto se expondrán dos gráfcos. El primero de ellos tiene como propósito dimensionar la estructura superior en la cual está sujeta el centro paralímpico y el segundo ofrecer un esbozo de organigrama en el CEPAMEX que aun sin estar formalizado permita comprender las formas internas de relación en el centro para coordinar actividades y tomar decisiones estratégicas en función de los recursos financieros provistos por la comisión, materiales o de infraestructura y los de tipo humano.

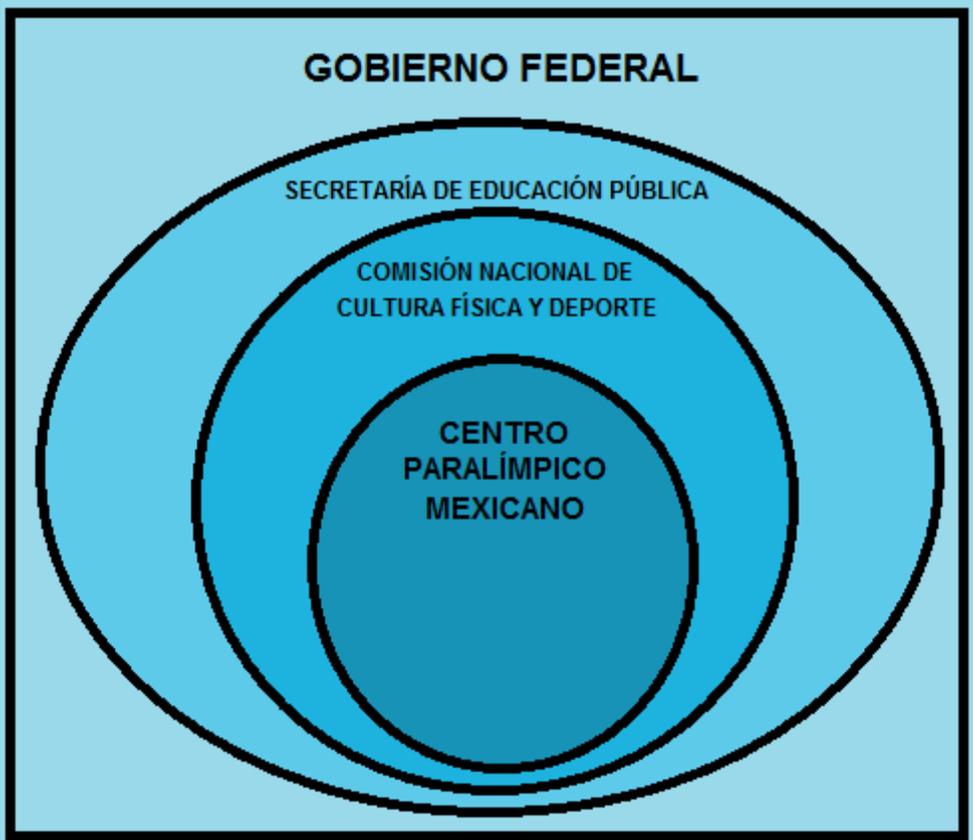


FIGURA 4: RELACIÓN DEL CEPAMEX CON ORGANIZACIONES SUPERIORES

(ELABORACIÓN PROPIA)

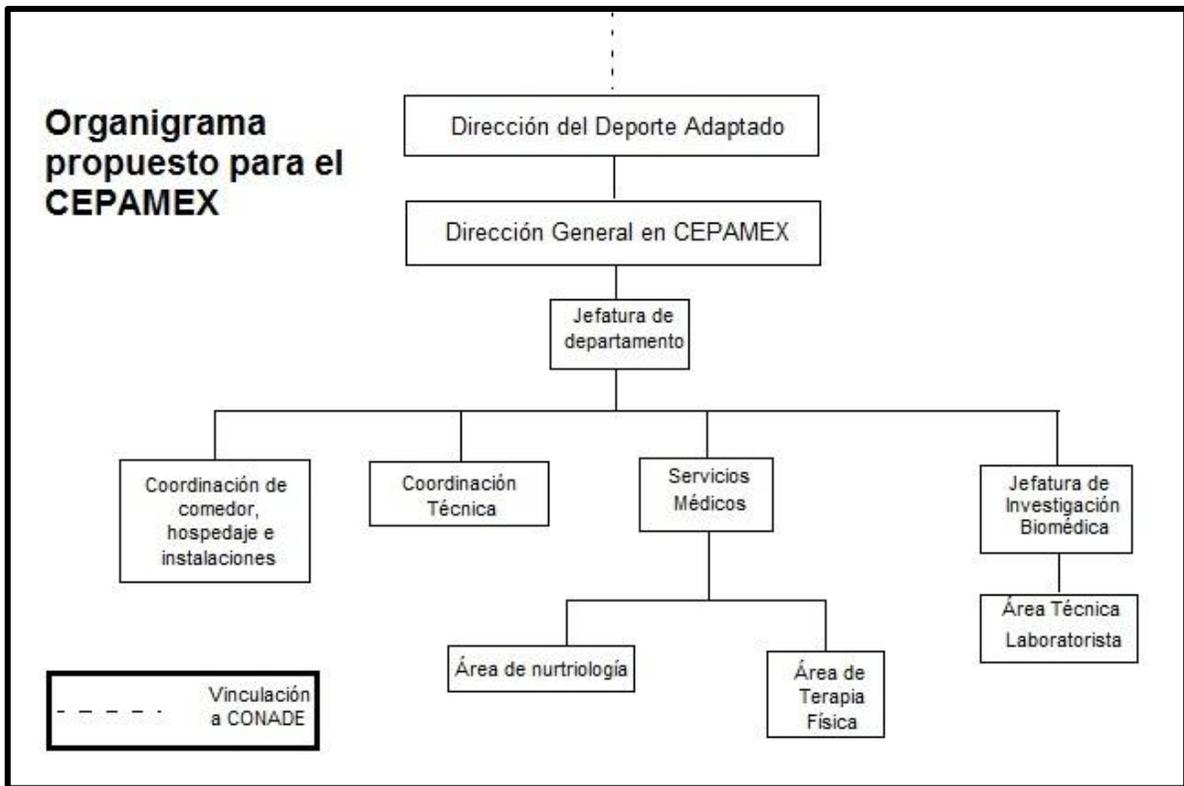


FIGURA 5: ORGANIGRAMA DEL CEPAMEX

(ELABORACIÓN PROPIA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD)

Mediante el diagrama y organigrama propuestos, además de la vinculación institucional, es posible detallar sobre el vínculo entre las jerarquías y los puestos del centro mismo y la comisión. De ésta, así como derivan las funciones y objetivos que influyen en el CEPAMEX como organización, hay un enlace permanente de todas sus áreas con el área directiva del centro paralímpico pues corresponde a la dirección, subdirecciones, coordinaciones y secretarías de la CONADE atender las demandas de éste, como organismo gubernamental dependiente de ella y como institución rectora del deporte nacional que incluye a los atletas adaptados.

Sin embargo, inmediato a esta vinculación con el organigrama de CONADE, el CEPAMEX guarda formas de relación específicas y hasta especializadas que definen una estructura típica de una organización o intermediaria como se definió en el capítulo 1.⁷⁹

Primero, en el organigrama del centro hay una centralización de las funciones en el área directiva que además de gestionar los programas y recursos, sostiene una comunicación primordialmente vertical que desciende de la Dirección General hasta la Jefatura de Departamento, área encargada de comandar la Coordinación Técnica, Servicios Médicos, la Jefatura de Investigación Biomédica y la Coordinación de comedor, hospedaje e instalaciones.

En éstas últimas, a pesar de haber una relación horizontal y no de jerarquía entre sí, existen otros puestos especializados que se subordinan a ellas y permiten concluir que el tipo de estructura, según las funciones desempeñadas, es de tipo autocrática con tendencia a lo democrática. Es decir, el organigrama denota procesos de dirección y de administración concentrados en su parte alta que descienden hasta la parte baja con un mínimo de participación e inclusión en sus cuadros medios.

Del área de Dirección del Deporte Adaptado, cabe mencionar que sus instalaciones se encuentran al exterior del CEPAMEX, hecho que no la excluye en el organigrama del mismo pero le constituye como un enlace permanente con la organización donde se encuentra inserta, la CONADE. Por ello, puede decirse que la Dirección General del centro es el área que por su residencia en las

⁷⁹ Véase la tipología de las organizaciones hecha por Carlos Bonilla referida en el Capítulo 2 de esta tesis.

instalaciones y sus funciones posee una injerencia inmediata sobre las áreas técnicas y operativas del resto del organigrama ya que en ellas se llevan a cabo las tareas dirigidas a los atletas y que concretan la planeación del personal directivo.

Finalmente, en la parte media y baja del organigrama se concentra la parte técnico-operativa que aun en el mismo nivel de jerarquía dividen su campo de acción en tareas para la distribución de los recursos otorgados a los atletas, su evaluación y seguimiento deportivo, así como atención biomédica por medio de laboratorios especializados.

4.5 Marco jurídico

Las funciones del CEPAMEX, como organismo perteneciente a la CONADE y subordinado a la vez de la SEP, una organización gubernamental, están sujetas también a un cuerpo de leyes que delimita su actuación y mantienen por norma la obligación de acatar y hacer cumplir las disposiciones federales. Por ello, el marco jurídico del centro es de interés público y observancia general en toda la República, correspondiendo su aplicación e interpretación en el ámbito administrativo al Ejecutivo Federal por conducto de la ya referida comisión.

De acuerdo a la documentación compartida en la normateca interna del portal de internet de CONADE⁸⁰ y a su Manual de la Organización elaborado en 2012, corresponde a la *Ley General de Cultura Física y Deporte* (LGCFD) establecer las bases generales de coordinación y colaboración entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, así como de la concertación para la participación de los sectores social y privado en materia de Cultura Física y Deporte.

Así, de dicha ley se desprenden otras normas que en conjunto permiten establecer que el marco jurídico aplicable a la CONADE, y por ende, al CEPAMEX está encabezado por la LGCFD debido a que objetivo primordial de la comisión es conducir la política nacional en materia de deporte, así como fomentar y promover la cultura física, la recreación y el deporte en todo México. Luego, la legalidad del Centro Paralímpico también incluye lineamientos que regulan la comprobación de los recursos otorgados y finalmente, otros documentos que orientan a la organización alrededor de la solicitud y otorgamiento de apoyos, servicios y becas para el deporte adaptado.

Primero, se toma como referencia la LGCFD porque en sus alcances jurisdiccionales de su Artículo 29 indica que las atribuciones de CONADE, son, por mencionar las más importantes, las siguientes: “III. Proponer, dirigir, ejecutar, evaluar y vigilar la política nacional de cultura física y deporte; IV. Celebrar acuerdos, convenios, contratos y bases con las autoridades de las Entidades

⁸⁰ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Marco Jurídico | Normateca interna* [en línea], México, Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/portal/Default.aspx?id=1690&lang=1>, [consulta: 31 de noviembre de 2012, 19:00 hrs.]

Federativas, el Distrito Federal, y los Municipios a fin de promover, con la participación, en su caso, de los sectores social y privado, las políticas, acciones y programas tendientes al fomento, promoción, incentivo y desarrollo de la cultura física y el deporte; [...] y IX. Promover y fomentar ante las instancias correspondientes en el ámbito federal, el otorgamiento de estímulos fiscales a los sectores social y privado derivado de las acciones que estos sectores desarrollen a favor de la cultura física y el deporte”.⁸¹

Después, al ser el CEPAMEX una institución de carácter público, se ve obligado a respetar las especificaciones señaladas por los *Lineamientos que establecen el procedimiento que deberán observar los organismos e instituciones públicas y privadas para efectos de comprobar los recursos federales que reciben por parte de la CONADE*⁸². Éstos, en su artículo tercero prevén que los recursos federales dados por la CONADE a los organismos e instituciones públicas o privadas como el CEPAMEX, tienen como base lo dispuesto en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y en las Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación, que aluden a los programas en materia de Cultura Física y Deporte a cargo de la CONADE vigentes, donde se fijará el objeto, el monto, y señalándose de manera precisa la forma en que se dará seguimiento al ejercicio de los recursos federales.

⁸¹ Instituto Federal de Acceso a la Información, *ESTUDIO PARA EL RECURSO DE REVISIÓN 1634/10 EN CONTRA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE*, [en línea], p. 6, México, Dirección URL: [http://buscador.ifai.org.mx/estudios/2010/DGEL-142-10%20Estudio-1634\(10\)-CONADE.pdf](http://buscador.ifai.org.mx/estudios/2010/DGEL-142-10%20Estudio-1634(10)-CONADE.pdf), [consulta: 1 de diciembre de 2012, 10:48 hrs.]

⁸² Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Normateca interna | Lineamientos que establecen el procedimiento que deberán observar los organismos e instituciones públicas y privadas para efectos de comprobar los recursos federales que reciben por parte de la CONADE*, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/portal/Default.aspx?id=1691&lang=1>, [consulta: 1 de diciembre de 2012, 12:56 hrs.]

Mediante ellos, el deporte convencional e incluso el adaptado, gestiona y hace transparente la adquisición y distribución de los recursos recibidos por el gobierno federal para que organizaciones como el CEPAMEX haga del conocimiento público y gubernamental el por qué, el cómo y el dónde de los apoyos otorgados por CONADE y redirigidos a las demandas de los atletas adaptados en el centro paralímpico.

De hecho, además de la LGCFD y los lineamientos referidos, en un tercer nivel jurídico, el CEPAMEX echa mano de *la Guía operativa para la solicitud, otorgamiento y comprobación de apoyos, servicios y becas otorgados a las Asociaciones deportivas Nacionales de Ciclo Olímpico y deporte adaptado*,⁸³ creada en 2008 para dar obligatoriedad a las autoridades deportivas nacionales respecto de la comprobación de la solicitud, otorgamiento y comprobación de los recursos económicos que se destinan a atletas, entrenadores y personal multidisciplinario, así como para la adquisición de boletos de avión, servicios y solicitud de becas.

A través de esta guía, el otorgamiento de recursos económicos atiende dos asuntos. El primero es para proporcionar los entrenadores y el personal de apoyo multidisciplinario de alto rendimiento, mientras el segundo procura lo relacionado al suministro de material deportivo, vestuario y calzado deportivo, medicamentos e insumos médicos.

⁸³ Instituto Federal de Acceso a la Información, *ESTUDIO PARA EL RECURSO DE REVISIÓN 1634/10 EN CONTRA DE LA COMISIÓN NACIONAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE*, [en línea], p. 12, México, Dirección URL: [http://buscador.ifai.org.mx/estudios/2010/DGEI-142-10%20Estudio-1634\(10\)-CONADE.pdf](http://buscador.ifai.org.mx/estudios/2010/DGEI-142-10%20Estudio-1634(10)-CONADE.pdf), [consulta: 1 de diciembre de 2012, 10:48 hrs.]

Así, y pese a que el CEPAMEX apela a un marco legal más amplio donde la misma Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos toma relevancia o reconoce estatutos similares a los suyos en la CONADE, son la Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFD), los *Lineamientos que establecen el procedimiento que deberán observar los organismos e instituciones públicas y privadas para efectos de comprobar los recursos federales que reciben por parte de la CONADE* y la *Guía operativa para la solicitud, otorgamiento y comprobación de apoyos, servicios y becas otorgados a las Asociaciones deportivas Nacionales de Ciclo Olímpico y deporte adaptado*, las tres principales dimensiones legales del centro pues en ellas se concentra la normatividad que acorde a los objetivos de CONADE, debe ser jurídicamente acatada y resguardada como se muestra de manera gráfica a continuación.



FIGURA 6: NIVELES DEL MARCO JURÍDICO ATENDIDO POR CEPAMEX

(ELABORACIÓN PROPIA)

4.6 Misión, visión y valores

Dada la historia y los objetivos en común que el CEPAMEX y la CONADE poseen, mucho de la identidad conceptual del Centro Paralímpico como organización es similar a la de la Comisión. Entre la documentación básica destaca la misión, visión y valores que, según autoridades del CEPAMEX, son las mismas para ambos organismos y se hallan redactadas de la siguiente manera:

Misión: “Crear, desarrollar e implantar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano, que impulsen la integración de una cultura física sólida, que orienten la utilización del recurso presupuestal no como gasto sino como inversión y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte”.⁸⁴

Visión: “Queremos que México sea reconocido como un país con un alto nivel de cultura física en donde se practique la actividad física, la recreación y el deporte a través de programas permanentes y sistemáticos que apoyen la formación de mexicanas y mexicanos más sanos, competentes y competitivos, con un amplio potencial de trabajo en equipo que se refleje en un mayor desarrollo social y humano, en una integración comunitaria solidaria, que estimule un mejoramiento

⁸⁴ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Misión*, [en línea], Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/portal/?id=1647>, [Consulta: 23 de octubre de 2012, 00:15 hrs.]

de las condiciones de vida de la población y que genere deportistas de excelencia internacional”.⁸⁵

Cabe mencionar que respecto a los valores, el CEPAMEX toma como referencia un código de ética formalizado durante el sexenio de Vicente Fox Quesada cuyo contenido se expone de la siguiente manera:

Bien común: Asumo un compromiso irrenunciable con el bien común, entendiéndolo que el servicio público es un patrimonio de todos los mexicanos y de todas las mexicanas, que sólo se justifica y se legitima cuando se procura ese bien común, por el de los intereses particulares.

Integridad: Ceñiré mi conducta pública y privada, de modo tal que mis acciones y mis palabras sean honestas y dignas de credibilidad, formando una cultura de confianza y de verdad.

Honradez: Nunca usaré mi cargo público para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética mis responsabilidades y obligaciones.

Imparcialidad: Actuaré siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

Justicia: Ceñiré mis actos a la estricta observación de la ley, impulsando una cultura de procuración efectiva de justicia y respeto al Estado de Derecho.

⁸⁵ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Visión*, [en línea], Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/portal/?id=5032>, [Consulta: 23 de octubre de 2012, 00:30 hrs.]

Transparencia: Garantizaré el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público, derechos de privacidad de particulares establecidos por la ley, así como el uso y aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad.

Rendición de cuentas: Proveeré la eficacia y la calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y rendición de cuentas.

Entorno cultural y ecológico: Adoptaré una clara voluntad de comprensión, respeto y defensa por la preservación del entorno cultural y ecológico de nuestro país.

Generosidad: Actuaré con generosidad especial, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a los chiquillos, las personas de la tercera edad, nuestras etnias y las personas con discapacidad y en especial a todas aquellas personas que menos tienen.

Igualdad: Haré regla invariable de mis actos y decisiones al procurar igualdad de oportunidades para todos los mexicanos y mexicanas, sin distingo de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencias políticas.

Respeto: Respetaré sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos y todas las mexicanas.

Liderazgo: Promoveré y apoyaré estos compromisos con mi ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.

4.7 Programa Nacional de Cultura Física y Deporte

En el entendido de que este proyecto de tesis se realizó entre el fin e inicio de los periodos presidenciales de Felipe Calderón Hinojosa y Enrique Peña Nieto respectivamente, cabe advertir que este cambio de régimen crea un espacio de transición donde la actividad del CEPAMEX puede estar sujeta a cambios según las nuevas modificaciones y consideraciones del Plan Nacional de Desarrollo para 2013-2018.

Dicho Plan se elabora durante los primeros seis meses de cada sexenio y es un documento en el que se fijan los objetivos, estrategias y prioridades para el desarrollo integral y sustentable del país, los cuales derivan en la creación de programas dirigidos a sectores como el de la cultura física y el deporte, ámbito que atañe a esta tesis y sobre el cual se harán precisiones. Sin embargo, antes de mencionar los principales puntos que abarca se puntualizará sobre su vigencia, la cual está contemplada para el periodo comprendido entre 2008-2012 y que pese a no mostrar en su contenido modificaciones significativas durante la última década, constituye un fenómeno a considerar para la realidad con la que este proyecto trabaja.

Dentro del Programa Nacional de Cultura Física y Deporte (PNCFD)⁸⁶ hay programas institucionales cuyos lineamientos se dividen en tres áreas que son Deporte, Cultura Física y Calidad para el deporte. En la primera se concentra todo lo relacionado a actividades como el apoyo a organismos deportivos, infraestructura deportiva, normatividad, manuales y publicaciones; en la segunda, lo referido a objetivos en torno a la activación física, la mujer y el deporte y los centros de deporte a nivel escolar y finalmente, en la tercera, aspectos relacionados con el desarrollo de talentos deportivos y el deporte de alto rendimiento.

Según estas áreas, corresponde al PNCFD promover el desarrollo de una cultura física en la población mexicana que propicie la formación de hábitos de vida sana a través de la activación física y la práctica del deporte de forma regular, para el cuidado de la salud de niños, jóvenes, adultos, adultos mayores y personas con capacidades especiales, fortalecer y hacer más eficiente la formación de profesionales que se desempeñen en los ámbitos de la cultura física y el deporte, para contar así con más y mejores especialistas que brinden un servicio de calidad a la población, además de promover tanto la coordinación como la vinculación con organismos públicos y privados, a fin de generar la aplicación conjunta de los programas y acciones en el ámbito del deporte y sus ciencias aplicadas.

Por ende, en el caso de organismos dependientes de la CONADE como el CEPAMEX, los objetivos mencionados se trasladan a un segmento de población

⁸⁶ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Programa Nacional de Cultura Física y Deporte*, [en línea], Dirección URL: <http://conade.gob.mx/documentos/PNCFD.pdf>, [Consulta: 21 de diciembre de 2012, 00:15 hrs.]

más concreto; el deportista adaptado y paralímpico de alto rendimiento. A éste se encaminan políticas y lineamientos concentrados en un programa que no sólo abarca los temas antes referidos, sino que busca la inclusión de las personas con discapacidad por medio de la creación de políticas públicas a favor de un marco de igualdad para este sector.

Por ello se crea el Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano 2010 (PDDPM) que contempla la implementación de un programa integral para la mejora de los procesos técnicos, pedagógicos y científicos en el ámbito del deporte paralímpico, que permita a las personas con algún tipo de discapacidad su adaptación a la vida productiva y al deporte en sus etapas de iniciación, especialización y rendimiento.

Las estrategias del programa se dirigen a seis rubros⁸⁷: 1) Escuelas de Formación Paralímpicas, 2) Centros Deportivos Paralímpicos, 3) Rendimiento Deportivo Paralímpico, 4) Formación, Capacitación y Certificación Multidisciplinaria Paralímpica, 5) Marco normativo del deporte para personas con discapacidad y 6) Investigación científica en deporte paralímpico. Además, como objetivos tangibles este programa considera la construcción de instalaciones, la creación de sistemas de competencias e incluso la conformación de un fideicomiso para cubrir presupuestalmente las acciones encaminadas a los atletas del deporte adaptado de alto rendimiento.

⁸⁷ Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, *Programa de Desarrollo del Deporte Paralímpico Mexicano*, [en línea], p. 12, Dirección URL: <http://www.conade.gob.mx/documentos/paralimpico/proyecto.pdf>, [Consulta: 21 de diciembre de 2012, 00:29 hrs.]

Sin embargo, y desde las consideraciones generales del PNCFD, los objetivos fundamentales de la CONADE, mismos que son trasladados a los programas del deporte adaptado y paralímpico, adolecen de estrategias orientadas a la difusión de las actividades del deporte adaptado. Aunque el PDDPM retoma los lineamientos generales del PNCFD, la creación de una infraestructura favorable a la captación y desarrollo de talentos y metas para reducir la discriminación a las personas con discapacidad, no existen las bases para la creación de canales de comunicación propios en los cuales se difunda qué es y en qué consiste el deporte adaptado, cuáles son los servicios ofrecidos por órganos como el CEPAMEX, de qué manera se puede tener acceso a ellos y qué papel juegan los atletas en distintas competencias.

De esta manera y a reserva de los nuevos lineamientos que deriven en el Plan Nacional de Desarrollo 2012, los objetivos en materia de deporte adaptado aún son generales y limitados respecto de la realidad organizacional del CEPAMEX pues en éste, a pesar de haber formalizado los procesos de desarrollo deportivo de alto rendimiento, permanece el desconocimiento de la opinión pública alrededor de sus funciones.

Los apoyos, políticas y acciones que se desprenden del PDDPM, además de tener un desfase en el tiempo de su implementación, tienen objetivos a mediano plazo que dificulta convertirlos en permanentes debido a que su aplicación, en la mayoría de los casos, se da sólo antes, durante o después de competiciones importantes en el deporte adaptado y paralímpico. Ya sea por generalidades establecidas en programas superiores, la temporalidad de sus políticas o la

dependencia institucional, el CEPAMEX y la CONADE ponen en evidencia primero, una desactualización de sus programas y segundo, la falta de estrategias que deriven del PDDPM no sólo en lineamientos específicos a favor de los atletas discapacitados o del centro paralímpico en sí, sino que redunden en el creación de un programa único de carácter gubernamental y permanente que también incluya la difusión de las actividades en sus objetivos a través de medios de comunicación administrados por el mismo centro.

Con esta referencia de la situación actual del CEPAMEX, más las características de sus componentes se tiene entonces un panorama general respecto a sus objetivos y funciones. Sin embargo, también este capítulo cuarto permitió vislumbrar las primeras problemáticas que enfrenta el Centro y que fungen como rasgos primarios para la posterior generación de un diagnóstico más sólido.

En este tenor, el siguiente apartado tiene como objetivo el análisis y la exposición estadística de los indicadores cualitativos y cuantitativos que en conjunto revelarán cuáles son las debilidades y fortalezas en torno al uso de los medios e instrumentos de comunicación dentro de esta organización. Además, en el capítulo 5 también se detalla sobre el perfil y la opinión de los públicos, ya que éstos constituyen elementos cruciales que participan de manera activa en el intercambio de mensajes y que a su vez fundamentarán la propuesta ofrecida en la presente tesis.

Capítulo 5. Diagnóstico de la comunicación externa del CEPAMEX

5.1 Metodología

El análisis de la comunicación organizacional y en específico de los procesos de difusión del CEPAMEX consideró, en su mayoría, la realización de entrevistas a profundidad a personal de las áreas directivas del deporte adaptado y paralímpico, cuadros medios y atletas discapacitados de alto rendimiento en el transcurso de un año en las instalaciones de dicho centro y de la CONADE.

Recopilada la información, ordenada y clasificada se pudo obtener una idea más precisa de la situación actual de la organización, sus funciones y objetivos, así como de los procesos de comunicación que como organismo gubernamental sostiene con su público objetivo, mismo al cual se aplicaron cuestionarios que sustentaran con datos cualitativos y cuantitativos esta investigación.

La muestra a la cual se aplican los cuestionarios trata de incluir la mayoría de perfiles entre los atletas del centro; es decir, se orientan a quienes practican diferentes disciplinas deportivas pero de igual manera intentan abarcar los distintos tipos de discapacidad, edades, sexo y tiempo de pertenencia a la organización pues de esta forma los resultados evitan expresar una tendencia, brindan información con mayor apego a la realidad y facilitan incluso el análisis estadístico.

Sin embargo, además de recurrir a los informantes calificados mediante las técnicas ya mencionadas, el presente proyecto contempla un análisis de los documentos básicos de la organización para determinar el grado de correspondencia entre el ideal organizacional, es decir, lo que la organización aspira a ser, y su realidad actual. De ello que la referencia a dicha documentación sea constante y evaluada para determinar qué consideraciones y alcances deberá contener la propuesta de un programa de difusión propio de CEPAMEX.

También, por medio del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas propias del centro en sus procesos de difusión (FODA), se construye una demostración para comprender el nivel de implicación de los diferentes elementos involucrados y la posibilidad que ofrecen para establecer áreas de oportunidad o dar una soluciones rentables partiendo en ocasiones de los recursos ya disponibles.

De esta manera, es posible conocer cuáles son las problemáticas de comunicación organizacional del CEPAMEX (específicamente en materia de difusión) y la eficiencia de los medios a través de los cuales se establece contacto con un grupo de referencia específico y cuyas características exigen mensajes estratégicamente dirigidos como lo atiende la mercadotecnia relacional.

Dicha estrategia, como una conjunción de diferentes acciones e iniciativas de una organización hacia sus diferentes públicos, además de incrementar el índice de satisfacción al ofrecer servicios ajustados a las necesidades y expectativas de los atletas concentrados en CEPAMEX, podrá crear canales de relación estables para

el intercambio de mensajes y la construcción de vínculos institucionales para garantizar su aceptación favorable como organización prestadora de servicios a este tipo de personas, pero a la vez, construir una percepción positiva como organismo gubernamental.

Finalmente, vale recordar que el Centro Paralímpico Mexicano es un organismo inserto dentro de otro como lo es la CONADE, pues el análisis y diagnóstico de mismo exhiben características peculiares que demandan un estudio organizacional a nivel macro y micro, así como externo e interno. Por ello las propuestas conceptuales y operativas, más los trabajos a realizar y los productos de salida están sujetos a una realidad propia del centro que si bien está identificada, continúa atendiendo los programas derivados de la CONADE y el gobierno federal.

5.2 Auditoría de medios y procesos de comunicación y difusión

Previo a elaborar el diagnóstico de comunicación externa y en específico de sus procesos de difusión, es necesario analizar cuáles son los medios empleados para ello, si están o no formalizados y qué impacto tienen el sector al cual van dirigidos. Por tal razón se detallará sobre las características de los medios de comunicación empleados, además de considerar sus ventajas y limitantes para posteriormente generar una propuesta en función de los programas institucionales de CEPAMEX, sus características estructurales y demandas de su público meta.

Como en cualquier organización formada para el cumplimiento de objetivos, la interacción entre los individuos en el CEPAMEX genera un intercambio recíproco de señales verbales y no verbales para compartir ideas, sugerencias u opiniones. A este fenómeno de intercambio se le conoce como comunicación organizacional y para comprenderla es necesario considerar otras formas de comunicación como la interpersonal, la grupal y la social; todas ellas como modalidades de aquella que pueden determinar el cumplimiento de los objetivos que la organización ha fijado con anterioridad.

Sin embargo, por las características del medio o los mensajes producidos, la estructura de la organización, distribución de la autoridad o el perfil psicosocial de los participantes en el acto comunicativo, la comunicación en las organizaciones suele en muchas ocasiones no ser congruente con respecto a lo que sus miembros consideran como deseable o lo más adecuado para actuar dentro del grupo al que pertenecen.

Por ejemplo, la CONADE y el CEPAMEX son organismos que exhiben en sus formas de comunicación una interdependencia, con objetivos definidos y contenidos que están dirigidos los diferentes públicos que atienden a través de sus servicios. No obstante, el CEPAMEX, al ser un organismo físicamente desvinculado de la CONADE y encaminado a brindar un servicio más específico, manifiesta procesos de comunicación peculiares con características como las referidas a continuación.

A nivel interno, el intercambio de mensajes se da entre las diferentes áreas que conforman el organigrama principalmente a través del teléfono, correo electrónico, envío de documentación u oficios y reuniones semanales con personal involucrado en la dirección técnica deportiva nacional. Sin embargo, por la cercanía entre sus áreas directivas, administrativas, técnicas y operativas gran parte de la comunicación se genera de boca en boca, es decir, de una manera directa, constante y que no está mediada por algún tipo de normatividad.

De lo anterior se explica la reducida comunicación a través de medios como intranet, pizarrones, revistas impresas, boletines, folletos y volantes pues gran parte el intercambio de mensajes formal a nivel interno se concentra en las partes directivas, administrativas y técnicas del centro y fluye entre estas áreas, predominantemente, de manera indirecta y descendente en espacios comunes como pasillos, algunas oficinas o instalaciones deportivas.

La comunicación interna tiene carácter descendente ya que los mensajes que se emiten provienen en su mayoría de los altos mandos y tienen como principal propósito transmitir órdenes o instrucciones a los niveles inferiores del organigrama acerca de lo que se debe hacer y el cómo y cuándo de ello. Sin embargo, en la parte media del organigrama los flujos de comunicación aparte de ser descendentes ponen en manifiesto que también son de tipo horizontal y bidireccional porque entre las áreas de Coordinación de comedor, hospedaje e instalaciones, de Coordinación Técnica, Servicios médicos y la de Jefatura de Investigación Biomédica, la convivencia entre el personal es más común debido a

que sus miembros se ubican en el mismo nivel jerárquico por lo cual logran establecer procesos de retroalimentación y sus funciones son interdependientes.

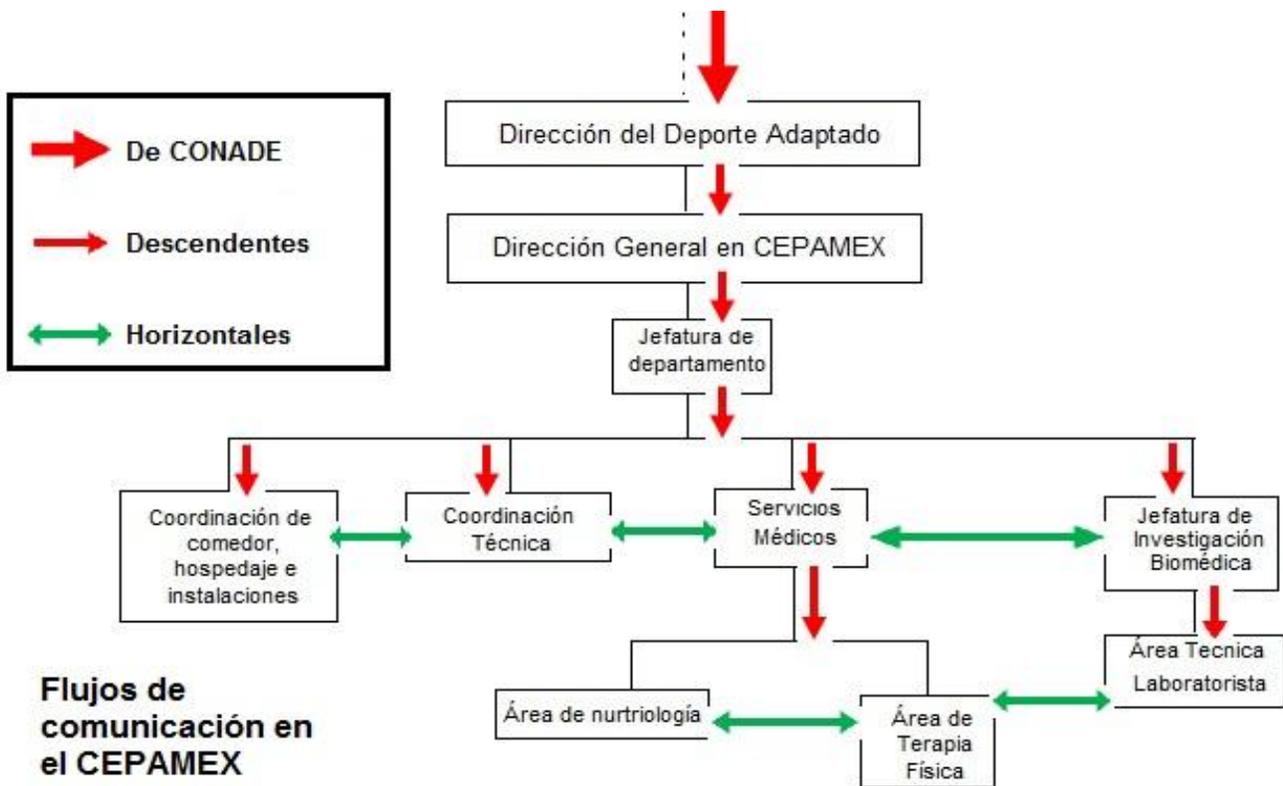


FIGURA 7: FLUJOS DE COMUNICACIÓN EXTRAÍDOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS A PERSONAL DEL CEPAMEX
(ELABORACIÓN PROPIA)

En esta parte del organigrama los mensajes generados son formales e informales con una interrelación constante entre los distintos departamentos que incentivan la participación, consulta y trabajo en equipo, además de incrementar el nivel de compromiso con las actividades que desempeña el centro. Como medios empleados destacan el correo electrónico y el teléfono pero predomina el uso de la comunicación interpersonal por su inmediatez y nivel de confianza entre quienes recurren a ella.

También, y de acuerdo al organigrama, la difusión de las actividades entre las áreas del CEPAMEX muestra una conexión con la CONADE, misma que obliga a sostener relaciones de comunicación con dicho organismo para la emisión y recepción de mensajes para el cumplimiento de políticas o lineamientos que la comisión ha fijado para el centro como organismo dependiente de ella.

Esta manera de comunicarse entre ambas organizaciones se considera interna debido a que una de ellas, como se ha explicado en el capítulo anterior, está inserta dentro de la otra y aunque el personal de CEPAMEX o CONADE se mantengan separados físicamente, la comunicación entre dichos órganos es grupal e interna pues parte de sus respectivas áreas se valen de medios como internet, el teléfono o visitas directas para establecer la interacción que permita llevar a cabo sus funciones.

Así, las características de la comunicación interna tienen por objetivo principal la transmisión de instrucciones de trabajo a los miembros de las diferentes áreas del CEPAMEX para realizar las actividades que se tienen programadas y dirigidas para los atletas discapacitados de alto rendimiento tales como el otorgamiento de becas o apoyos, hospedaje, alimentación, uso de instalaciones o servicios de atención médica.

Finalmente, y aunque no atañen plenamente a este proyecto de tesis, sólo se hace referencia a las características de la comunicación interna en CEPAMEX porque funcionan como un referente a considerar para lo que sí incumbe a esta propuesta; la comunicación externa y en específico, sus procesos de difusión. Así

como a nivel interno se detectan formas de interrelación que redundan en procesos de comunicación, a nivel externo existen usos de distintos medios para el intercambio de mensajes que en cierta medida son un reflejo del interior organizacional.

Fenómenos como la dependencia del CEPAMEX respecto de CONADE, aparte de intervenir en los procesos internos de comunicación con flujos predominantemente descendentes, se reproducen cuando el centro emite mensajes hacia el público al cual dirige sus servicios, pues la información proporcionada depende, la mayoría de las veces, del departamento de comunicación social de la CONADE con oficinas al exterior de CEPAMEX.

La comunicación externa y en específico la difusión de las actividades del deporte adaptado y paralímpico a nivel nacional son funciones exclusivas al área de comunicación social de la CONADE; es decir, el CEPAMEX no posee un departamento que genere condiciones para el uso y gestión de medios de comunicación propios que de manera directa propicie una interacción con mayor apego a la realidad del atleta que se concentra en el centro.

El intercambio de mensajes que el CEPAMEX realiza con su público meta para compartir la información es planeada y autorizada desde CONADE aun cuando el público al cual está dirigida no se aloja en sus instalaciones o es poca la frecuencia de encuentros entre ambos. Cualquiera de los medios de comunicación empleados en el centro para la difusión de sus actividades son financiados, programados y autorizados por la CONADE porque los programas y recursos

proviene de dicha institución y es en función de ello que los objetivos de la comunicación con los atletas adaptados o paralímpicos de alto rendimiento son regulados en medios, tiempos y contenido.

Sin embargo, dicha producción de mensajes por parte de la CONADE tiende a ser general, unidireccional y un tanto distante respecto de los atletas concentrados en CEPAMEX. Aunque de los programas institucionales propios de la comisión derivan las actividades de difusión destinadas al centro paralímpico, debe corresponder a éste crear condiciones propias para el intercambio de mensajes que aparte de redundar sobre los programas propios de CONADE como lo son aquellos en pro del desarrollo deportivo nacional y en específico del deporte adaptado, también establezca una interacción con los atletas de alto rendimiento a los cuales dirige sus servicios no sólo en materia deportiva, sino de hospedaje, alimentación y servicios de atención médica especializada.

Ante esto se realiza a continuación un análisis de los medios empleados que sin ser totalmente propios del centro, tienen un nivel de impacto sobre el cual deberá establecerse si funcionan de acuerdo a sus objetivos y evaluar el nivel de respuesta que genera entre su segmento para proponer un programa de difusión para el deporte adaptado en México que considere las características estructurales de la CONADE y el CEPAMEX pero además focalice sus estrategias de difusión con mayor apego a la realidad de los atletas que recurren a los servicios del mismo centro paralímpico.

De esta manera, dicho análisis recae en un primer nivel sobre una evaluación del papel que la CONADE desempeña en materia de difusión de los programas, eventos, convocatorias y actividades del deporte adaptado. Luego, en segundo lugar, este estudio tratará de entender cuáles son los medios de comunicación empleados y su funcionalidad para que finalmente puedan generarse propuestas para la creación, mantenimiento o readecuación de procesos de difusión que establezcan vínculos más sólidos entre el CEPAMEX y el segmento de atletas cuyas características demandan un proceso de comunicación que rebase su carácter que al momento es meramente administrativo y sin efectos significativos en materia de publicidad o comunicación social.

Entre los aspectos a evaluar de la comunicación externa y sus procesos de difusión se contempla la funcionalidad de la CONADE como emisor principal, su efectividad entre sus receptores, así como el grado de empatía y retroalimentación entre los actores que incide sobre el actuar de la organización. Por ello, en el siguiente apartado se hace referencia a exploración realizada a través de un cuestionario que permitirá conocer con mayor certeza la situación actual de la comunicación externa.

5.3 Encuesta de opinión a público real y potencial

Las preguntas incluidas en el cuestionario⁸⁸ fueron elaboradas con el fin de complementar la información recolectada por medio de entrevistas a profundidad con informantes calificados del CEPAMEX y referente a los procesos de difusión que sostiene dicho organismo. Esto con el objetivo de poner en evidencia la necesidad que existe de diseñar y aplicar un programa de difusión permanente, propio, congruente con las características estructurales de la organización y sobre todo cuyos objetivos centralicen su acción sobre el perfil de su público real pero que además, focalice sus estrategias alrededor de un público potencial que todavía no conoce o es beneficiario directo de los servicios prestados en el centro.

Dentro de las características de la muestra a la cual se aplicó esta encuesta cabe mencionar que el universo del cual se extrajo es irregular en su población debido a que el número de atletas concentrados en el CEPAMEX varía en función de su procedencia, las competencias deportivas programadas o la capacidad física o mental para responder las preguntas. Si bien el centro puede albergar de 90 a 94 deportistas adaptados, entre el 5 de febrero y el 8 de marzo, periodo en que se aplicaron los cuestionarios, sólo había en proceso de concentración 70 atletas, razón por la cual la muestra que respondió al cuestionario quedó integrada por 40 de ellos, distribuidos en deportes como el basquetbol, voleibol, atletismo de pista, lanzamiento de bala, jabalina y disco, natación, danza deportiva y powerlifting (levantamiento de pesas).

⁸⁸ Véase *Cuestionario de programas y medios de difusión del CEPAMEX* en el anexo de esta tesis.

Además, la encuesta aplicada es incluyente al contemplar un rango de edad amplio (de los 12 a 58 años), abarcar diferentes niveles y tipos de discapacidad entre los atletas (aun la parálisis cerebral y ceguera), al considerar el tiempo que algunos de ellos llevan como beneficiarios de los servicios en el CEPAMEX, e incluso por la variación en los horarios de su aplicación.

Demográficamente hablando, la población de atletas concentrados es predominantemente masculina (75%) y la muestra que respondió la encuesta

refleja un sesgo desfavorable hacia el sector femenino con un 25% (Gráfico 1). Esto, aunque puede ser resultado de rasgos culturales o hábitos alrededor de la práctica del deporte, también constituye una debilidad pues resalta la necesidad de diseñar



Gráfico 1

un programa de difusión dirigido a la mujer que en primera instancia incremente su participación en las disciplinas del deporte adaptado y la población femenina dentro del centro, para que éste, a futuro, pueda extender sus servicios a dicho grupo con una perspectiva de equidad de género y que magnifique la ya exitosa carrera deportiva de las féminas a nivel nacional e internacional.

Luego, si se atiende el lugar de procedencia de los atletas, los porcentajes obtenidos de la encuesta revelan un valor alto para entidades como el Distrito Federal (35%), Estado de México (25%), Jalisco (10%) y Guanajuato (10%),

mientras que, los provenientes de otros estados como Coahuila, Oaxaca, Sinaloa, Nuevo León, Veracruz y Guerrero apenas suman en conjunto el 20% de la muestra, hecho que denota no sólo la centralización de los servicios en el centro del país, sino incluso, el incipiente o nulo nivel de desarrollo que tiene el deporte adaptado en algunas regiones.

Además, dichas cifras podrían evidenciar tanto el alcance actual en materia de difusión de las actividades y programas del deporte adaptado a nivel nacional,

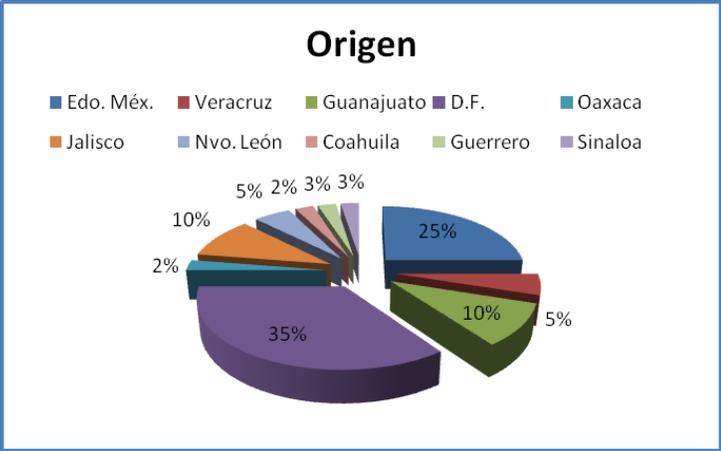


Gráfico 2

como lo efectivo que resulta el desarrollo y captación de talentos por cada estado, ello con la finalidad de obtener parámetros de hacia dónde dirigir mensajes de difusión o en qué entidades deberán diseñarse los mismos.

Como puede consultarse en el mismo Gráfico 2, apenas 10 de las 32 entidades federativas logran insertar a sus atletas en el CEPAMEX, cuando a través del establecimiento de convenios de colaboración con gobiernos estatales y municipales, todos los estados podrían colaborar de manera conjunta en la promoción, inclusión y desarrollo de atletas adaptados de alto rendimiento a nivel nacional, objetivo primario del CEPAMEX que en su cumplimiento favorecería la

imagen de la CONADE como organismo gubernamental pues al momento los servicios manifiestan una centralización geográfica o la exclusión de sectores como se mencionó con anterioridad .

Por ello, dentro del perfil de los atletas, además de contar con información acerca de la entidad federativa de procedencia, hubo la necesidad de indagar alrededor de qué tipo de organismos atienden a este sector antes de llegar al CEPAMEX. Según el Gráfico 3, se puede vislumbrar que los deportistas concentrados han llegado al CEPAMEX después de estar en instituciones de carácter público (67%), privado (2%), del sector salud (15%) o de educación especial (3%) debido a que en su etapa más alta de desarrollo deportivo, los atletas del deporte adaptado rebasan procesos de rehabilitación física o formación atlética y requieren de servicios especializados (como uso de instalaciones, alimentación, hospedaje, o atención médica, por mencionar algunos de ellos) acorde al nivel que desempeñan en sus disciplinas y que el CEPAMEX, a diferencia de los organismos mencionados, puede ofrecerles.

Lo anterior permite remarcar lo dicho en el apartado 4.3⁸⁹ de este proyecto, debido a que el subsidio e infraestructura del centro ubican al mismo por encima de sus competidores reales y potenciales, posición que la difusión de las actividades y programas del deporte adaptado pudiera aprovechar para establecer, además de convenios estatales y municipales, estrategias de comunicación que promuevan la integración, inclusión y diversificación de los recursos a favor de los deportistas en

⁸⁹ Véase el apartado 4.3 *Entorno organizacional* y el análisis gráfico de la jerarquía de la competencia del CEPAMEX.

este tipo de instituciones para consolidar un esfuerzo integral encaminado a su desarrollo sin que el lugar de procedencia u origen sea una limitante como hasta ahora muestran los resultados.

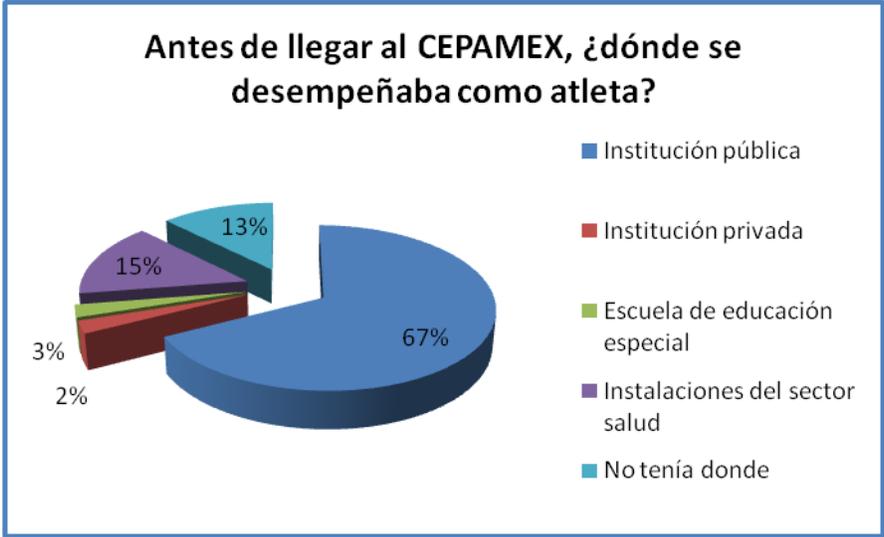


Gráfico 3

Al respecto, y siguiendo con el Gráfico 3, la información recolectada también permite identificar un segmento sobre el cual las tareas de difusión del CEPAMEX tendrían que ser más amplias e intensas porque un 13% de los encuestados declara no haber contado con espacios para desempeñarse como atletas. Este grupo sin contar con apoyo de los gobiernos estatales o municipales, ni de las instituciones públicas, privadas, de educación especial o de salud, llegan al centro de una manera accidentada e incluso, por procesos de planeación ajenos al CEPAMEX. De este modo y a reserva de estudios posteriores que determinen su funcionalidad, las estrategias de difusión podrían ampliarse a lugares como deportivos populares, parques o casas de cultura pues es en estos sitios donde

las personas con discapacidad que no tienen un lugar en donde desempeñarse como atletas, encuentran áreas de esparcimiento o entrenamiento.

Ahora bien, en lo que refiere a las características de la comunicación entre los atletas y el centro, los medios empleados para ello fueron evaluados en función de su efectividad para difundir todo lo referente a los programas, actividades y apoyos del deporte adaptado, así como de su capacidad para establecer vínculos de confianza porque, como se analizó en el apartado 5.2, a pesar de que se emplean medios de comunicación como el correo electrónico, teléfono o reuniones periódicas, el manejo de todo esto carece de un programa de difusión propio e independiente de la CONADE, razón por la cual la comunicación externa en el centro resulta en ocasiones lejana, ajena o no funcional para la realidad de éste.

Así, los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario permiten identificar la efectividad de los medios de difusión tanto de la CONADE como del mismo CEPAMEX, lo formalizado o incipiente de los canales de comunicación establecidos, así como la ausencia de estrategias publicitarias encaminadas a incrementar el conocimiento de los programas institucionales entre los públicos que tienen o podrían tener acceso a los servicios.

De esta manera, se comienza por analizar el papel de los medios con mayor alcance empleados por el centro paralímpico pero que no son propios de éste; la página de internet de la CONADE y su área de comunicación social. Ambos, de acuerdo a las autoridades del CEPAMEX, constituyen los principales canales para

la difusión de los programas, actividades y apoyos del deporte adaptado en México.

Sin embargo, como se muestra en el Gráfico 4, un número considerable de encuestados en el centro (35%) ni siquiera ha visitado la página de internet de la CONADE, hecho que denuncia lo trunco de los procesos de difusión cuando se emplea la única herramienta de publicidad ATL (medios tradicionales) con la que cuenta el CEPAMEX pues otros medios como la televisión, radio, periódicos, revistas o espectáculos no son considerados para dicho fin.

Aunado a ello, al interior del centro es difícil encontrar materiales publicitarios que hagan referencia al portal de CONADE o que le destaque como el principal instrumento de difusión en materia de actividades y programas del deporte adaptado, hecho que repercute

en el desconocimiento del sitio o incluso en el valor de su utilidad.

Siendo una herramienta de publicidad con alcances significativos y de bajo costo en su operación respecto a otras herramientas de tipo

ATL, el uso de la página de internet, a pesar de depender de la CONADE, no tiene el reconocimiento deseado entre los atletas o el soporte de estrategias

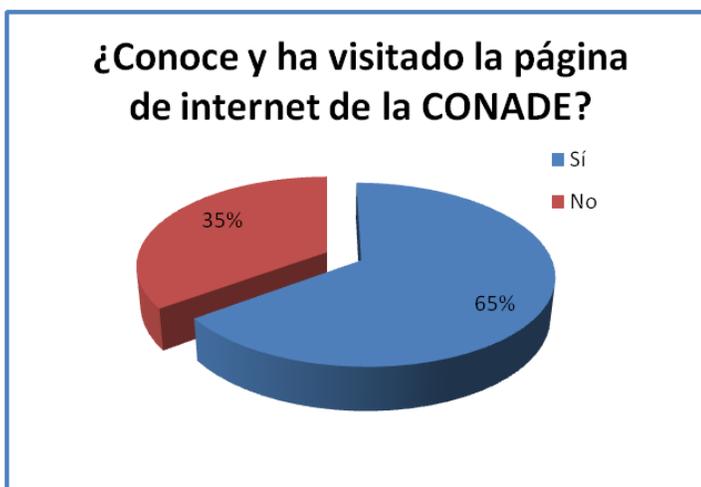


Gráfico 4

publicitarias que lo confirmen no sólo como un medio oficial, sino como un canal próximo y sobre todo accesible al sector del deporte adaptado.

Lo anterior expresa, además de la ausencia de campañas publicitarias de lanzamiento o reforzamiento por parte de la CONADE hacia sus organismos dependientes como el centro, la necesidad de estrategias para que este último pueda, de manera independiente, hacer del conocimiento de su propio público la existencia y los contenidos de este medio de comunicación.

Luego, entre quienes sí conocen el sitio de internet de la CONADE, hay peculiaridades que dejan entrever el tipo de información compartida y la forma en cómo es recibida por su segmento. Por ejemplo, las secciones más consultadas por los atletas de CEPAMEX son la de *Noticias*, *Eventos* y *Programas* (Gráfico 5), que en conjunto acaparan el 88% pero que además, permiten identificar la principal necesidad informativa de los atletas pues las convocatorias, avisos, resultados en competencias nacionales e internacionales o las características de los programas dirigidos a este sector son elementos de consulta constante y hasta obligada.

No obstante, aunque el contenido del portal privilegia este tipo de información en la parte alta y central de su estructura, secciones como las de *Temas de interés*, *Noticias Recientes* y un *slide* en la parte central cargan sus contenidos a la derecha y desequilibran la estructura del sitio, pues del lado izquierdo, sobra espacio donde podrían distribuirse con mayor holgura. Por otra parte y como ventaja de la información brindada por el sitio, cabe destacar que los mensajes

compartidos en las secciones de mayor consulta están ordenados; contrario a lo hallado en la página de inicio o *home*.

Según comentaron algunos atletas en entrevistas a profundidad, la principal razón por la que consultan estas secciones y no otras es porque sus entrenadores, directores técnicos o presidentes les solicitan informarse sobre los requisitos para las competencias programadas. Además, de manera independiente, algunos atletas consultan dichas secciones para enterarse de los resultados en las actuales competencias de sus disciplinas o bien, para dar seguimiento a los eventos y deportistas sobre los cuales tienen algún tipo de afinidad.

Secciones como las de *Transparencia* o *Comunicación Social*, por mencionar un par de ejemplos, apenas registran un 4% de visitas entre los encuestados, hecho que exhibe poco interés de los atletas respecto a la información institucional o la rendición de cuentas en torno a los recursos federales destinados al deporte. Ante tal desinterés, el CEPAMEX y la CONADE carecen de estrategias que acerquen este tipo de información a los atletas o cuando menos que permitan a ambas organizaciones ser percibidas con honestidad y congruencia frente a sus públicos.



Gráfico 5

Por otra parte, al evaluar la calidad de la información expuesta en el portal, ésta manifiesta claridad (Gráfico 6) y responde a los requerimientos de la mayoría de los atletas adaptados que realizan una consulta (Gráfico 7). Dichas características, por su contundencia permiten concluir que aun cuando la página de internet de la CONADE es desconocida por un segmento considerable de atletas, el contenido parece atender de manera efectiva las demandas informativas del segmento. Sin embargo, a pesar de poseer estas ventajas, el tipo de comunicación entre el portal y el atleta es esporádica, unidireccional e incluso poco afín al atleta adaptado cuyas disciplinas deportivas y formas de práctica poseen características distintas o hasta exclusivas que merecen un trato aparte o cuando menos integrado a la información existente. Por tal razón es necesario implementar estrategias de mantenimiento que amplíen el nivel de impacto en materia de difusión o incluso, que aprovechen la calidad de los mensajes emitidos para situar al portal de internet como uno de los referentes informativos más influyentes dentro del CEPAMEX.

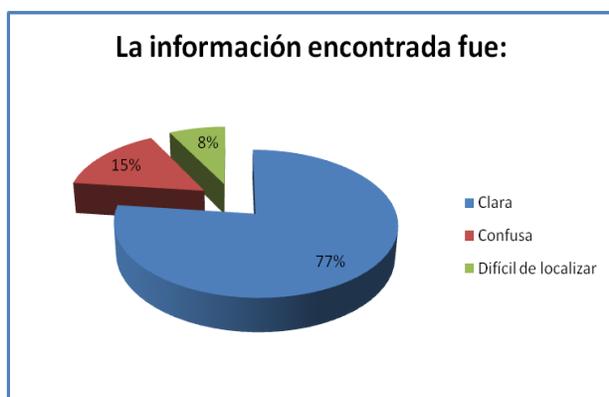


Gráfico 6



Gráfico 7

Más adelante el cuestionario incluyó interrogantes para saber si los atletas consideraban conveniente agregar algún elemento a la información expuesta en la página de la CONADE y un 65% contestó afirmativamente (Gráfico 8). Como respuesta predominante (70%) resaltó la necesidad de incluir una sección acerca del deporte adaptado y paralímpico (Gráfico 9) pues aun cuando el portal de internet de la comisión constituye uno de los medios más destacados del CEPAMEX, no hay mensajes agrupados y constantes dirigidos a los atletas del mismo, sector sobre el cual los trabajos de difusión debieran ser diseñados en función de características específicas del deportista como la edad y el género, el lugar de residencia, tipo de discapacidad, deporte practicado e incluso los hábitos en su consumo de información según la frecuencia de sus consultas o la accesibilidad hacia los diferentes medios empleados.

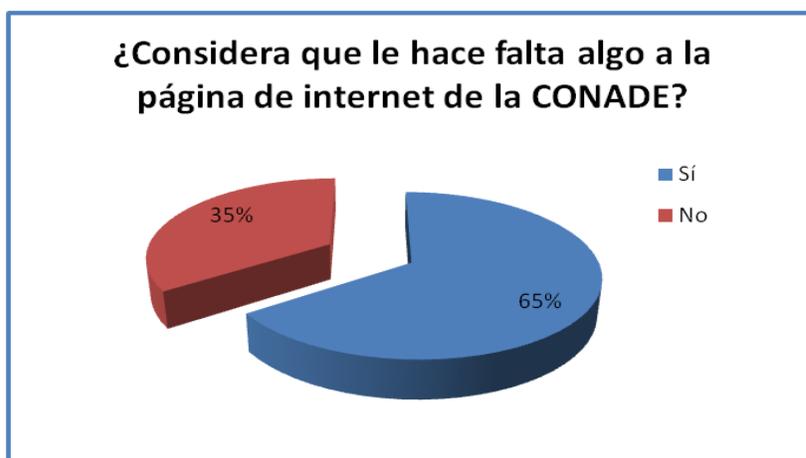


Gráfico 8

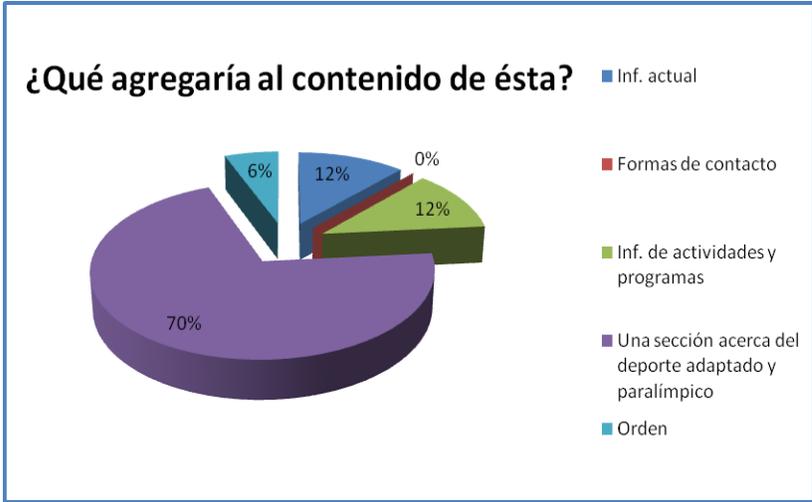


Gráfico 9

Resulta incongruente que, siendo reconocida por el 65% de los atletas en el centro, la página de internet no incluya una sección única y exclusiva del deporte adaptado que facilite la consulta de información para este sector pero sobre todo, reconozca y atienda la de necesidad informativa de los mismos o de otro tipo de público interesado en el deporte adaptado, sus características y las disposiciones públicas que organismos gubernamentales como el CEPAMEX y la CONADE ofrecen primero a los atletas adaptados, y luego a la opinión pública en general.

Ante ello se hacen necesarios procesos de evaluación y seguimiento mediante los cuales se detecten perfiles psicosociales y demográficos, necesidades informativas, pautas de comportamiento y características del entorno que permitan generar canales de comunicación sólidos donde la CONADE y el CEPAMEX reconozcan de una manera particular y no generalizada la actividad deportiva adaptada; un rubro que, según lo visto en el portal, todavía no cuenta con los elementos informativos para atender a su segmento ni con una estrategia de

difusión dirigida a públicos potenciales o hacia quienes se interesan en las actividades del deporte en general.

Así, con la inclusión de la ya mencionada sección en el sitio, la demanda de información actual (12%) y en concreto de las actividades y programas en las disciplinas adaptadas (12%) quedaría también cubierta. Además, con los nuevos instrumentos de medición diseñados para las administraciones de páginas web, la inclusión de este tópico en el contenido del portal podría tener conocimiento gratuito y provechoso alrededor de lo que este sector busca, consulta o descarga para evaluar el alcance y nivel de impacto.

Posteriormente, al cuestionar sobre las oficinas de comunicación social en la CONADE, otro medio empleado por los atletas del CEPAMEX, se sabe que un 73% de los encuestados nunca ha solicitado en ellas algún tipo de información, situación que exhibe una debilidad pues el centro paralímpico, al no contar con una área de comunicación social propia depende plenamente de los mensajes que en su lugar produzca la CONADE.

Sin embargo, entre quienes sí han visitado dichas oficinas en la CONADE (27%), la información provista fue, además de clara, inmediata (82%). Apenas un 18% de las respuestas alegan tardanza en su solicitud pero nadie señala que ésta se la hubiera negado; virtud que resalta, al menos, una buena relación cuando el atleta y las oficinas establecen contacto.

Pese a ello la distancia que separa a las oficinas (ubicadas en la delegación Tlalpan) del atleta concentrado en el CEPAMEX (con sede en Iztacalco) y dadas

las discapacidades físicas o mentales con las que estos últimos lidian para trasladarse por la ciudad, el tipo de comunicación que se pudiera dar entre las partes involucradas, es por su condición física y estructural, distante y con un bajo perfil de efectividad al interior del centro.

Por tal motivo, la creación de un departamento de comunicación social para el deporte adaptado que derive de la CONADE puede constituir una solución pero, en búsqueda de mayores resultados, convendría la conformación de dicho departamento que aun vinculado institucionalmente a la comisión, también tenga la capacidad de intercambiar mensajes según la dinámica de sus propios receptores con cierto margen de autonomía de planeación y gestión de la misma, en función de las características de su segmento meta al cual es próximo. Si ello, no resultará rentable, entonces correspondería a las oficinas de comunicación social de la CONADE nombrar una especie de comité cuya presencia fuera periódica en el CEPAMEX y el cual recuperara de éste testimonios así como información que permita elaborar un análisis de la situación actual en materia de difusión.



Gráfico 10

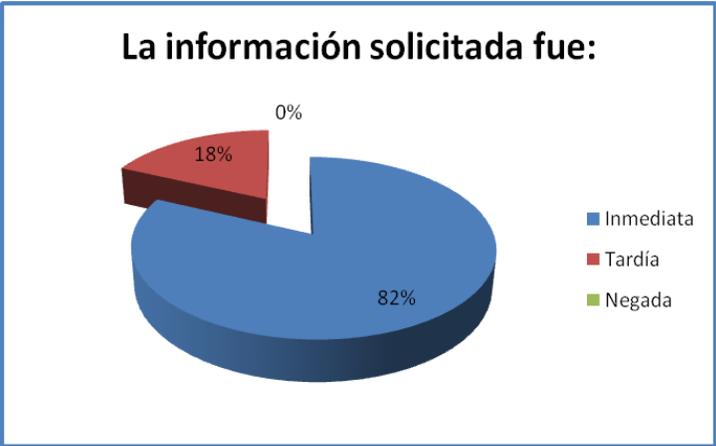


Gráfico 11

Como medios institucionales y propios de la CONADE, se concluye que la página de internet y las oficinas de comunicación social son ajenos, acotados y no terminan por abordar al sector que recurre a ellos por ser los medios con mayor formalidad pues, como se verá más adelante, existen otros tipos de comunicación que igualan, suplen o superan la función de dichos canales.

Después, al evaluar el grado de conocimiento que tienen los atletas respecto a los servicios del CEPAMEX (Gráfico 12) un 87% respondió positivamente, escenario que permite sacar conclusiones positivas y negativas respecto a ello. Por ejemplo, si un grueso de la población en el centro reconoce los servicios hay un indicador benéfico entorno a la comunicación que circula al interior pero sobre esto mismo, resulta conveniente evaluar cuáles son las formas comunicativas con mayor efectividad, el grado su formalización y el nivel de participación que tienen los participantes. Fortaleciendo los canales de comunicación a nivel interno y externo que hasta ahora no son plenamente funcionales a través del diseño de campañas informativas o la creación de manuales de inducción que faciliten la integración del atleta a su llegada, la cifra de 87% podría incrementar su porcentaje a casi la totalidad.

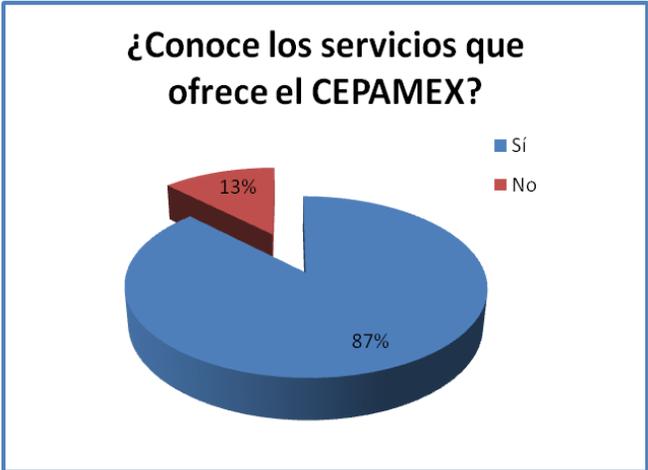
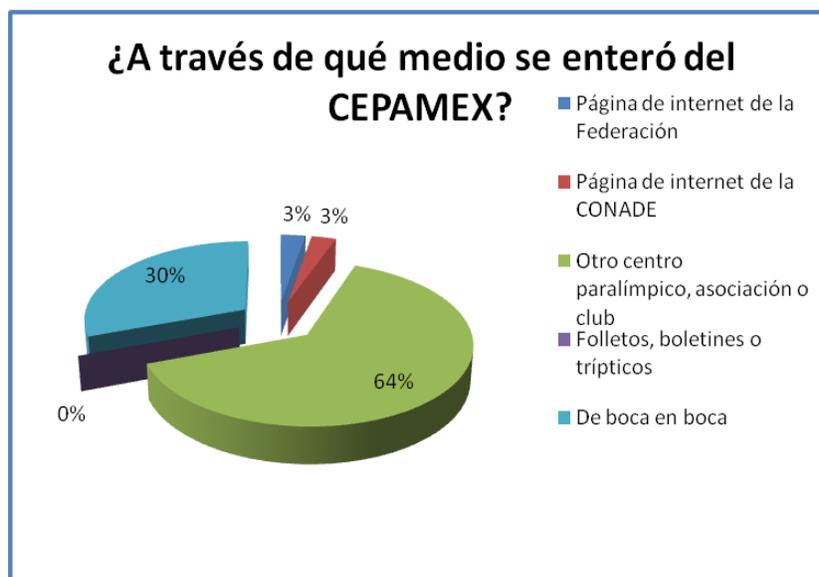


Gráfico 12

Sin embargo, en la actualidad, el aparente éxito del conocimiento de los atletas respecto de los servicios es resultado de esfuerzos comunicativos externos al CEPAMEX y de intercambios de mensajes que, aunque funcionales, no están formalizados o carecen de un respaldo institucional como la que se da de boca en boca (Gráfico 13).



Según el gráfico anterior, la recomendación de otros centros paralímpicos, asociaciones o clubes y la comunicación de boca en boca constituyen los principales medios a través de los cuales la mayoría de los atletas sabe de la existencia del centro. Los medios con mayor formalidad y alcance como lo son el portal de internet de la CONADE o aquellas páginas que poseen las federaciones del deporte adaptado apenas figuraron entre las respuestas, debido a que, como se mencionó anteriormente, son medios ajenos y además, como sucede también en las páginas de la mayoría de las federaciones, constituyen canales con

contenido desactualizado, desconocido y controlado por personal externo al centro paralímpico.

Lo anterior permite resaltar primero, que cuando se habla del CEPAMEX y los servicios que ofrece, esto sucede, de nueva cuenta, en medios ajenos cuyos mensajes se produjeron en otros organismos y que no hay un programa donde los canales del mismo centro encuentren un cauce para cubrir con esta función; piénsese en medios impresos de bajo costo o el *mailing* por mencionar un par de ejemplos cuyo uso todavía es incipiente dentro del CEPAMEX. Sin embargo, gracias al porcentaje que respondió saber de éste por medio de otros centros paralímpicos, asociaciones o clubes (64%) es posible identificar grupos de receptores a los cuales podría dirigirse un conjunto de mensajes con el fin de atraer a públicos potenciales.

Luego, el mismo gráfico 13 revela que la página de internet de la CONADE o las correspondientes a cada federación deportiva, además de no ser canales que contribuyan a la captación de atletas, carecen de recursos que permitan la accesibilidad a este sector. En los portales de internet, por ejemplo, no hay elementos multimedia o simplificados sobre los cuales sordos, débiles visuales o personas con algún tipo de discapacidad intelectual; subsegmentos cuyas características demandan este tipo de ajustes técnicos.

No obstante, a esta ampliación de los recursos en dichas páginas, habría que sumar estrategias de difusión de las actividades y programas del deporte adaptado que empleen publicidad BTL (medios alternativos de bajo costo) donde

se destaquen la función del CEPAMEX, sus características estructurales y la carga de valores que representa por ser un órgano de carácter federal en pro del desarrollo deportivo adaptado a nivel nacional. Esto con la finalidad de atraer, por un lado a un público potencial, de provocar una percepción positiva entre los atletas que aspiran a ingresar al centro o bien a obtener resultados positivos en las disciplinas por las cuales se concentran en éste pero sobre todo, de construir un medio de comunicación paralelo que iguale o supere la efectividad del intercambio de mensajes dado de boca en boca.

Más adelante, así como se indagó sobre el conocimiento alrededor de los servicios prestados por el CEPAMEX, hubo la necesidad de incluir una pregunta que evaluara si los atletas conocen los servicios que específicamente se ofrecen para el deporte que practican y la respuesta fue afirmativa en un 82% de los casos (Gráfico 14). Dicho porcentaje permite destacar que, al menos en este sentido, el centro ha establecido una comunicación clara con sus públicos y que éstos poseen información acerca de las instalaciones, asistencias o beneficios a los cuales pueden recurrir.

Sin embargo, debido a que un 18% refirió conocer parcialmente los servicios, se vuelve necesario reforzar las herramientas para el intercambio de mensajes que ahondan sobre ello pues con esto se establecen vínculos armónicos no sólo a nivel comunicativo sino también mercadológico pues el atleta (o cliente) necesita saber qué está consumiendo y el CEPAMEX (prestador del servicio) tener presente qué es lo que ofrece y cómo lo presenta al atleta adaptado; de ahí la propuesta de mercadotecnia relacional en esta tesis.

En el mismo tenor, otra posibilidad podría ser la elaboración de procesos inductivos para los atletas pues, independientemente del tiempo que se alojen en el centro, la información que se comparte con ellos debe fluir de manera constante y permanente para así establecer una cimentación comunicativa que sostenga a futuro procesos de comunicación específicos para cada deporte practicado o estrategias con mayor amplitud dentro y fuera del CEPAMEX.



Gráfico14

Luego, al analizar lo referente a apoyos y becas, tópico fundamental en la creación de estrategias de difusión para las actividades y programas del deporte adaptado, se identificó dentro de la muestra al segmento que recibe este tipo de incentivos para evaluar la forma en cómo los obtuvieron y en qué medida los conocen.

Según los datos recolectados, el Gráfico 15 revela que un 45% de los atletas concentrados tienen algún tipo de apoyo o beca como consecuencia de un mérito deportivo (piénsese en la conquista de campeonatos mundiales, obtención de

metales olímpicos y registro de récords a nivel estatal, nacional o internacional). Ello, si bien constituye un aliciente para casi la mitad de los deportistas, también representa una debilidad porque quienes no resultan beneficiados (55%) pudieran padecer algún tipo de carencia que les impide hacerse acreedores a tal distinción.

Además, a la CONADE y el CEPAMEX, organismos gubernamentales y rectores del deporte adaptado de alto rendimiento respectivamente, podría recriminárseles una falta de perspectiva en sus programas de apoyos o becas, ya que su obtención está condicionada y no encaminada a procesos de captación y desarrollo que desde un principio inyecte este tipo de incentivos.

Por ello, y aunque dichos procesos dependerían del respaldo federal, se hace necesario que los programas con este tipo de alicientes contemplen el estudio de perfiles socioeconómicos, los cuales, posteriormente, encaminen o fortalezcan la difusión de los mensajes como los que este proyecto detallará más adelante.

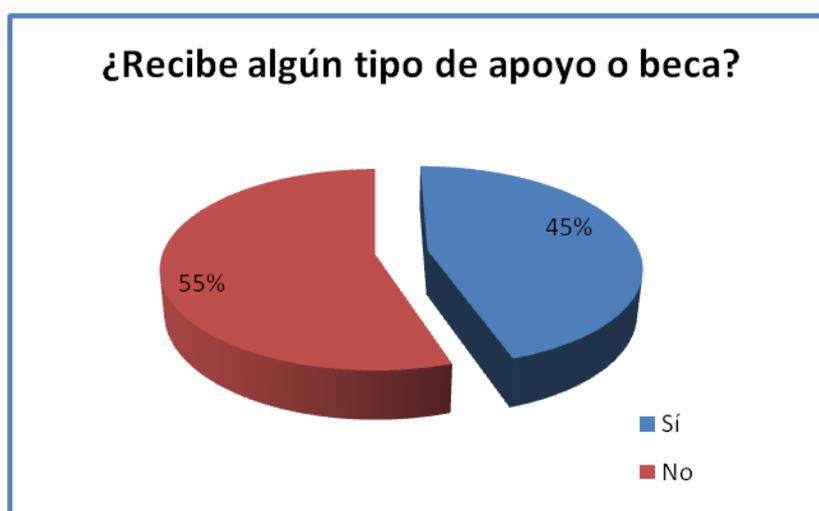


Gráfico 15

Mientras tanto, en el segmento de atletas involucrados, es fundamental el análisis de los procesos de difusión alrededor de los estímulos debido a que, como se vio anteriormente, los medios institucionales encargados de la misma vuelven a ser determinantes. El hecho que el 61% de los beneficiarios se haya enterado de las becas o apoyos de boca en boca denota deficiencias en canales de comunicación oficiales como la página de internet de la CONADE, que ni siquiera obtuvo mención entre los encuestados según se aprecia en el Gráfico 16.

Sólo las páginas de internet de las federaciones (muchas de ellas con contenido pobre o desactualizado) y medios impresos como folletos, boletines o trípticos suman en conjunto el 22% de las respuestas. Además, mención aparte merecen

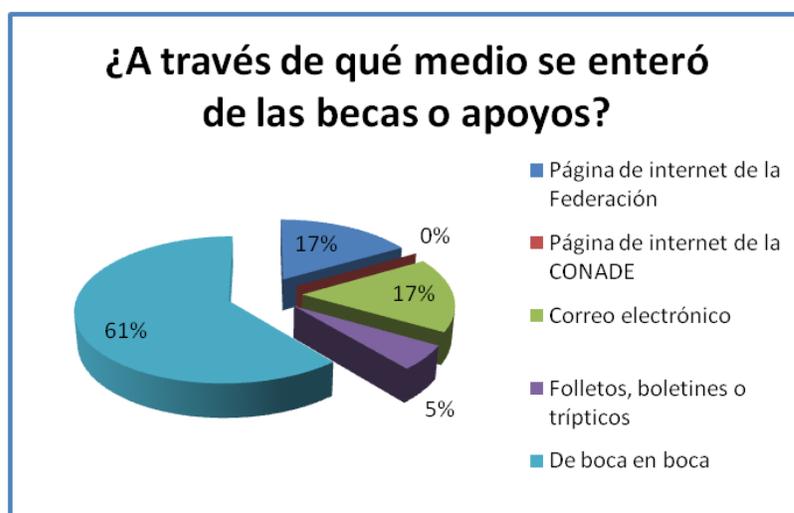


Gráfico 16

quienes señalaron al correo electrónico como el medio a través del cual se enteraron de los apoyos porque, a pesar de representar un sustancial 17%, la difusión hecha por este canal exhibe desventajas en torno a su accesibilidad e incluso su formalidad, debido a que la información compartida por este medio no sólo es enviada por las autoridades del CEPAMEX o la CONADE, sino también de manera clandestina entre los atletas, sus amigos o entrenadores. Es decir, cuando los mensajes emitidos oficialmente llegan sólo a una parte del segmento, algunos

miembros de éste establecen cadenas de comunicación informal para difundir el contenido, fenómeno que aunque resulta provechoso, carece del control y respaldo institucional que a mediano plazo podría incluso volverse en su contra.

Por tal razón, de respaldar institucionalmente a los medios existentes y equiparar o superar su alcance respecto de la comunicación dada de boca en boca, los datos expresados en los gráficos 17 y 18 podrían registrar un aumento en sus porcentajes y por ende, constituir una fortaleza casi inquebrantable en la calidad de la información referente a los programas que otorgan incentivos. Así, los beneficiarios no sólo contarán con elementos informativos de primera mano, sino con conocimiento sólido respecto de los términos y condiciones del apoyo que pueden comprometerlos deportivamente con el centro o también, encaminarlos según sus aspiraciones como atletas de alto rendimiento.



Gráfico 17

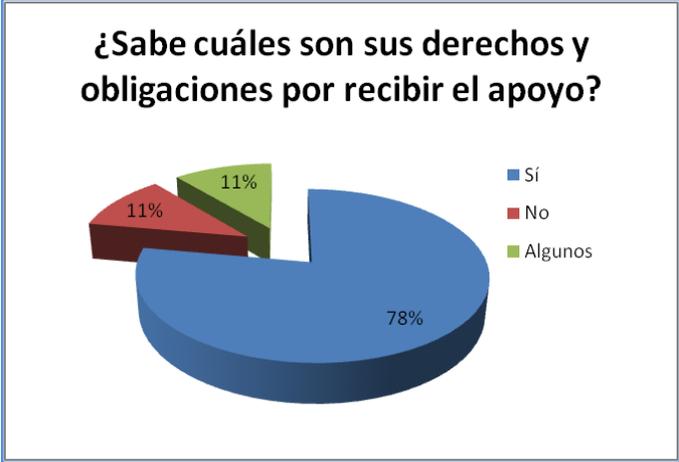


Gráfico 18

Por otra parte, además de los apoyos y becas, el cuestionario analizó la forma en cómo la información acerca de las convocatorias llega a los atletas ya que, como se ha explicado anteriormente, la comunicación de boca en boca rige la mayoría

de los procesos de intercambio de mensajes y la información alrededor de las convocatorias para los futuros eventos deportivos no es la excepción. Dicha tendencia se destaca en el Gráfico 19, así como su dominio cuando se le compara con los medios oficiales o aquellos que sin ser plenamente usados gozan de mayor formalidad.

Un 58% señaló que la comunicación de boca en boca, es decir aquella que se da en el círculo de amigos del atleta o personajes cercanos como su entrenador, es el principal canal a través del cual poseen la información acerca de las futuras competencias para su especialidad. Ello debido a que les resulta más fácil y próxima una consulta a las personas de su confianza en comparación con otros canales como las páginas de internet de la CONADE o las federaciones, algunos medios impresos o el correo electrónico cuyos usos son todavía irregulares.

Por ejemplo, para atender las convocatorias cada atleta tiene que cubrir en tiempo y forma ciertos requisitos como la edad, marcas, récords o materiales; información que por la especialidad y experiencia de los entrenadores o directores técnicos fluye de manera casi directa y sin intermediarios hacia los atletas. De ahí que las consultas en los portales de internet mencionados apenas figuren (22% en conjunto) o que la información proporcionada vía correo electrónico (15%), folletos, boletines o trípticos (5%) resulte impersonal, temporal y poco accesible, según mencionan algunos atletas en entrevistas a profundidad.

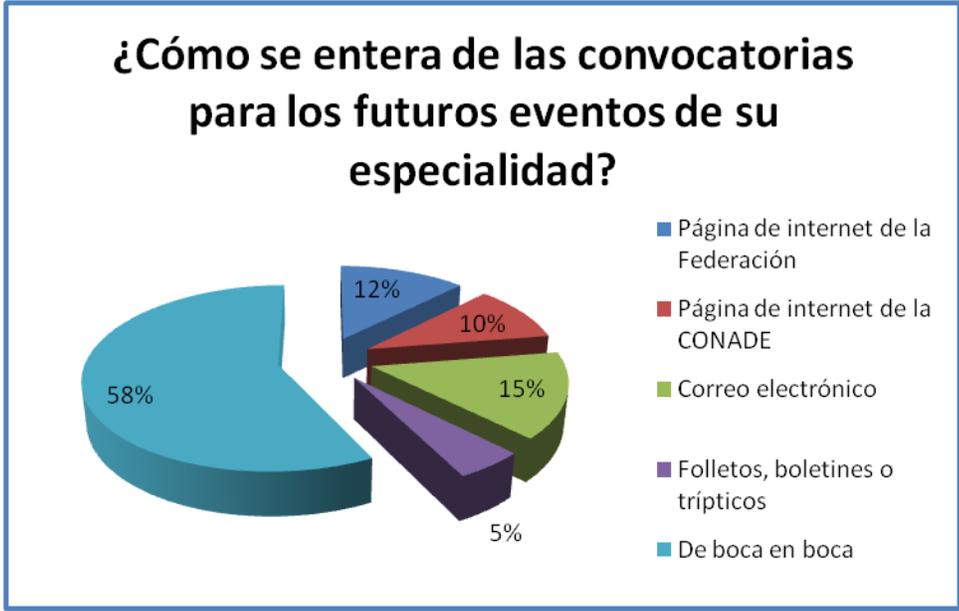


Gráfico 19

Así, aunque la información de las convocatorias sea clara (85%) como lo señala el Gráfico 20, se hace evidente la necesidad de un programa difusión que reivindique a los medios institucionales, involucre instrumentos de bajo costo para complementarles y amplifique el margen de influencia que medianamente operan en la actualidad. De esta manera, tanto la información de los servicios del CEPAMEX, de las becas o apoyos, más la referente a las convocatorias no sólo estaría focalizada a los grupos previamente estudiados sino que también las estrategias del plan incrementarían la efectividad de los medios institucionales y emergentes pues al menos estos últimos pueden ser mejor



Gráfico 20

aprovechados.

Si como ahora (Gráfico 21), la frecuencia con que los atletas reciben información acerca incentivos, convocatorias o eventos adolece de constancia, el diseño de dicho programa concentraría además estrategias permanentes que destaquen la información no sólo antes de las competencias o eventos, sino incluso durante y después porque de esta manera se establecen vínculos de confianza sólidos entre las autoridades y los atletas en pro del desarrollo deportivo de estos últimos y de la misma institución.

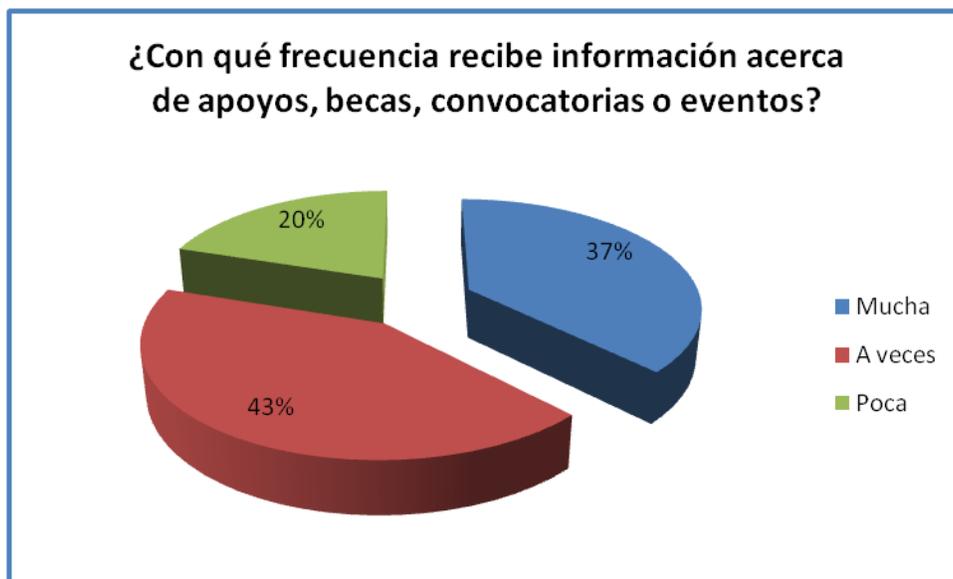


Gráfico 21

Muestra de ello lo ratifican los gráficos 22 y 23 con el caso específico de las páginas de internet, blogs o perfiles en redes sociales de las federaciones porque estos, aparte de ser medios con bajo costo en su operación, con bajo nivel de impacto y en su mayoría, desactualizados en su contenido, son canales cuya consulta va de regular a poca entre la muestra (sumando 79%).

Entre las causas de esta problemática destacan que no todas las federaciones cuentan con sitio de internet, blog o perfiles en redes sociales y que los atletas no tienen acceso pleno a ellos porque sus discapacidades o grado de familiarización con las nuevas tecnologías de la información constituyen un impedimento. Por tal razón el diseño de un programa de difusión no sólo debe contener estrategias en beneficio de los mensajes expuestos, sino además, una garantía de acceso para los atletas que los consultan; labor que, aunada a la inserción de recursos multimedia en los sitios de internet, necesita también, de sistemas de capacitación integrales que canalicen a los receptores sin importar el tipo de discapacidad que padezcan.

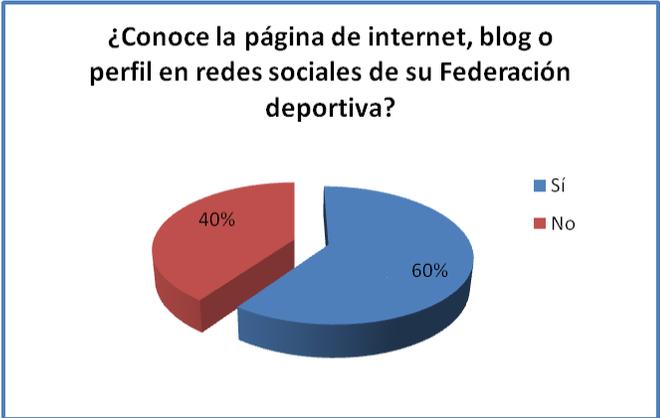


Gráfico 22

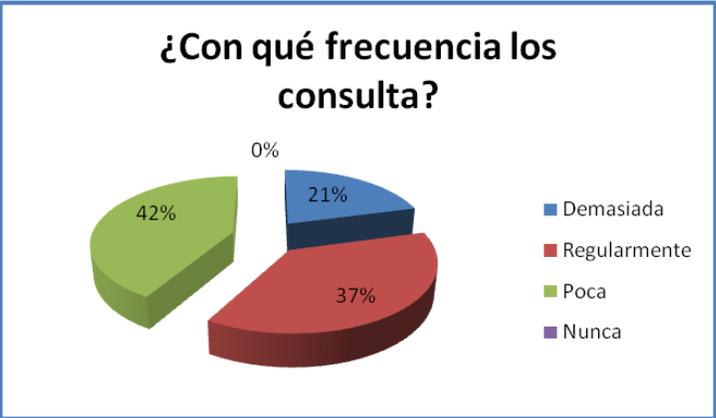


Gráfico 23

Ahora bien, focalizando el análisis a un nivel más interno pero todavía en torno a los procesos de difusión, es preciso indagar sobre los materiales informativos que de manera esporádica circulan al interior del CEPAMEX y también determinar en qué medida la información compartida influye en el fortalecimiento o debilitamiento de los vínculos institucionales y de confianza con los públicos.

De acuerdo a ello, y debido a la ausencia ya recalcada de un programa de difusión para el deporte adaptado, el CEPAMEX carece también de materiales e instrumentos que sostengan principios mínimos de comunicación. Dentro y fuera de las instalaciones no hay pizarrones, periódicos murales o utilitarios y, otras piezas de información como los impresos son de distribución temporal o ajenas; hecho que el cuestionario aplicado pudo corroborar al preguntar si, durante el tiempo que llevan concentrados en el centro, han recibido algún tipo de material informativo o publicidad.

Como lo expone el Gráfico 24 un 68% de los atletas adaptados niega haber recibido algún tipo de material de difusión o publicitario y entre quienes destacaron lo contrario hay elementos que pueden encaminar o readecuar los procesos de comunicación hacia los atletas pues, aún cuando el intercambio de mensajes es a nivel interno, el flujo de información debe prevalecer y construir enlaces no sólo comunicativos sino además mercadológicos que permitan conocer mejor el segmento al cual se dirigen los mensajes y los servicios.



Gráfico 24

Además, según el Gráfico 25, entre los materiales recibidos por los atletas destacan, a primera vista, las revistas deportivas (46%), los folletos o trípticos (31%) y hasta el correo electrónico (15%), canal que requiere la ampliación de sus alcances por medio de directorios o bases de datos permanentemente actualizados. Sin embargo, al revisar qué tipo de revistas circulan en el CEPAMEX se halla una contradicción y se confirma lo ajeno de los medios empleados.

Éxito: Deporte Federado, por citar ejemplo de lo anterior, es una revista de distribución gratuita en el CEPAMEX pero publicada por la Confederación Deportiva Mexicana (CODEME), órgano externo al centro paralímpico y que, a juzgar por el contenido que privilegia al deporte convencional, dista también de la realidad deportiva adaptada o paralímpica.

Ante tal situación, la distribución de materiales informativos o publicitarios en el CEPAMEX no sólo deben adquirir formalidad o permanencia, sino contenidos congruentes a su ideal como organización porque, como puede verse, esto constituye una debilidad que podría explicar por qué tampoco a nivel interno los medios de difusión tienen un funcionamiento efectivo. Hacen faltan estrategias que ligen los valores de la organización con el atleta para que éste se sienta identificado, reconocido y distinguido en función de los contenidos que las autoridades del centro comparten con ellos; motivo por el cual el diseño de una estrategia en medios impresos que versen sobre el deporte adaptado mexicano destaca como solución lógica.

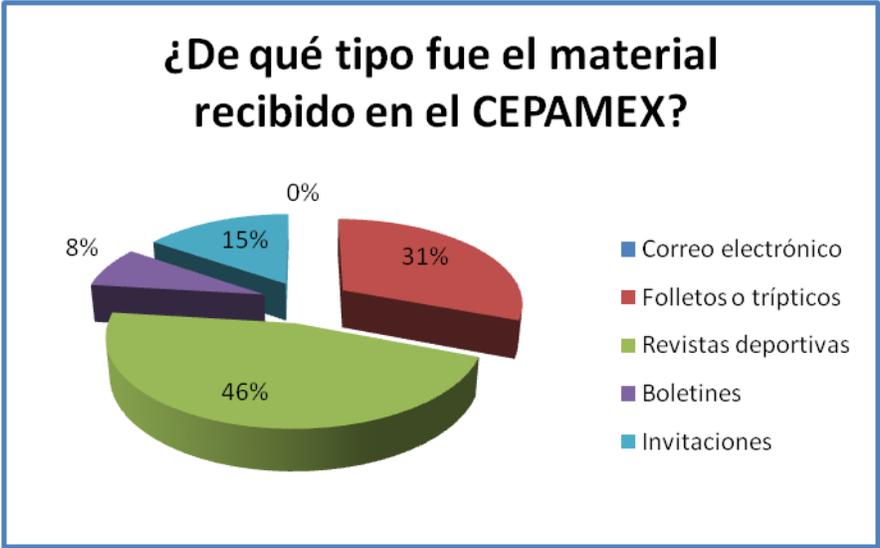


Gráfico 25

En contraste de lo sucedido alrededor de la difusión de los incentivos o convocatorias, el CEPAMEX tiene una fortaleza comunicativa en cuanto a la información del uso y disponibilidad de los materiales e instalaciones se refiere (Gráficos 26 y 27). Aunque la comunicación de boca en boca lo permite, los horarios, reglamentos y requisitos para hacer uso de los servicios resultan claros en sus contenidos para el 89% de la muestra, evitando problemas de organización, deterioro de los espacios y materiales o también, situaciones de conflicto entre las autoridades y los atletas.

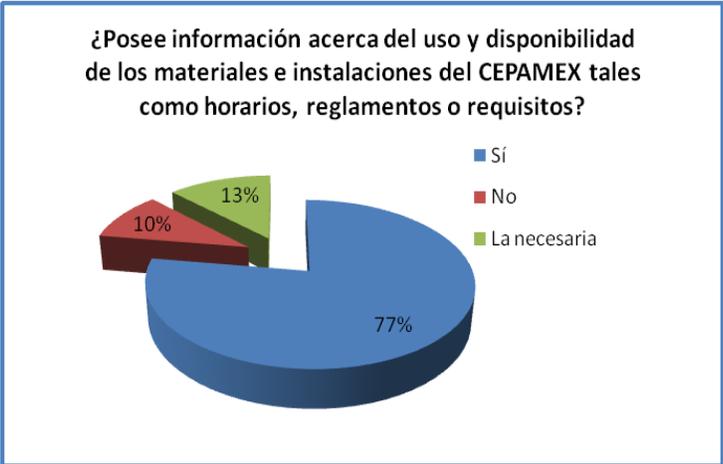


Gráfico 26

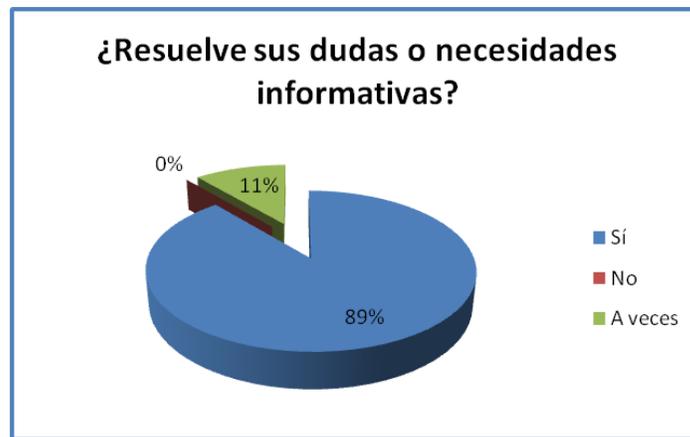


Gráfico 27

No obstante, a pesar de que la comunicación de boca en boca funciona en algunos tópicos, es preciso situar al personal del CEPAMEX como el emisor y receptor principal de intercambio de mensajes. Dada la ausencia de estrategias en materia de difusión, los públicos receptores guardan dudas, quejas o sugerencias alrededor de los servicios en el centro o de la forma en cómo están siendo considerados en los procesos de comunicación.

Como refiere el Gráfico 28, al preguntar sobre a quién consultan los atletas en caso de tener dudas respecto de convocatorias y apoyos, la mayoría respondió que a sus entrenadores (45%) o a los presidentes y directores técnicos de sus respectivas federaciones (40%). Esto, si bien destaca a dichos personajes como confiables o principales actores de la comunicación de boca en boca, también pone en evidencia la poca confianza o empatía alrededor de las autoridades.

Los medios que se consideran institucionales no constituyen un referente al cual se expresen dudas pues apenas suman, entre la CONADE y CEPAMEX, el 12% de las menciones. Ello permite confirmar que la comunicación del centro con sus

atletas tiende a ser unidireccional e incluso vertical porque los procesos de retroalimentación encuentran cabida sólo en personajes como los entrenadores o presidentes y directores técnicos de federaciones; gente que, a pesar de brindar soluciones prontas (Gráfico 29), no deslinda ni sustituye la responsabilidad institucional de las autoridades para atender las incertidumbres.

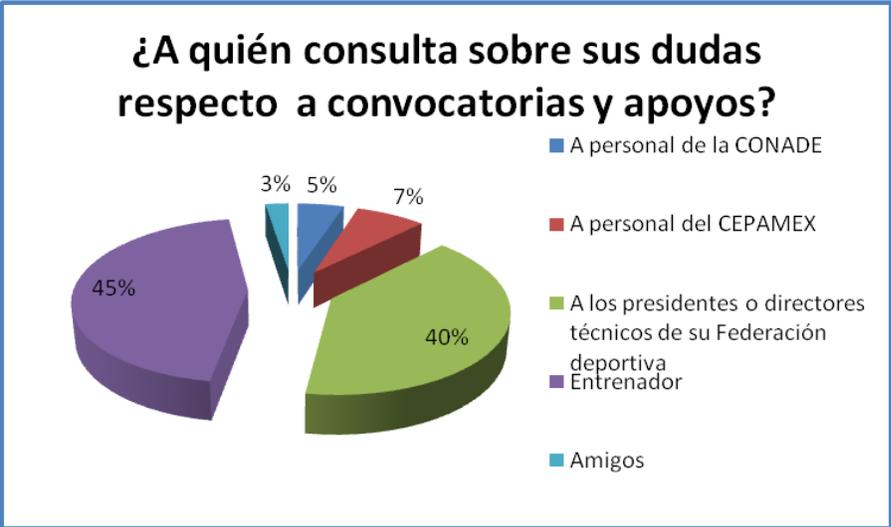


Gráfico 28

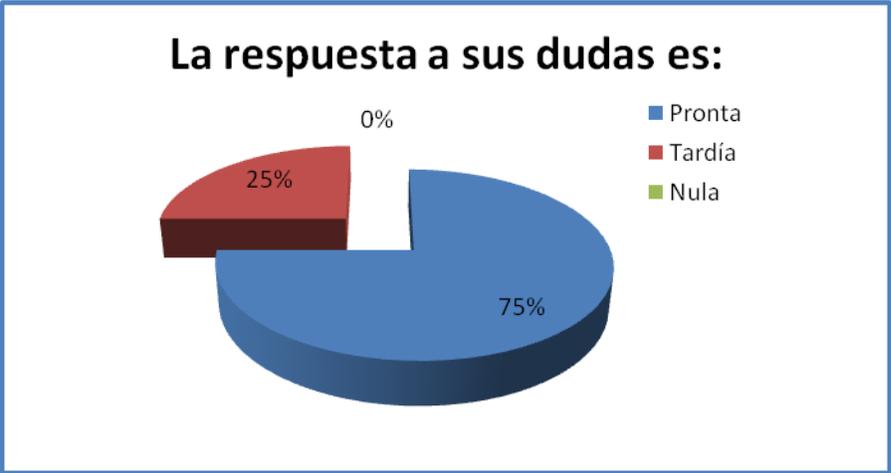


Gráfico 29

Agregado a este fenómeno, la información recolectada también recuperó testimonios en torno al qué sucede cuando el atleta tiene alguna queja. Específicamente se les preguntó si dentro del centro existen medios a través de los cuales puedan expresar sus quejas y un 82% de respondió afirmativamente (Gráfico 30); situación favorecedora a la imagen del CEPAMEX pero que, como se verá a continuación también manifiesta contrastes en sus procesos.



Gráfico 30

Aunque las quejas pueden canalizarse en medios como el buzón ubicado en las instalaciones del centro, correo electrónico, teléfono o mediante comentarios en la página de internet de la CONADE, el porcentaje que refirió a ellos para hacer manifiesta su inconformidad apenas suma el 12%. El resto, por su parte, se distribuye entre las autoridades del CEPAMEX (49%) y los directores técnicos y entrenadores (39%); dato que permite concluir dos cosas:

En la primera de ellas se concluye que los atletas consultan con mayor frecuencia a las autoridades del CEPAMEX para expresar una queja; es decir, la relación entre el centro y los deportistas adaptados tienen mayor interacción para atender inconformidades que para brindar ayuda y soporte, pues aunque parte de las disidencias las atienden todavía los entrenadores o directores técnicos, muchos atletas prefieren establecer comunicación directa e inmediata con las autoridades

involucradas (a continuación se expone la comparación con apoyo de los Gráficos 31 y 28).



Gráfico 31

Gráfico 28

Luego, en segundo lugar, la comparación de ambos gráficos revela una tendencia en cuanto a los medios y personajes preferidos para el consumo de información. Regularmente, los atletas recurren a las personas para expresar sus quejas y dudas, dejando de lado los medios de comunicación formal destinados para recibir este tipo de información. Ello, si bien es una inclinación lógica por establecer canales donde la comunicación de boca en boca rija, también es un indicador de credibilidad alrededor de los medios institucionales que podría resultar en un desgaste de la imagen del centro.

De no otorgar formalidad a los medios institucionales establecidos, los atletas podrían considerarles innecesarios y obsoletos, fracturando incluso, la relación comunicativa que después sólo tendría un carácter administrativo, unidireccional y polarizado. Por ello se hace necesario acercar no sólo los instrumentos destinados al intercambio de mensajes, sino a los altos mandos del CEPAMEX porque, como a continuación ejemplifica el Gráfico 32, la afinidad con los atletas manifiesta cierto recelo incluso al momento de convocar a reuniones o convivencias. Resalta que un 38% no está interesado en participar y un 15% lo hace en ocasiones; porcentajes que constituyen más de la mitad de la muestra.

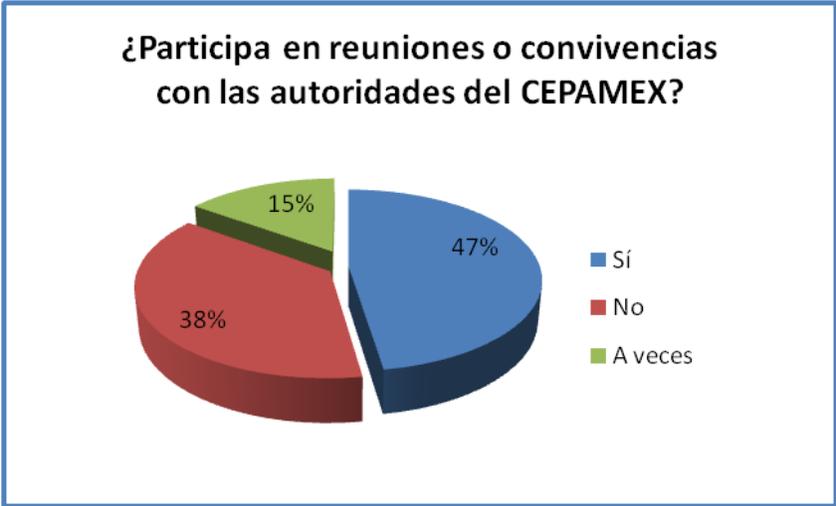


Gráfico 32

Ante tal situación, el diseño del programa de difusión que este proyecto ofrece, contemplará también algunas estrategias de relaciones públicas dirigidas al público real pues las fracturas comunicativas descritas exigen considerar las nuevas necesidades del segmento, conocer sus hábitos de consumo de

información, las expectativas y un sondeo constante de su opinión respecto al servicio otorgado.

Por ejemplo, y tomando en cuenta la información del Gráfico 33, si se conoce cuáles son las formas de contacto empleadas por los atletas cuando están fuera del centro y los medios por los cuales les gustaría recibir información de convocatorias, apoyos, eventos o invitaciones, el *mailing*, como estrategia mercadológica podría poner a disposición del deportista adaptado no sólo información relevante en cuanto a su desarrollo como atleta, sino mensajes personalizados que externen un

interés hacia él, le reconozcan y sobre todo, se caractericen por un contenido que paulatinamente construya una imagen institucional sólida, la cual, por su carácter gubernamental, siempre está bajo el escrutinio de la opinión pública.

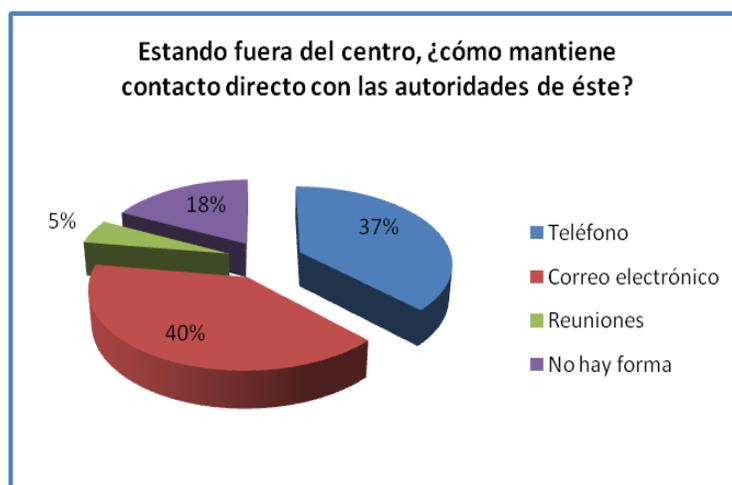


Gráfico 33

En este capítulo quinto, por el análisis de la información recolectada en los cuestionarios y las declaraciones obtenidas vía entrevistas, se pueden diagnosticar tres grandes problemáticas: 1) La inexistencia de estrategias de difusión propias que se administren desde el CEPAMEX y no por órganos externos, 2) El alcance de los medios existentes es incipiente o con fines

restringidos a relaciones administrativas y, 3) los vínculos de confianza e integración del atleta muestran vulnerabilidad y polarización.

El CEPAMEX entonces, necesita primero el diseño de un programa de difusión para los programas y actividades del deporte adaptado sustentando en la mercadotecnia que rebase el ámbito burocrático para adquirir un carácter publicitario empleando medios dirigidos a un sector en específico. Luego, dentro de las estrategias concentradas en esto habría que instrumentar tácticas para fortalecer los vínculos de confianza y la imagen del centro pues, finalmente, la accesibilidad a los medios, la calidad de la información y el conocimiento de la misma son factores que pueden fidelizar al público real y atraer el potencial trabajando con lo que se tiene y funciona, diversificando lo ofertado y adquiriendo recursos que amplíen el radio de influencia del CEPAMEX como institución desarrolladora de talentos deportivos adaptados de alto rendimiento en el país.

5.4 Diagnóstico FODA en materia de difusión externa

Hecho el análisis situacional del CEPAMEX, así como de los elementos de su comunicación externa y en específico de sus procesos de difusión alrededor de las actividades y programas del deporte adaptado, es posible confirmar un diagnóstico de la problemática en este rubro. Como ya se mencionó anteriormente, los elementos causales del problema se centran en la informalidad de los medios de comunicación disponibles, la fractura en los vínculos institucionales y de confianza entre los atletas y las autoridades del centro, la ausencia de canales propios cuyos

mensajes sean emitidos por el CEPAMEX sin intermediarios de CONADE y el desgaste institucional que como organismo gubernamental padece este centro paralímpico.

Identificadas las problemáticas generales, se pueden establecer posibles soluciones, algunas de las cuales están dentro de la misma dinámica organizacional del centro y otras que en función de su creación o readecuación podrían potenciar las características positivas de los procesos de difusión. Por tal razón este proyecto busca el fortalecimiento de los medios de difusión que concluya, a mediano y largo plazo, no sólo en la construcción de una imagen positiva del CEPAMEX, sino además en el desarrollo deportivo de los atletas en México pues en el centro se concentran los mejores del país.

Así, valiéndose del examen estadístico hecho con anterioridad, la radiografía del mismo CEPAMEX, los procesos de difusión de los programas y actividades del deporte adaptado en el centro permiten plantear el siguiente análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en este rubro.

CUADRO 3: FODA – CEPAMEX

Fortalezas

- Cuentan con una gran planta instalada de recursos humanos (directores técnicos, entrenadores, psicólogos, nutriólogos y médicos por mencionar algunos) y materiales para todas las disciplinas deportivas.
- Atienden un nicho privilegiado y poco examinado por otros centros; atletas del deporte adaptado de alto rendimiento.
- Las funciones y objetivos del centro tienen respaldo gubernamental y jurídico, específicamente, en La Ley General de Cultura Física y Deporte.
- Dentro del segmento, el CEPAMEX goza de reconocimiento y constituye prácticamente la única opción para el rubro al que atiende.
- La difusión de los programas, convocatorias y actividades tienen un alcance nacional a través de la página de internet de la CONADE.
- Los servicios ofertados en el CEPAMEX son conocidos

Oportunidades

- La “competencia” no brinda servicios especializados para el deporte adaptado de alto rendimiento ni respaldados por el gobierno federal.
- Ausencia de centros de deporte adaptado en casi todo el país.
- No existen en México medios de difusión impresos que periódica y exclusivamente se dediquen al deporte adaptado.
- Presencia de decenas de empresas y marcas de artículos deportivos que podrían brindar patrocinios a las disciplinas deportivas y atletas.
- El sector salud constituye un nicho de mercado para ofertar los servicios del CEPAMEX dentro de un público potencial.
- Dados los logros conseguidos en la última década, el deporte adaptado ha incrementado su popularidad

por la mayoría de los atletas concentrados en éste.

- El éxito actual del deporte adaptado y paralímpico nacional deriva en gran medida de las funciones o programas del CEPAMEX.
- Casi la mitad de los atletas (45%) son beneficiarios de algún programa de becas en pro de su desarrollo deportivo dentro del centro.
- La infraestructura y funciones del centro permiten la celebración de competencias nacionales e internacionales.
- El centro trabaja de manera conjunta con las cinco federaciones nacionales del deporte adaptado.
- La estancia de los atletas en el centro es amplia y los servicios prestados se adecuan a los horarios y tiempo de preparación de los deportistas.

nacional e internacional.

- El sector de personas discapacitadas interesadas en la práctica deportiva está poco estudiado.
- El centro se ubica en la capital del país donde las condiciones demográficas permitirían atender a un número mayor de personas.
- Ampliación y diversificación de becas para deportes emergentes o nuevos.
- Escasa atención del sector público y privado hacia el sector femenino que practica deporte adaptado.
- Constantes reformas a la Ley General de Cultura Física y Deporte que a menudo registran aumentos en el presupuesto o amplitud en sus alcances.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un departamento de comunicación social propio y al interior del CEPAMEX. • Dominio de la comunicación informal (de boca en boca). • Desconocimiento de las oficinas de comunicación social de la CONAE, las páginas de internet de ésta y las federaciones, así como el perfil de estas últimas en redes sociales. • Los tareas de difusión de programas y actividades del deporte adaptado dependen del área de comunicación social de la CONADE. • Ausencia de medios de comunicación tradicionales y materiales publicitarios dentro y fuera de las instalaciones. • Esquema de difusión limitado orientado sólo a los atletas concentrados y no a aquellos que fungen como público potencial. • Carencia de un medio electrónico o impreso dedicado 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de otros centros paralímpicos con mayor infraestructura en el interior de la República. • Discriminación mediática e incluso institucional por parte de CONADE, en cuanto a la importancia y reconocimiento de las actividades del deporte adaptado en México. • Cambios en la estructura orgánica y formas administrativas durante la transición del poder ejecutivo en el país. • Algunas instituciones de salud pública, educación especial y del sector privado brindan servicios similares para el mismo segmento. • La expansión territorial del programa <i>Teletón</i> cuyo espectro de difusión es más amplio y podría acaparar al público del CEPAMEX. • Dependencia respecto de lo que el gobierno federal asigna presupuestalmente a la SEP.

exclusivamente a las actividades y programas del deporte adaptado.

- La mayoría de los medios de comunicación no ofrecen opciones de accesibilidad a los deportistas adaptados.
- Falta de campañas publicitarias y de relaciones públicas que permanentemente expliquen qué es y en qué consiste el deporte adaptado, así como sus eventos.
- La relación de confianza entre las autoridades del CEPAMEX y parte de los atletas está fragmentada.
- Presencia casi nula del CEPAMEX y sus tareas en medios de comunicación de gran alcance como televisión, radio y prensa escrita.
- Ausencia de un programa de captación, seguimiento y reconocimiento a la trayectoria del atleta adaptado y sus actividades.
- Vinculación temporal con otras organizaciones del deporte adaptado o empresas que funjan como patrocinadores o establezcan convenios.
- Programas de becas o apoyos en función de los logros

conseguidos y no tanto por un perfil sociodemográfico para el desarrollo deportivo.

- Población de atletas predominantemente masculina.
- Centralización territorial de los servicios en la capital del país y su área metropolitana.

Áreas de oportunidad

- Creación de un departamento de comunicación social en el CEPAMEX con medios autónomos para la difusión de mensajes dentro y fuera del mismo.
- Análisis de tipos de discapacidad para replantear el contenido de los mensajes intercambiados dentro del centro y hacerlos más accesibles al público potencial.
- Diseño de estrategia de mercadotecnia relacional para focalizar al público objetivo, atraerlo y fidelizarlo (a través de bases de datos y publicidad direccionada).
- Estrategia general de lanzamiento al público en general en medios y tiempo oficial para difundir qué es el deporte adaptado y cuáles son las disciplinas que lo componen para reivindicarlas o presentarlas a nivel nacional.
- Creación de un *House organ* y un portal de internet propio del CEPAMEX que abunde de manera exclusiva sobre el deporte adaptado, incremente el sentido de pertenencia y mejore la imagen del centro.
- Campaña de relanzamiento para el público cautivo y potencial para la exaltación y promoción de los servicios del CEPAMEX.
- Programa de difusión nacional de los eventos y convocatorias de las actividades del deporte adaptado a nivel nacional.

- Campaña de relaciones públicas para atraer patrocinios de marcas o establezca convenios con instituciones públicas y privadas.
- Campaña de difusión para incrementar la participación del sector femenino en la práctica del deporte adaptado.
- Campaña de difusión por entidad federativa mediante convenios para promover la actividad física adaptada de alto rendimiento.

Dado este análisis es evidente la necesidad del diseño de un programa permanente y propio del CEPAMEX que difunda las actividades y programas del deporte adaptado y aborde las áreas de oportunidad mencionadas en pro de un segmento con características bien identificadas sobre el cual los esfuerzos de comunicación aún no tienen el impacto deseado y donde, además, hay un desconocimiento amplio de sus actividades.

También cabe mencionar que dentro de este capítulo 5, el presente trabajo de tesis no sólo encuentra sustento práctico sino además agrupa elementos de análisis sobre los cuales puedan apoyarse sugerencias conceptuales que den solución a las problemáticas encontradas en la auditoría de medios, las encuestas de opinión y el diagnóstico FODA.

Por ello el siguiente apartado plantea el desarrollo de un proyecto que a través del aprovechamiento de las áreas de oportunidad ya identificadas busque la mejora de lo que ya funciona, el fortalecimiento de las áreas más endebles en materia de difusión y sobre todo la ampliación de lo ofertado a partir de la creación de nuevos

instrumentos de comunicación institucional o publicitaria y la diversificación de los servicios ofertados.

Además, valiéndose de la mercadotecnia relacional y lo encontrado en el capítulo anterior, la propuesta que se muestra a continuación hace hincapié en el perfil de los públicos, los cuales podrán ser focalizados con mayor precisión para atender sus necesidades informativas. Por tal razón el programa de difusión propuesto termina por ser una respuesta derivada del análisis y la recuperación de elementos teóricos que explican y tratan de transformar los procesos de comunicación en el CEPAMEX.

Capítulo 6. Propuesta de programa de difusión para el deporte adaptado en el CEPAMEX

Con base en las áreas de oportunidad identificadas, el diagnóstico FODA y el análisis situacional expuesto en el capítulo anterior es posible proponer el diseño de un programa de difusión permanente para el CEPAMEX cuyas acciones establezcan canales de comunicación más sólidos y formales que promuevan el intercambio armónico de mensajes en pro del desarrollo deportivo, el reconocimiento del deporte adaptado entre la opinión pública, el posicionamiento de los servicios ofrecidos por el centro y el fortalecimiento de la imagen institucional a través de relaciones más próximas y de confianza.

La mercadotecnia relacional, como herramienta rectora de esta propuesta busca, por medio del análisis del público objetivo, construir y replantear los mensajes emitidos por el centro con esfuerzos focalizados que consideren las características específicas del deporte adaptado y sus atletas. Así, identificado el perfil de los diferentes públicos, las condiciones del entorno y las necesidades informativas, será posible complementar las estrategias de difusión con acciones de ampliación, diversificación, extensión y profundización de los recursos ofertados; funciones que sin ser plenamente comunicativas apuntalan las tareas de comunicación en el CEPAMEX.

En este tenor, el presente capítulo enuncia los alcances generales y particulares de la propuesta de programa de difusión para después agrupar las áreas de

oportunidad anteriormente referidas, enunciar los objetivos de cada una de ellas y establecer las actividades que conduzcan a conseguirlos. Además cabe mencionar que las líneas de acción serán sugeridas en función de las problemáticas identificadas y la disponibilidad de recursos, hecho que las hace rentables y realizables dentro de la realidad organizacional del CEPAMEX.

Objetivo general

Diseñar un programa de difusión para atraer, integrar, motivar y reconocer a los atletas del deporte adaptado a través de los programas y actividades ofrecidos por el CEPAMEX.

Objetivos particulares

- Crear canales de comunicación propios, accesibles y autónomos que compartan información de manera constante y próxima a la realidad del centro.
- Relanzar al CEPAMEX y sus funciones con la finalidad de que los atletas tengan un mayor conocimiento de los servicios prestados.
- Dar a conocer a los públicos potenciales las modalidades del deporte adaptado así como las posibilidades que tienen de practicarlo.
- Conseguir patrocinios de marcas relacionadas con el deporte además de establecer convenios con instituciones públicas y privadas del sector salud a nivel estatal o municipal.

- Fomentar la participación de los atletas dentro de las convocatorias y programas del deporte adaptado.
- Incrementar la participación de los deportistas en las disciplinas poco conocidas o alternativas; en específico del sector femenino.

Alcances de la propuesta

Cabe mencionar que en este proyecto se enuncian, además de las áreas de oportunidad, las estrategias generadas con su respectiva definición conceptual y sus objetivos, sin embargo no se desglosa ni la propuesta operativa ni los trabajos a realizar que estas corresponderían a un plan de trabajo operativo-práctico de la institución y los responsables que ella designe.

Dado lo anterior, las áreas de oportunidad serán agrupadas en cuatro estrategias dirigidas a la mejora de la comunicación externa y los procesos de difusión, pero de igual manera al apuntalamiento de los mismos a través de ciertos elementos administrativos y el fortalecimiento de los recursos humanos y materiales disponibles. Cada estrategia, sin ser mutuamente excluyentes, está dirigida a diferentes públicos y sus acciones tendrán el propósito de crear, consolidar, acrecentar o retener para, en conjunto, generar una propuesta integral e incluso interdisciplinaria.

Instrumentación de las estrategias

1. Estrategia de mercadotecnia relacional para públicos externos, internos, cautivos y potenciales del CEPAMEX.

Dentro del CEPAMEX, la instrumentación de una estrategia de mercadotecnia relacional tiene como objetivo la identificación y focalización de los diferentes públicos en la organización con el fin de conocer perfiles específicos para la generación de productos o servicios acorde a las necesidades detectadas que evite el dispendio de recursos en materia de difusión y permita abordar con precisión y de manera rentable al segmento deseado.

Por ejemplo, en el centro están los atletas que pueden ser categorizados como públicos mixtos, las autoridades del centro que brindan sus servicios y aquellos atletas con discapacidad que aún no tienen acceso al CEPAMEX pero cuyas habilidades deportivas les convierten en posibles usuarios. Sin embargo, en cada uno de estos grupos existen necesidades que la institución aún no logra cubrir ya sea por falta de recursos o por la incapacidad de detectarlas.

Ante ello es necesaria la recolección de información tanto al interior del CEPAMEX como a nivel nacional para la creación de bases de datos que establezcan una comunicación permanente y directa con los deportistas discapacitados. Aunado a esto también se requiere la creación de un directorio para constituir formas de contacto con los gobiernos municipales y estatales, instituciones de salud pública y escuelas de educación especial que atiendan a personas discapacitadas en general y a atletas adaptados.

Tanto la base de datos como el directorio requerirán, desde un inicio, un sondeo nacional permanente de las instituciones que como el CEPAMEX atienden a este tipo de público (potencial) pero además, tareas de segmentación en los públicos internos que permitan establecer categorías en el perfil de los atletas cautivos. Por ello las formas de contacto que tienen los gobiernos municipales y estatales (como números telefónicos, direcciones de correo electrónico y postales páginas de internet) se convierten en una herramienta de primera mano, accesible y de consulta casi obligada.

Una vez concentrada esta información se obtiene una base de datos con alcance nacional que requerirá de manera periódica el respaldo de un censo poblacional para la actualización de los perfiles, las tendencias respecto a las distintas discapacidades y sobre todo de las necesidades deportivas o los hábitos de consumo de información para así focalizar una serie de acciones en materia de comunicación institucional, publicidad y relaciones públicas como las que más adelante serán referidas.

Luego de construir esta base de datos y de programar (al menos anualmente) el censo nacional de personas con discapacidad, la estrategia de mercadotecnia relacional desempeñará las siguientes tareas para la creación, consolidación y retención de los procesos de difusión dirigidos a sus diferentes públicos que sin ser exclusivamente comunicacionales, apuntalan los servicios ofertados y la percepción alrededor de los mismos.

Para públicos externos y potenciales

- a. **Base de Datos Interinstitucional para los Atletas del Deporte Adaptado en México.** Crear una base de datos que agrupe a los deportistas discapacitados por entidad federativa, sexo, edad y disciplina deportiva a través de convenios y alianzas que permitan el intercambio interinstitucional de bases de datos en beneficio de las organizaciones participantes y los atletas que albergan pues, a partir de esto, se identifican subsegmentos sobre los cuales se puede hacer una diversificación de los servicios o también una radiografía que evidencie cuáles son sectores de la población descuidados o los grupos cuyas necesidades no son atendidas en su totalidad.
- b. **Comisión Nacional para la Captación de Talentos del Deporte Adaptado.** Formar una comisión que, apoyada en las bases de datos, realice tareas en pro de la identificación y captación de talentos para definir quienes son merecedores de apoyos económicos y becas o si, entre los actuales beneficiarios, detecte si hay aprovechamiento de los recursos otorgados. Además, a mediano y largo plazo, esta labor de *scouting* incentivará la competitividad entre los atletas e incluso un ambiente de motivación.
- c. **Mapeo Nacional para la Difusión del Deporte Adaptado.** Identificar la distribución territorial de los atletas adaptados para instrumentar campañas de lanzamiento y relanzamiento a nivel estatal y municipal en aquellas regiones donde la práctica es irregular o inexistente con mensajes que

aludan, primero, al deporte adaptado en general y a sus disciplinas, pero más adelante a los servicios del CEPAMEX.

d. ***Censo Único para los Deportes Adaptados.*** Detectar qué relación hay entre los deportes adaptados y el género de los atletas pues, de acuerdo a los datos expuestos en el capítulo anterior, existen deportes con alta demanda y algunos otros de surgimiento reciente o poco reconocidos cuyas poblaciones son escasas. Todo ello por medio de “microcensos” realizados en conjunto con las federaciones del deporte adaptado cuyos alcances son nacionales pero las cuales, además, poseen registros más exactos de sus poblaciones por deporte, y que pueden compartir con el CEPAMEX al estar dentro del mismo y mantener relaciones de interacción y comunicación frecuentemente.

e. ***Paralimpiadas, torneos y campeonatos para el sector infantil, juvenil y femenino.*** Para los públicos externos y potenciales, la realización de paralimpiadas infantiles y juveniles puede constituir un vehículo que promocióne a los deportes menos populares, capte talentos y que además, identifique las nuevas generaciones de atletas desde su origen. Así mismo, y al no existir un competidor fuerte en el mercado, el CEPAMEX podría reivindicar la participación del sector femenino mediante la celebración de competencias deportivas a nivel estatal y nacional donde las mujeres reciban estímulos morales o económicos.

Por ejemplo, la creación de una *Paralimpiada Femenil Nacional*, un *Campeonato Infantil Regional del Deporte Adaptado* (donde compitan entre sí las regiones norte, centro y sur del país) o un *Torneo Nacional de*

Deportes Adaptados Alternativos y Emergentes, complementarían las competencias que actualmente realiza el centro pero con la garantía de que, por el perfil de sus participantes, el deporte adaptado nacional considerará desde el principio a los sectores discriminados no sólo como estrategia de inclusión sino también como una ampliación de los servicios ofertados a nivel nacional donde la competencia no tiene impacto.

Para públicos internos y reales

Para los atletas que ya están concentrados en CEPAMEX la estrategia de mercadotecnia tiene también como principal objetivo la identificación de talentos, la inclusión de los sectores discriminados y el uso de las bases de datos existentes en sus instalaciones para la oferta de servicios. Sin embargo, dado que sus alcances al interior son más específicos porque en él se encuentran los atletas élite del país, las acciones sugeridas quedan de la siguiente manera:

- a. ***Base electrónica de datos para publicidad direccionada vía e-mail y redes sociales (community management)***. Crear una base de datos que identifique y clasifique la edad, procedencia, discapacidad, teléfono, dirección de correo postal o electrónico para después diseñar publicidad direccionada; como en específico sería una estrategia de *mailing* o vía las redes sociales, instrumento a través del cual se enviarían mensajes personalizados y no de manera general o arbitraria debido a que la información previamente recolectada reduce esfuerzos vanos y evita los mensajes “cadena”.

- b. **Programa multimedia de difusión por discapacidad.** Análisis de los tipos de discapacidad en la población cautiva para replantear el contenido de los mensajes intercambiados y garantizar el acceso a ellos mediante la inclusión de recursos multimedia, la adaptación de los que ya existen o la inclusión de códigos como el Braille en los instrumentos de comunicación a emplearse.
- c. **Sistema de clasificación y seguimiento de los incentivos otorgados.** Por medio de la base de datos creada, clasificar a la población hospedada según su edad ya que el sector más longevo concentra la mayor parte de las becas u otros beneficios. Así, se obtiene información en torno al ciclo de desarrollo del atleta y con base en ello se podrá focalizar y administrar de mejor manera el aprovechamiento de los incentivos.
- d. **Base de Datos para el Deporte Adaptado Femenil.** Crear una base de datos que involucre información de las atletas mujeres en el centro para valorar si su participación deportiva es reducida por factores culturales o por falta de servicios o disciplinas más afines a sus intereses y desarrollo deportivo. De esta manera se permitirá, primero, establecer un sondeo periódico que recolecte este tipo de información; luego determinar si dicho fenómeno es por falta de elementos informativos o administrativos para que, finalmente, puedan contar con los materiales e instalaciones necesarias para iniciarse en la disciplina deportiva deseada o en el nivel correspondiente.

2. Estrategia para las actividades institucionales y de apoyo al deporte adaptado.

Esta estrategia tiene como propósito la instrumentación de acciones en beneficio del deporte adaptado en CEPAMEX y en el resto del país, ya que dicho centro, al ser un órgano dependiente de instituciones federales como la CONADE y la SEP, tiene interrelación directa con todas aquellas disposiciones en materia deportiva adaptada nacional. Sin embargo, aunque muchas de las tareas a realizar no corresponden plenamente a una estrategia de comunicación, sí son determinantes en el intercambio y promoción de mensajes con públicos externos al colaborar en la construcción de la imagen institucional y al desarrollo deportivo de los atletas a través de la ejecución de actividades.

Por ello, a continuación se enuncia y nombra una serie de propuestas que atiende lo referente a convocatorias, eventos y competencias nacionales e internacionales pues ellas constituyen la base funcional y administrativa del centro. Esta, según se comentó en el capítulo anterior carece de autonomía y requiere acciones de fortalecimiento para la promoción de sus mensajes que como institución necesita emitir para ser identificada y reconocida de la manera en que desea por el público al cual dirige sus servicios.

- a. ***Plan Anual de Comunicación Social para el Deporte Adaptado en México.*** Desarrollar un plan de comunicación social anual que trabaje con objetivos para cada deporte o federación y establezca métricas de evaluación en torno a sus alcances, recursos empleados y beneficios

obtenidos ya que de esta manera, el CEPAMEX generará procesos autogestivos donde además se apuntalen las tareas administrativas que ya desempeña.

- b. **Departamento de Comunicación Social CEPAMEX.** Crear un departamento de comunicación conformado por especialistas en la materia y profesiones afines como diseñadores gráficos, mercadólogos y administradores. Ello porque las funciones son amplias y variadas así como por la necesidad de autonomía respecto a la CONADE, órgano del cual depende administrativamente.

Dicho departamento además, deberá tener sus oficinas en el CEPAMEX y medios de comunicación propios para generar un intercambio de mensajes exclusivo y afín al deporte adaptado pues en la actualidad la existencia de un área así no está considerada ni en el organigrama de la institución.

- c. **Agenda Nacional para las Actividades del Deporte Adaptado.** Realizar una calendarización anual de los eventos, competencias y celebraciones a conmemorarse para que tanto atletas como autoridades puedan elaborar un plan de trabajo anual y no temporal. Además correspondería al departamento antes propuesto la difusión de dicho calendario entre públicos externos e internos para el conocimiento incluso de personas sin ningún tipo de discapacidad pero con afición al deporte adaptado.
- d. **Bitácora Pública del Deporte Adaptado.** Hacer público, mediante los instrumentos ya mencionados, los resultados de los deportistas en las diferentes competencias o eliminatorias para involucrar a los atletas y seguidores en torno a los récords, clasificaciones, modalidades o incentivos

necesarios para competir o valorar en qué consisten algunas manifestaciones deportivas.

- e. **Guía para el uso correcto de las instalaciones.** Compartir por medio de folletería y en pizarrones los horarios para el uso de las instalaciones, así como sus respectivos reglamentos y las autoridades a cargo de las mismas pues constituyen información de primera mano para los recién llegados o para los visitantes.
- f. **Cartelera CEPAMEX del deporte adaptado.** Compartir a través de carteles colocados en los alrededores del centro, la información referente a los eventos deportivos nacionales e internacionales del deporte adaptado que se celebran al interior del CEPAMEX y a los cuales la gente podría asistir como espectadores.

3. Estrategia de comunicación institucional y publicidad

Como complemento a la estrategia de actividades institucionales y de apoyo al deporte adaptado el conjunto de acciones que se enlistarán a continuación tiene el objetivo de difundir, promocionar y posicionar los servicios del CEPAMEX en el mercado que conforman las personas con discapacidad que practican deporte. Por tal razón, entre sus principales instrumentos de comunicación figura el diseño de campañas de lanzamiento, relanzamiento y mantenimiento donde se comunique qué es el deporte, cuáles son las funciones del centro y sostenga vínculos con los atletas ya concentrados. Cabe mencionar que esta estrategia

propone la ampliación y diversificación de las actividades del centro donde de igual manera se aproveche la propuesta de mercadotecnia hecha con anterioridad y que segmenta a distintos tipos de público.

Además, con las siguientes acciones, se crearán de manera directa los canales de comunicación que el CEPAMEX necesita y cuyos contenidos versen únicamente sobre deporte adaptado para que tiempo después con la venta de algunos de sus materiales como revistas o utilitarios, se obtengan más subsidios por concepto de publicidad para que dichos medios puedan constituirse como autofinanciables.

- a. ***Campaña de Difusión para el Deporte Adaptado en México.*** Crear una campaña de lanzamiento a nivel nacional en colaboración con la SEP y la CONADE en tiempos oficiales donde se presente al público en general el deporte adaptado como una alternativa de desarrollo físico, de sana competencia e incluso de entretenimiento como lo es el deporte convencional. En este punto, el uso de videos institucionales o la realización de reportajes donde se explique qué es el deporte adaptado y cuáles son sus manifestaciones constituyen un vehículo a través del cual, los mensajes emitidos puedan generar expectación e interés.
- b. ***Campaña Nacional para la Práctica del Deporte Adaptado.*** Crear una campaña de relanzamiento en medios de comunicación tradicionales y redes sociales que exalte los valores de excelencia deportiva y riqueza en infraestructura del centro dirigida a públicos potenciales para generar un ambiente de motivación y deseo de pertenencia entre los que ya están y los que desean integrarse respectivamente. De esta manera, la mención de los

servicios y apoyos a través de publicidad BTL o la elaboración de videos testimoniales que recuperen la experiencia de atletas destacados constituirá un factor aspiracional dentro de la población deportiva adaptada a un costo reducido.

- c. **Creación de un House Organ.** Crear un *House Organ* (órgano de difusión oficial) y un portal de internet propios del CEPAMEX que abunden de manera exclusiva sobre el deporte adaptado y los cuales incrementen no sólo el sentido de pertenencia o la percepción positiva del centro, sino también cuyo tiraje o contenido digital pueda posicionarse en otros nichos de mercado; es decir, dejar de constituir un instrumento informativo al interior del centro para convertirse en un vehículo de comunicación autofinanciable o un producto informativo de consumo en el exterior.
- d. **Artículos publicitarios y souvenirs para el deporte adaptado.** Diseño de productos e instrumentos publicitarios como utilitarios, álbumes o prendas (gorras, playeras y pulseras) que anuncien los servicios del centro a los atletas más destacados e incluso las futuras competencias deportivas, de tal forma que no constituyan vehículos de promoción temporal sino permanente por el uso que brindan a quien los posee.
- e. **Campaña Nacional al Mérito Femenil en el Deporte Adaptado.** Creación de una campaña de lanzamiento en medios de comunicación tradicionales para dar a conocer los logros del sector femenino en el deporte adaptado, reconocer la trayectoria deportiva de las mujeres y fomentar entre otras más la práctica de alguna disciplina. Dicha campaña puede ser realizada también a través de materiales audiovisuales como reportajes o

semblanzas biográficas en medios impresos y en trabajo conjunto con organizaciones como el Instituto de Nacional de las Mujeres o el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación; instrumento que como se dijo anteriormente, no sólo es de comunicación sino de fortalecimiento a la imagen y valores promovidos en el centro.

- f. **Publicidad vía correo electrónico y redes sociales.** Emplear el correo electrónico como principal canal de comunicación que dirija publicidad a los atletas pues de acuerdo a la encuesta realizada este es el medio comúnmente utilizado por los atletas ya que para la mayoría de ellos resulta fácil su consulta o están más familiarizados con éste. Sin embargo, será preciso amplificar esfuerzos a través de redes sociales como *Facebook* y *Twitter* pues parte del segmento de la población de atletas en el CEPAMEX (que va de los 15 a 25 años) se declara habituada al uso de estos canales.

4. Estrategia de relaciones públicas y medios

Aunque el desarrollo de las estrategias anteriores es crucial para el desarrollo organizacional del CEPAMEX, la presente de relaciones públicas pretende concentrar las tres grandes fases del proceso mercadológico (creación, crecimiento y retención) para encaminar acciones en materia de comunicación a todos los públicos con los cuales el centro tiene relación.

Una estrategia de relaciones públicas y medios resulta útil para vincular institucionalmente a la organización con sus públicos, grupos de referencia,

medios de comunicación y organismos afines cuyas funciones resulten provechosas para el crecimiento del centro. Así también, a través de estas estrategias, el CEPAMEX incrementará el grado de reconocimiento que tiene en el país e indirectamente constituirá un aliciente para sus atletas porque de manera paralela a ellos también se les reconocerá.

Además vale señalar que con las siguientes acciones el CEPAMEX tendrá elementos para establecer relaciones con medios de comunicación que amplíen el radio de influencia de los mensajes emitidos. Se tratará, en pocas palabras, de lograr presencia y mención en canales ajenos a la organización cuyas audiencias son mayores y que además tienen impacto a nivel nacional; situación que favorece la opinión alrededor de las actividades del centro e indirectamente, del gobierno federal del cual se desprende.

- a. **Red Nacional para el Desarrollo Deportivo Adaptado.** Establecer convenios de colaboración con las instituciones de salud pública y educación especial a nivel estatal y municipal para formular estrategias de apoyo al deporte, en una Red Nacional para el Desarrollo Deportivo Adaptado que acerque los servicios del CEPAMEX a territorios distintos de la capital mexicana donde actualmente se concentran.
- b. **Vinculación Intersectorial para el Desarrollo Deportivo Adaptado.** Generar relaciones de patrocinio con marcas dedicadas a la producción de aditamentos, accesorios o prendas para el deporte, empresas que brinden servicios de gimnasio o de alimentación e incluso, con los gobiernos estatales. Esto permitirá el establecimiento de vínculos donde, por un lado,

el CEPAMEX reciba algunas aportaciones tangibles o intangibles y, por otro, la marca o empresa resulte beneficiada con la exposición de sus productos en competiciones del deporte adaptado.

- c. **Programa de Intercambio Institucional para el Atleta Adaptado de Provincia.** Crear, por medio de la Red Nacional para el Desarrollo Deportivo Adaptado, un programa de intercambio para que el atleta adaptado residente en el interior de la República pueda, durante algún periodo a definir, desarrollar sus aptitudes en el CEPAMEX; órgano que en infraestructura y recursos supera a cualquier otro en México. Con ello, además de estimular al deportista, la imagen del centro se erigirá como un referente institucional y ejemplar a nivel nacional.
- d. **Programa de difusión y promoción de eventos para el deporte adaptado.** Diseñar un programa de difusión y promoción que invite al público en general a presenciar algunos de los eventos nacionales e internacionales celebrados en el CEPAMEX para que la opinión pública vaya adquiriendo conocimiento del deporte adaptado. Lo anterior mediante cortesías, membrecías, rifas de boletos para algunas competencias o firma de autógrafos con las personalidades más destacadas del parolimpismo nacional o incluso internacional de ser posible, son formas de conseguirlo.
- e. **Vinculación institucional con el sector salud y educativo.** Calendarizar visitas de autoridades y atletas del deporte adaptado en instituciones del sector salud o de educación especial para interactuar con públicos potenciales y promocionar los servicios del centro, así como promover la actividad física entre las personas con algún tipo de discapacidad.

f. ***Vinculación institucional con autoridades y atletas del CEPAMEX.***

Realizar convivencias con los atletas antes y después de competencias nacionales e internacionales para estimular y reconocer su esfuerzo. Esto también con el fin de establecer vínculos de confianza entre las autoridades del centro y los deportistas.

g. ***Estrategia de medios para la generación de menciones e impactos.***

Estrategia de medios para conseguir inserciones gratuitas o pagadas, entrevistas o coberturas para los eventos y convocatorias del deporte adaptado en revistas y periódicos deportivos de circulación nacional no sólo para trabajos de difusión sino porque entre quienes consumen este tipo de información hay grupos que funcionan como público potencial.

h. ***Instauración del Premio Nacional del Deporte Adaptado.*** Solicitar al

gobierno federal la entrega anual del Premio Nacional del Deporte Adaptado para los mejores exponentes del mismo pues aunque los atletas discapacitados llegan a ser considerados en la premiación del deporte convencional, muchos otros son descartados y esto constituiría un instrumento de reconocimiento y motivación.

De implementarse las estrategias sugeridas en este programa de difusión para el deporte adaptado, el CEPAMEX contará con elementos integrales e interdisciplinarios que permitan mejorar su desarrollo organizacional en tres niveles pues las acciones propuestas en materia de comunicación afianzan procesos de orden administrativo o de relación con el entorno, pero de igual

manera, constituyen la base de fenómenos de interrelación entre los públicos que influyen en el funcionamiento del organismo.

Por ejemplo, el primer nivel, y eje rector de esta propuesta, es el mercadológico y en él se concentran acciones de focalización de subsegmentos en un público que concentra distintas necesidades y comportamientos, mismos que demandan tratos específicos o inclusive personalizados. De esta manera, la mercadotecnia relacional es provechosa para el CEPAMEX debido a que, en conjunto, construye un conocimiento en prospectiva para la diversificación de los servicios en un mercado cambiante con individuos parecidos pero no iguales entre sí.

Luego, en el segundo nivel, la propuesta detallada con anterioridad trabajará los procesos de comunicación no sólo al exterior sino también al interior del CEPAMEX. Esto debido a que la difusión de las actividades y programas del deporte adaptado deben primero, sustentarse en una aparato comunicacional sólido que soporte internamente lo que la organización dice ser, pues como se mencionó antes, el intercambio de mensajes es un fenómeno donde la retroalimentación es rasgo inherente de los procesos de comunicación armónicos.

En último lugar, pero paralelo a lo mercadológico y lo comunicacional, la propuesta citada propone en un tercer nivel, mejoras en el aspecto institucional porque siendo el CEPAMEX un órgano que oferta servicios, la relación con otras organizaciones afines o complementarias en funciones es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos, e incluso beneficiosa al proyectarle con prestigio, autonomía y reconocimiento entre el segmento al cual atiende.

Conclusiones

Dadas las características del CEPAMEX como objeto de estudio, las conclusiones que la presente tesis puede tener en torno a éste atienden varios rubros. Desde sus procesos de difusión hasta las formas en cómo la organización interactúa con otros grupos, el caso CEPAMEX evidencia la necesidad de un estudio detallado para analizar e identificar sus necesidades, dinámicas, funcionamiento y sobre todo las maneras en cómo se sostienen las relaciones humanas en su interior.

Como sucede en el resto de las organizaciones, la generación de una propuesta como la aquí presentada constituye un conjunto de procesos donde la elección de herramientas ideales de comunicación es determinante al momento de encauzar mensajes a un público específico que no tiene símil en otra organización ni sobre el cual pueda establecerse un modelo único de cobertura a sus necesidades y demandas informativas.

De hecho la organización en sí (CEPAMEX) guarda características peculiares que le diferencian de otras. Por ejemplo, al ser un órgano dependiente del gobierno de la República, sus procesos de comunicación ponen en manifiesto no sólo la gestión de políticas (en este caso de salud y cultura física) sino de igual manera se desempeñan como instrumentos que buscan una respuesta positiva a la imagen del gobierno como proveedor de servicios, productos e infraestructura; razón por la cual, hubo la necesidad de recuperar la opinión de los públicos y trasladar los elementos de la mercadotecnia al plano de las organizaciones vinculadas a la

esfera gubernamental cuya obligación, en lo ideal, es dotar de servicios públicos e infraestructura a la sociedad a fin de generar condiciones propicias para el desarrollo y bienestar social.

El estudio del CEPAMEX permite concluir que los organismos gubernamentales pueden llegar a manifestar una dependencia también comunicacional debido a que los recursos para instrumentar programas de comunicación son, en su mayoría, provistos únicamente por el aparato gubernamental. Sin embargo, paralelamente se concluye que ello no imposibilita a las instituciones en esta situación a generar procesos de intercambio de mensajes autónomos donde se concilien las necesidades informativas dentro y fuera de la organización con los objetivos previamente trazados para este tipo de órganos por una estructura superior como lo es el gobierno.

Por otra parte, la realización de este proyecto deja entrever que las técnicas del proceso mercadológico encuentran cabida en el diseño de estrategias de comunicación en organizaciones que sin ser meramente empresas preocupadas por la obtención de ganancias y generación de riqueza, sí tienen la encomienda de generar bienes o servicios a poblaciones únicas mediante esfuerzos focalizados, ajustados a los presupuestos disponibles que eviten el dispendio de recursos y con apego al discurso institucional.

También, y ligado a lo anterior, las problemáticas detectadas en este estudio permitieron definir el grado de conocimiento que tiene el sector de los atletas del deporte adaptado acerca de la gama de servicios ofrecidos por el CEPAMEX, así

como los recursos a los cuales pueden recurrir en beneficio de su desarrollo deportivo. Por tal razón se revela un conjunto de problemas donde la falta de un programa de difusión de las actividades y programas del deporte adaptado causa, primero, un desconocimiento de la organización y sus funciones, luego un fenómeno de exclusión al momento de intercambiar mensajes con aquellos sectores cuyas necesidades informativas no son cubiertas por falta de sensibilidad y que finalmente perjudican la percepción que sus públicos construyen en torno al CEPAMEX.

De esta forma se reafirmó la hipótesis contenida en esta tesis, la cual planteaba que en tanto el deporte adaptado que se realiza en el CEPAMEX y las asociaciones vinculadas a él no cuenten con un programa especial y permanente que difunda y promueva sus actividades entre atletas adaptados consolidados o las personas con algún tipo de discapacidad, interesadas en integrarse a la práctica deportiva formal y de alto rendimiento, continuará el bajo nivel de conocimiento y participación que esta rama de la actividad del deporte tiene entre dicho público meta y la opinión pública en general.

En conclusión, las carencias y principales obstáculos del centro en materia de difusión hacen de esta propuesta una herramienta de comunicación útil que además de sustentarse en la mercadotecnia relacional está diseñada en función de las características y perfiles de los públicos (potenciales y reales) mismos a los que, en caso de ser implementada, se dirigirán mensajes directos, personalizados y con el propósito de promover una interacción más armónica y ágil entre las autoridades del centro y los atletas.

De tal modo que, llevándose a la práctica esta propuesta, son viables los escenarios donde se reduzca y evite la tergiversación o pérdida de información pero también, a mediano y largo plazo, se puedan crear atmósferas de motivación y sentimiento de pertenencia a la organización que favorezcan el desarrollo deportivo adaptado nacional pues las acciones programadas están dirigidas de igual modo a los atletas élite del país. Además, con la implementación de lo sugerido podría atraerse a los medios de comunicación más influyentes de México, quienes concentran audiencias amplias donde actualmente la información acerca del deporte adaptado no figura o es temporal en su exposición.

Bibliografía

- Álvarez, Héctor Felipe. *Principios de administración*, Eudecor, Argentina, 2000, 593 p.
- Andrade Rodríguez, Horacio. *Hacia una definición de la comunicación organizacional: la comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- Bartoli, Anni. *Comunicación organizacional*, Editorial Paidós, México, 2003, 221 p.
- Berlo, David K. *El Proceso de la Comunicación*, Buenos Aires, Ed. El ateneo, 1978, 173 p.
- Blake, Reed. *Una Taxonomía de Conceptos de Comunicación*, Ediciones Nuevomar, México, 1977, 169 p.
- Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La cruzía, 2009, 257 p.
- Da Silva, Reinaldo O. *Teorías de la administración*, Thompson, México, 2002, 521 p.
- Daft, Richard L. y M. Steers. *Organizaciones: el comportamiento del individuo y los grupos humanos*, Limusa, México, 1992, 773 p.

- Duhalt Krauss, Miguel. *Técnicas de comunicación en la administración*, UNAM, México, 1974, 136 p.
- Etkin, Jorge Ricardo. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*, México, Paidós, 1989, 331 p.
- Fernández Collado, Carlos, et. al., *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1990, 368 p.
- Fischer de la Vega, Laura. *Mercadotecnia*, McGraw-Hill, México, 1993, 273 p.
- Flores de Gortari, Sergio y Gutiérrez, Emiliano O. *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 1977, 369 p.
- Garza Mercado, Ario. *Manual de técnicas de investigación*, Colegio de México, México, 1994, 187 p.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*, Editorial Logos, México, 1989, 423 p.
- Gómez Estrada, Gabriela Cristina. *Diagnóstico de comunicación interna para el Centro Educativo Domus AC. Para niños, jóvenes y adultos con autismo y discapacidad intelectual*, Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UNAM, FCPyS, México, 2009, 137 p.
- Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones*, Mc Graw Hill, México, 1998, 543 p.

- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1990, 148 p.
- Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. *Elementos de la administración*, Mc Graw-Hill, México, 2002, 663 p.
- Lozada Rosales, Verónica. *Diagnóstico de comunicación organizacional aplicado a la Coordinación Delegacional de Comunicación Social Oriente del IMSS*, Tesis de licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva, UNAM, México, 2001, 105 p.
- Margulies, Newton. *Desarrollo Organizacional*, Editorial Diana, México, 1993, 795 p.
- Masi, Oscar Andrés. *Comunicación gubernamental*, Argentina, Paidós, 2001, 217 p.
- Morales Serrano, Francisca. *Dirección de comunicación empresarial: Comunicación interna*, Editorial Gestión 2000.com, España, 2000.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México, 1998, 408 p.
- Olabuenaga Ruiz, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*, Deusto, Bilbao, 1995, 499 p.
- Paoli, J. Antonio. *Comunicación e información. Perspectivas teóricas.*, México, Trillas, 1989.

- Pérez Espino, Efraín. *Guía para la elaboración del marco teórico*, SNDIF, 2003.
- Rey Morato, Javier. *Democracia y Posmodernidad*, Editorial Complutense, Madrid, 1996, 554 p.
- Reyes Arce, Rafael y Münch, Lourdes. *Comunicación y mercadotecnia política*, Limusa, México, 1998, 163 p.
- Ricci, Pio E. *Comportamiento no verbal y comunicación*, Editorial, Gustavo Gil, España 1979, 204 p.
- Rodríguez M., Darío. *Diagnóstico organizacional*, Alfaomega, México, 1999, 233 p.
- Rojas Soriano, Raúl. *Métodos para la investigación social, una proposición dialéctica*, Folios Ediciones, México, 1985, 122 p.
- Rubio Romero, Andrés. *Teoría General de la Información y de la Comunicación*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1975, 334 p.
- Scheinsohn, Daniel A. *Comunicación estratégica*, Editorial Macchi, Argentina, 1993, 173 p.
- Schramm, Wilbur. *La ciencia de la comunicación humana*, Ed. Grijalbo, México, 1982, 191 p.
- Stanton, William J. *Fundamentos de marketing*, Undécima Edición, McGraw Hill, México, 1998, 719 p.

- Valdez Zepeda, Andrés. *Mercadotecnia gubernamental*, Universidad de Guadalajara, México, 2004, 197 p.
- Verduzco, Gustavo. *Comunicación gubernamental y sectores populares urbanos*, ESAC, México, 1973, 166 p.
- Wilcox, Denis L. *Relaciones públicas, estrategias y tácticas*, Editorial Addison Wesley, Madrid, 2000, 630 p.
- Yáñez Campero, Valentín Horacio. *Administración Pública y Comunicación Social en México*, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 2007, 217 p.

Internet

- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte | www.conade.gob.mx
- Comité Paralímpico Internacional | www.paralympic.org
- Federación Mexicana de Deportes para Ciegos y Débiles Visuales | www.deporte.org.mx/fmdcdv/index.asp
- Federación Mexicana de Deportes para Personas con Parálisis Cerebral | www.femedepc.com
- Federación Mexicana de Deportes sobre Silla de Ruedas | www.deporte.org.mx/fmdsr
- Federación Mexicana de Deportistas Especiales | www.fed-mex-dep-esp.blogspot.mx/

Anexo

Muestra del cuestionario aplicado



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES CENTRO PARALÍMPICO MEXICANO

Cuestionario de programas y medios de difusión del CEPAMEX

El objetivo del siguiente cuestionario es recopilar información para realizar un diagnóstico de comunicación organizacional y un análisis de situación. Los datos proporcionados serán confidenciales y permitirán mejorar aspectos de la comunicación en *Centro Paralímpico Mexicano*.

Datos generales

Sexo	Masculino	Femenino
Edad		
Deporte		
Categoría		
Antigüedad		
Procedencia		

1. ¿Conoce y ha visitado la página de internet de la CONADE?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Qué secciones consultó?
 - a. Noticias
 - b. Comunicación social
 - c. Programas
 - d. Eventos
 - e. Transparencia
 - f. Otros enlaces

3. ¿Encontró lo que buscaba?
 - a. Sí
 - b. No
4. La información encontrada fue:
 - a. Clara
 - b. Confusa
 - c. Difícil de localizar
5. ¿Considera que le hace falta algo a la página de internet de CONADE?
 - a. Sí
 - b. No
6. ¿Qué agregaría al contenido de ésta?
 - a. Información actual
 - b. Formas de contacto
 - c. Información de actividades y programas
 - d. Una sección acerca del deporte adaptado y paralímpico
 - e. Orden
7. ¿Ha solicitado personalmente información en oficinas de la CONADE?
 - a. Sí
 - b. No
8. La información solicitada fue:
 - a. Inmediata
 - b. Tardía
 - c. Negada
9. ¿Conoce los servicios que ofrece el CEPAMEX?
 - a. Sí
 - b. No
10. ¿A través de qué medio se enteró?
 - a. Página de internet de la Federación
 - b. Página de internet de la CONADE
 - c. Otro centro paralímpico, una asociación o club
 - d. Folletos, boletines o trípticos
 - e. De boca en boca

11. Antes de llegar al CEPAMEX, ¿dónde se desempeñaba como atleta?
- En una asociación o club
 - En una institución privada
 - En una escuela de educación especial
 - En instalaciones del sector salud
 - No tenía dónde
12. ¿Conoce los servicios que se ofrecen para el deporte que practica?
- Sí
 - No
 - Parcialmente
13. ¿Recibe algún tipo de apoyo o beca?
- Sí
 - No
14. ¿A través de qué medio se enteró de ello?
- Página de internet de la Federación
 - Página de internet de la CONADE
 - Correo electrónico
 - Folletos, boletines o trípticos
 - De boca en boca
15. ¿Conoce el monto y duración de dicho apoyo?
- Sí
 - No
16. ¿Cuál fue la razón por la que obtuvo el apoyo?
- Mérito deportivo
 - Falta de recursos
 - Ambas
17. ¿Sabe cuáles son sus derechos y obligaciones por recibir el apoyo?
- Sí
 - No
 - Algunos

18. ¿Cómo se entera de las convocatorias para los futuros eventos de su especialidad?
- Página de internet de la Federación
 - Página de internet de la CONADE
 - Correo electrónico
 - Folletos, boletines o trípticos
 - De boca en boca
19. ¿Es clara la información de dichas convocatorias?
- Sí
 - No
20. ¿Con qué frecuencia recibe información acerca de apoyos, becas, convocatorias o eventos?
- Mucha
 - A veces
 - Poca
21. ¿Conoce la página de internet, blog o perfil en redes sociales de su Federación deportiva?
- Sí
 - No
22. ¿Con qué frecuencia los consulta?
- Demasiada
 - Regularmente
 - Poca
 - Nunca
23. ¿Ha recibido personalmente algún material informativo o publicidad del CEPAMEX?
- Sí
 - No
24. ¿De qué tipo fue dicho material?
- Correo electrónico
 - Folletos o trípticos
 - Revistas
 - Boletines
 - Invitaciones

25. ¿Posee información acerca del uso y disponibilidad de los materiales e instalaciones del CEPAMEX tales como horarios, reglamentos o requisitos?
- a. Sí
 - b. No
 - c. La necesaria
26. ¿Resuelve sus dudas o necesidades informativas?
- a. Sí
 - b. No
 - c. A veces
27. ¿A quién consulta sobre sus dudas respecto a convocatorias y apoyos?
- a. A personal en la CONADE
 - b. A personal del CEPAMEX
 - c. A los presidentes o directores técnicos de su Federación deportiva
 - d. Entrenador
 - e. Amigos
28. La respuesta a sus dudas es:
- a. Pronta
 - b. Tardía
 - c. Nula
29. En caso de tener alguna queja, ¿existe algún medio para manifestarla?
- a. Sí
 - b. No
30. ¿Cuáles es este medio?
- a. Correo electrónico
 - b. Teléfono
 - c. Buzón de quejas y sugerencias
 - d. Comentarios a través del sitio de internet de la CONADE
 - e. Autoridades del CEPAMEX
 - f. Director técnico o entrenador

31. ¿Participa en reuniones o convivencias con las autoridades del CEPAMEX?
- a. Sí
 - b. No
 - c. A veces
32. Estando fuera del centro, ¿cómo mantiene contacto directo con las autoridades de éste?
- a) Teléfono
 - b) Correo electrónico
 - c) Reuniones
 - d) No hay forma
33. Mencione algún medio por el cual le gusta o le gustaría recibir información de convocatorias, apoyos, eventos o invitaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN