



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

López López, José de Jesús; Vargas Hernández, José Gpe.

Ambigüedad Organizacional en la Planeación Estratégica: el Caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa

Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 169-199

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719803009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Ambigüedad Organizacional en la Planeación Estratégica: el Caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa

José de Jesús López López (*Universidad Autónoma de Sinaloa, Guasave*)
José Gpe. Vargas Hernández (*Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas*)
jvargas2006@gmail.com; jgvh0811@yahoo.com

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.1, Janeiro / Abril – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/267>

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo determinar el grado de influencia de la planeación estratégica en el combate a la ambigüedad organizacional en la Universidad Autónoma de Sinaloa en su región Centro-Norte. Existen limitaciones importantes en los resultados de la planeación estratégica, debido a los altos niveles de ambigüedad de las decisiones, contradicción de objetivos, incentivos, aplicación de recursos financieros y la integración de los intereses individuales y organizacionales. La investigación es experimental y aplica la escala de Likert como instrumento de campo. Entre los hallazgos importantes, esta investigación encuentra que la organización tiene que buscar acoplar firmemente los objetivos e intereses de sus participantes para encontrar respuestas más completas en la planeación estratégica, que requiere mayor racionalidad, pero en las condiciones descritas, ésta encuentra grandes limitaciones, es decir, cada vez puede estar más lejos de cumplirse el objetivo con las acciones tomadas, ya que el camino seguido para hacer esto, no es claro.

Palabras clave: Ambigüedad, organización, planeación estratégica, racionalidad limitada.

Abstract

This paper has the aim to determine the degree of influence of strategic planning in combating organizational ambiguity in the Autonomous University of Sinaloa in the north central region. There are significant limitations on the results of strategic planning, due to high levels of ambiguity of decisions, conflict of objectives, incentives, application of financial resources and the integration of individual and organizational interests. The research is experimental and applies the Likert scale as field instrument. Among the important findings, this research finds that the organization must seek to achieve the objectives and interests of its participants to find answers more complete in strategic planning, which requires greater rationality, but in the described circumstances, it faces important limitations, this means it can be further away from meeting the goal with the actions taken, since the path followed to do so, is unclear.

Keywords: Ambiguity, organization, strategic planning, bounded rationality.

1. Introducción: Antecedentes del problema

Las universidades han experimentado una de las transformaciones más significativas de su historia. Los cambios operados en estos años han impactado como nunca antes, prácticas y formas de organización y gobierno de cada universidad, modificando con ello, de manera sustancial, su significado como institución social. La Universidad fue por mucho tiempo una institución cerrada, volcada en sí misma y para sí misma, entregada en su encierro a cultivar saberes que posibilitarían sus depositarios una mayor movilidad social, y a funcionar como válvula de escape de las presiones políticas de un régimen autoritario.

El comportamiento de la organización en el caso de la UAS, en la década de los 50's y 60's, funciona con una administración flexible al máximo para atender el llamado popular y democrático de su origen durante los movimientos sociales de ese tiempo. En la actualidad se presenta la necesidad de reforma en todos los órdenes, llevando a la institución a tomar en cuenta los proyectos globales de educación, al tiempo en que conserva parte de su comportamiento organizacional. Ante tales contextos, las exigencias actuales no pueden arrojar resultados positivos inmediatos.

La planeación estratégica se aplica actualmente en la Universidad Autónoma de Sinaloa, iniciando con esta metodología desde el año 2001 dentro de lo que se llama, Plan Águila de Desarrollo Institucional (2001-2005). Este sistema contempla tanto las áreas académicas como las administrativas y contiene la información relacionada con los procesos administrativos, financieros, el control escolar y el manejo de los recursos humanos de la Institución. Este sistema se perfila como un modelo conceptual a integrar en una red estatal universitaria de escuelas y facultades; así como todos los niveles que la institución ofrece, en los 18 municipios del Estado; en las cuatro zonas geográficas en que se divide.

2. Planteamiento del problema

La flexibilidad y la ambigüedad del proceso administrativo determinan que los individuos participantes en la organización carecen de capacidad para dirigir los procesos y para tomar decisiones con sencillez, medición y racionalidad. Los objetivos son complejos, carentes de precisión y racionalidad. La racionalidad limitada con las complicaciones de los medios disponibles y decisiones tomadas con escasa información, se trabaja poco en evitar errores, mas bien, estos se consideran después de haberlos experimentado, es decir, los errores en retrospectiva.

Falta también la participación colectiva y el adecuado empeño de los participantes en todas las tareas. Existe heterogeneidad de comportamientos dentro de la Institución, en una constante guerra de objetivos individuales que tardan más para coincidir con los objetivos de la Institución y limitan la participación colectiva y de equipo, lo cual no es ajeno a comportamientos culturales del contexto. Estos elementos alimentan la ambigüedad y limita los resultados de la planeación estratégica. En todas las organizaciones puede existir ambigüedad en las decisiones, sin embargo, en algunas organizaciones de tipo gubernamental y en las instituciones educativas la ambigüedad es una constante (Del Castillo; 2001: 16). Estos factores podrán equilibrarse con el seguimiento cabal de la planeación estratégica, que contemple los aspectos organizacionales contra la ambigüedad.

Como problemas fundamentales se pueden resaltar:

- Se requiere actualización de planes y programas de estudio de acuerdo a las necesidades del mercado;
- Falta seguimiento del avance académico;
- Se necesita capacitación y actualización disciplinaria;
- Se requiere mayor participación estudiantil en cuerpos académicos;
- Falta expansión en producción de investigación y difusión;
- Falta mayor vinculación con los sectores productivos.

2.1 Preguntas de investigación

¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en la ambigüedad organizacional de la Universidad Autónoma de Sinaloa, unidad Centro-Norte y como mejorar los resultados?

¿Cuál es la influencia de la planeación estratégica en el mejoramiento de las relaciones colectivas, de poder y cooperación?

¿Cuáles son los resultados de la planeación estratégica en la racionalidad de objetivos y su relación con los objetivos individuales de los participantes en la organización?

¿Cuál es la relación de la planeación estratégica en la adecuación de los recursos financieros y en los incentivos a los participantes?

Se aborda como un estudio de caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa, en su unidad Centro-Norte y comprende desde el año 2000 a 2009.

2.2 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación de la Planeación Estratégica, en el combate a la ambigüedad organizacional actual en la Universidad Autónoma de Sinaloa, unidad Centro-Norte y prescribir los factores adversos.

Objetivos particulares

A. Determinar la influencia de la planeación estratégica en el mejoramiento de las relaciones colectivas, de poder y cooperación y plantear estrategias correctivas.

B. Analizar los resultados de la planeación estratégica en la racionalidad de objetivos y su relación con los objetivos individuales de los participantes en la organización.

C. Determinar la relación de la planeación estratégica en la adecuación de los recursos financieros y en los incentivos a los participantes de la organización.

2.3 Hipótesis de trabajo

Los altos niveles de ambigüedad organizacional que padece la Universidad Autónoma de Sinaloa actualmente, serán reducidos con la correcta aplicación de la planeación estratégica.

La orientación hacia el equilibrio de conflictos en las relaciones colectivas de poder y cooperación en la Universidad Autónoma de Sinaloa, no encuentra respuestas suficientes en la planeación estratégica, dadas las ambigüedades de la toma de decisiones frente a los viejos problemas de integración de la organización, lo cual, requiere de la integración entre organización e individuo.

La racionalidad en las decisiones, hacia la concreción de los resultados planeados, se complica en la contradicción de objetivos de la organización frente a objetivos individuales de los participantes.

La planeación estratégica tiene una alta funcionalidad en la racionalización de los recursos, en la Universidad; es necesario el estímulo eficiente a la participación en tareas y gasto canalizado hacia objetivos estratégicos, lo cual llevará a la cabalidad la reducción en la confusión de objetivos y acciones.

3. Planeación estratégica, incertidumbre, ambigüedad organizacional y contradicción de objetivos.

De acuerdo a consideraciones de Gallardo y Sánchez (1995), el proceso de planeación, es un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado; es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.

Consideran Kets y Miller (citados por Gallardo y Sánchez, 1995), que la obsesión por el control refleja a tal grado el miedo a la incertidumbre. Una cultura con bajo nivel de evitamiento de incertidumbre, acepta la ambigüedad como parte inherente a los retos que ofrecen los empleos para el desarrollo individual; mientras que una cultura con alto nivel de evitamiento de incertidumbre, los empleados tratan de evitar actividades que le signifique niveles altos de ambigüedad porque les representa amenazas contra seguridad y estabilidad personal en el trabajo y prefieren tareas concretas con instrucciones específicas (Vargas Hernández; 1992).

En estos temas resalta el concepto de ambigüedad, en el sentido de que los individuos participantes en la organización carecen de capacidad para dirigir los procesos y para tomar decisiones con sencillez, medición y racionalidad. Esto se presenta debido a una lógica en el comportamiento natural de los individuos en la organización. El concepto ambigüedad es para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos. Esta categoría conceptual se relaciona, cuando menos con cuatro características: La ambigüedad de intención, es decir, la imposibilidad de especificar procesos que satisfagan, al mismo tiempo, la consistencia de una decisión y la evidencia empírica de la acción; la ambigüedad de entendimiento, esto es, la dificultad de encontrar conexiones claras entre la acción organizada y sus consecuencias; ambigüedad de historia es la dificultad para determinar por qué paso y cuando sucedió un proceso decisivo; y por último, la ambigüedad de organización, que es la imposibilidad para identificar los patrones de conducta y participación de los actores en la toma de decisiones.

La ambigüedad desempeña un papel mucho más importante en el funcionamiento de las organizaciones del que se conoce tradicionalmente. Sin embargo la ambigüedad plantea más preguntas de las que recibe. El modelo racional de (March y Olsen; 1997:15) explica con

deficiencia la vida organizacional porque se resiste a reconocer éste amplio margen de ambigüedad que existe en las preferencias de individuos y organizaciones. March y Olsen en este mismo estudio, señalan como las reformas aditivas tienden a ser ambiguas, puestas en práctica solo a medias y finalmente olvidadas por sus promotores, para prestar atención a problemas más graves y urgentes.

En todas las organizaciones puede existir ambigüedad en las decisiones, sin embargo, en algunas organizaciones de tipo gubernamental y en las instituciones educativas la ambigüedad es una constante (Del Castillo; 2001:16).

Las teorías de la ambigüedad organizativa surgen con la intención de explicar, con mayor claridad, algunos de los rasgos de irracionalidad que caracterizan a las organizaciones, y que hasta ese momento habían sido negados o tratados solo como casos especiales de incertidumbre. Las teorías de la ambigüedad se desarrollan a partir de los años 70's. Se presentan en tres formas muy relacionadas entre sí:

- La forma de Cesto de Basura a cargo de Michael Cohen en 1972.
- El Sistema Flojamente Acoplado de Kart Weick (1969 – 1976).
- Las Anarquías Organizadas de Michael Cohen y James March en 1974; y March y Johan Olsen en 1976 (Del Castillo; 2001: 15).

En un proceso de decisión de cesto de basura, los acontecimientos son predecibles, e incluso están sujetos a manipulación, pero ni los procesos ni los resultados parecen hallarse ligados estrechamente a las intenciones explícitas de los actores. En situaciones en que la carga es pesada y la estructura se encuentra relativamente poco segmentada, la intención se pierde en los flujos de problemas, soluciones, individuos y oportunidades de elección dependientes del contexto (March y Olsen, 1997: 59).

Las aportaciones de Weick K. 1976, en su obra, *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, contemplan que: El sistema flojamente acoplado es la estructura de organizaciones cuyos elementos (procesos o participantes) se corresponden unos de otros, pero que, mantienen una identidad y especificidad propias, aun en los momentos en que la acción colectiva pareciera diluirlos (Del Castillo; 2001: 19). La importancia de esta propuesta no se encuentra tanto en el hecho de destacar que existen algunas organizaciones menos estructuradas que otras, o en reconocer que existen organizaciones que poseen cierto grado de desorden; más bien, la fortaleza de esta propuesta se encuentra en su capacidad para describir y explicar la realidad de organizaciones que se fundamentan en un principio distinto de desorden, en el cual el acoplamiento flojo es posible porque existen otros elementos de la organización y su medio que facilitan un como estricto, aunque sea menos evidente.

Sin embargo, los hechos demuestran que el cambio es más que un proceso de “ensayo y error”; donde la organización va aprendiendo poco a poco sus nuevas funciones o tareas. Además, al no ser las organizaciones entes cohesionados, la transformación se desarrolla en la lógica de las rivalidades entre los grupos de trabajo de la competencia y de la lucha por el poder. Esto hace que el proceso de cambio este flojamente acoplado entre las distintas partes de la organización y sus miembros. La conformación de los sistemas flojamente acoplados puede entenderse más como resultado de los procesos múltiples de interacción, negociación,

compromiso y, sobre todo, de conflicto entre grupos que compiten por el poder (Del Castillo; 2001: 20).

El contexto puede cambiar a una parte de la organización y no afectar al resto, lo cual no desencadena al órgano que sufrió cambios, pues sigue acoplado, pero con flexibilidad (Del Castillo; 2001: 19). Dicho nivel de flexibilidad generalizado lleva a la organización a retardar resultados, lo cual es posible porque quien recibe los resultados no está exigiendo mayores niveles de cumplimiento y resultados, ante tal situación este último parece ser parte del mismo sistema alimentándolo con mayor flexibilidad. Inclusive los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados fallaran en los resultados deseados, si quienes toman las decisiones se equivocan en el uso de la información y la utilizan sesgadamente, sobre todo cuando las ventajas dependen de la comunicación, de la habilidad de flexibilizar los recursos (inclusive los humanos) y de la eficacia ante las políticas gubernamentales para sostener la estrategia.

La planeación estratégica encuentra dificultades importantes para avanzar debido al terreno incierto de objetivos, tareas, acciones, recursos, decisiones en un ambiente de sistemas flojamente acoplados, en las formas que plantea March y Olsen (1997), donde los objetivos de la organización enfrentan a los objetivos de los individuos participantes, debido a que existen los intereses individuales que no coinciden con los de la organización. Las partes del sistema flojamente acoplado funcionan sin ajustarse a niveles estrictos y disciplinados de cumplimiento de objetivos. Ante estas condiciones, la organización tiene que buscar resolver los objetivos e intereses de sus participantes para encontrar respuestas más cabales en la planeación estratégica, que requiere mayor racionalidad. En ellas se puede apreciar el acoplamiento flojo entre las creencias y las elecciones, entre los problemas y las soluciones, y entre los procesos y los resultados; son organizaciones que se caracterizan por la poca claridad y consistencia de sus objetivos, por la indeterminación o la amplia variabilidad de sus procesos y medios de trabajo, y por una participación fluida, casual y variable en la toma de decisiones (March y Olsen; 1976:60).

La toma de decisiones es un proceso ambiguo dado que es difícil determinar quienes participan en él, dónde y cuándo comenzó o qué sentido ha tomado. El acto decisivo por tanto, se describe como un proceso flojamente acoplado entre participantes, problemas, soluciones y contextos. A pesar de la ambigüedad que se describe en el proceso decisivo, este no carece de orden. Si se describe un orden en los procesos, pero es un orden distinto del que usualmente es considerado en las teorías convencionales.

La propuesta de los sistemas flojamente acoplados no se limita a los eventos de las anarquías organizadas, pues es, ante todo, una propuesta metodológica cuya estructura analítica permite contextualizar casi todo tipo de proceso social. La teoría de las anarquías organizadas utiliza el concepto de ambigüedad para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos. La teoría de las anarquías organizadas es, una propuesta en que la decisión pierde su carácter lineal para juzgarse como un proceso complejo, de relaciones flojamente acopladas entre problemas, soluciones y participantes. Una anarquía organizada no tiene claridad ni coherencia en los objetivos que pretende, y cómo pretende lograrlo, además, quien o quienes son los responsables de tomar las decisiones, esto último denominado el constante flujo de participantes en el proceso

decisorio. De tal forma que la toma de decisiones se describe como un proceso continuo porque los sucesos que siguen a los actos de decisión, como consecuencia de ellos, son generadores de nuevas realidades.

Es muy cuestionable el supuesto de que la toma de decisiones de reforma se reduce a la elaboración de posibles alternativas de acción y a la selección de una de ellas. Esta propuesta, al lado del nuevo institucionalismo, se ha constituido como una importante veta de indagación en el caso de escuelas, universidades, centros de salud y organismos públicos. Este conjunto de organizaciones representa adecuadamente las contradicciones e inconsistencias propias de las anarquías organizadas (Cohen y March, 1974) o de los sistemas flojamente acoplados (Loosely Couple System) (Weick, 1976). Hardy y Fachin (2000:39) desarrollaron teorías sobre modelos de gestión y planeación estratégica para superar el caos organizacional, ante la creciente necesidad de la complejidad de las organizaciones como son las instituciones de educación superior, donde se plantea el modelo burocrático y observan la anarquía organizada.

Por ello se habla de anarquías organizadas, porque el orden se encuentra simplemente en otra parte oculto en la aparente laxitud de la organización. Cada participante de la administración en la región estudiada, ejerce con su propia forma, cultura y valores, debido a la falta de unificación de criterios y de inducción sobre lo que significan tales funciones. Tal situación genera subjetividad y dificultades para crear resultados concretos.

4. La reforma universitaria como procesos de cambio institucionales

Parece existir un consenso general sobre la necesidad de transformar a la universidad con la finalidad de que responda, a las nuevas exigencias que le plantea una economía globalizada cada vez más integrada y compleja. Este impulso obedece al papel que juega crecientemente el conocimiento como elemento estratégico para ampliar las capacidades competitivas de las empresas, y en consecuencia, como clave para conquistar nuevos mercados y garantizar la acumulación (Gentili; 2001:232). La transferencia tecnológica y la innovación tendrán un papel preponderante en las IES. Resulta un desafío imperativo la promoción y la impulsión del desarrollo y utilización de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para insertar los procesos de generaciones y aplicaciones de los conocimientos científicos y tecnológicos en la sociedad de la información y conocimiento (Vargas Hernández; 2009:17). Es un hecho innegable que la educación en cualquier nivel no es un fenómeno ajeno, independiente, sino que está relacionado íntimamente con el modelo económico imperante en el país.

El destino de las instituciones de educación superior está supeditado prácticamente a una recuperación económica de México. Esta puede darse o no, debido a los grandes obstáculos financieros que enfrenta nuestro país. Las universidades no han sabido integrarse, por lo general, a la dinámica de transformación que requiere la globalización económica. El proyecto educativo debe ser capaz de impulsar a futuro un nuevo modelo de desarrollo nacional, capaz de considerar las asimetrías y desigualdades que existen en los diferentes contextos económicos, sociales y culturales en que se provee la educación superior, la ciencia y la tecnología (Vargas Hernández; 2009: 16).

5. Condiciones administrativas en la Región Centro-Norte de la UAS

La Coordinación Centro-Norte de la Universidad Autónoma de Sinaloa se encuentra comprendida en las localidades de Guamúchil, Angostura, Mocorito, Sinaloa y Guasave. La Universidad Autónoma de Sinaloa participa en esta región, primero con educación de bachillerato, con centros en Guasave, Guamúchil, Mocorito y la Reforma en orden de fundación. Estas escuelas que encontraron su desarrollo y estabilidad en la amplia demanda de la región, por la educación de bajo costo, posibilidad que la UAS brindó desde su fundación, dado el carácter con que surgió. La demanda creciente en términos de matrícula llevó a la fundación de otros centros formados como extensiones de estas escuelas, tal es el caso de cada uno de los ya mencionadas, sobresaliendo la preparatoria Guasave Diurna, en ese sentido con varias extensiones de grupos desplazados.

La actividad educativa se encuentra administrada con una coordinación general, coordinación académica y una coordinación administrativa. Además de la sub coordinación regional en Guasave con sus respectivas áreas de sub coordinación académica y administrativas, además de la coordinación de servicios asistenciales. De acuerdo a datos de tesis de López López, (2004:61), la actividad académica está distribuida en 16 escuelas, de las cuales, tres son del nivel superior y dos centros de idiomas; 11 son del nivel bachillerato, considerando cinco de ellas como escuelas y el resto (seis de ellas), como extensiones. En estos 16 centros de trabajo, se tienen 56 trabajadores en lo que corresponde a actividades directamente administrativas, contando en ellos a los directores de escuela. Sumados los siete elementos de la coordinación y la sub coordinación regional, son 63 los elementos administrativos de la región Centro-Norte.

La Coordinación Centro-Norte de la Universidad Autónoma de Sinaloa, ha estado abordando la obligatoriedad de los procesos de reforma académica y administrativa, pero tal proceso no puede evitar el comportamiento y sus relaciones. Tal es el caso de sus conflictos en las relaciones de poder y sus problemas administrativos. Los participantes en esta, pueden negociar para equilibrar la toma de decisiones, pero pronto se termina esa disposición debido a decisiones e intereses personales, así que se tiene que estar buscando esa disposición continuamente, esto tiene que ver con que las coordinaciones regionales funcionan con flexibilidad con respecto a las actividades centrales. La falta de cohesión entre los miembros de la institución, hace que las coordinaciones regionales, en lugar de funcionar como delegaciones de responsabilidad, se impulsen más la heterogeneidad, como sucede en esta región con la competencia entre grupos de trabajo, en constante enfrentamiento en las relaciones de poder.

6. Modelo de planeación estratégica en la Universidad Autónoma de Sinaloa

En la elaboración de los planes estratégicos se busca la participación del mayor número de personas que forman parte de las dependencias de educación superior e instancias administrativas en el proceso de construcción de soluciones y definición de acciones, lo que genera el compromiso necesario, asegurando la transferencia a la realidad de las soluciones

planteadas por los grupos. La planeación estratégica incluye una revisión de la misión y metas de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La planeación estratégica está enfocada al logro de los objetivos institucionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma (UAS; 2002:2). Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientaran la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la institución como una entidad total.

La planeación Estratégica identifica el propósito de una dependencia o entidad, Incluye una revisión de la misión y el medio ambiente de la organización, es original en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes, es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección, involucra un nivel de formalidad, se maneja información fundamentalmente externa, es un proceso encaminado hacia el futuro, normalmente cumple amplios periodos, su parámetro principal es la efectividad, requiere la conversión de planes en acción, debe ser participativa (UAS; 2002:2).

El modelo de planeación estratégica de la Universidad Autónoma de Sinaloa es un proceso para decidir de ante mano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuando y como deben realizarse, quien lo llevara a cabo y que se hará con los resultados. Tiene que ver con la planeación constante y sistemática de las decisiones actuales con base en la observación del futuro, esto es, observa la cadena de consecuencias de causa y efectos durante un tiempo, relacionadas con la toma de decisiones de los directivos de la institución. Representa un ejercicio mental, un proceso intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas (UAS; 2002: 7). Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes: Identificación de los **factores claves**: En este caso se busca reconocer todos los acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir de manera favorable o desfavorable en el cumplimiento de la **misión** de la organización y que ésta puede cambiar o modificar. **Unidades estratégicas** es el conjunto de actividades fundamentales estrechamente relacionadas entre sí, que debe realizar la organización y que son **imprescindibles para el cumplimiento de la Misión**. Éstas deben tener permanencia en el tiempo e impacto o transcendencia en la organización además que requieren de la concentración de esfuerzos para su materialización. Como **direcciones estratégicas** se entiende el grupo de **aspectos estratégicos** asociados a cada unidad estratégica y que serán atendidos como un **sector específico**. No tiene que corresponderse con la estructura actual de la organización, aunque puede coincidir con algunas de ellas.

Oportunidades y amenazas: El análisis de las variables relevantes que el entorno ofrece, debe establecer las oportunidades en forma concisa y clara, así como las amenazas que pueden afectar el desempeño institucional clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia. Éstas pueden provenir de los siguientes ámbitos: económico, demográfico, social, político, tecnológico, legal y educativas. **Fortalezas y debilidades:** Las fortalezas y debilidades dependen, y son consecuencia, de la organización interna, por lo que deben confundirse con las oportunidades y amenazas que son independientes y no pueden ser alteradas por el patrón de ejecución de la institución. El análisis debe enfocarse al conjunto de la UAS con un enfoque sistémico y resaltando aquellos aspectos que, por su importancia

en el impacto de los resultados, requieran una atención particular. Asimismo, las fuerzas y debilidades deben incluir aquellas áreas críticas que impacten de forma significativa los resultados del quehacer de la institución, pudiendo ser relativos a la situación de la infraestructura tecnológica, los procesos administrativos, actitudes o aptitudes del personal, sistemas de información, organización y distribución de las cargas de trabajo, entre otros (UAS; 2002:4).

En la Universidad Autónoma de Sinaloa las negociaciones políticas que se dan en los organismos sindicales y los administrativos en los últimos años, ha llevado a un grado mayor el acoplamiento administrativo a las sugerencias y propuestas sindicales, buscando resolver el mayor número de conflictos posible. Todo esto se da entre problemas, participantes, soluciones, situaciones de decisión y contexto, que no necesariamente guardan una relación clara y coherente entre las motivaciones iniciales que llevan a tomar una decisión y el resultado que se puede o no desprender de dicho proceso.

En cuanto a la ambigüedad en procesos administrativos en la UAS, de acuerdo a resultados de tesis (López López, 2004:15), observa que las consideraciones del problema de ambigüedad en el proceso administrativo de la UAS son en varios sentidos: de manera visible en la toma de decisiones hay carencia de sencillez, medición y racionalidad, lo cual se presenta con la falta de comunicación de los espacios administrativos centrales hacia los descentralizados (escuelas y otros centros de actividad). La unidad Centro-Norte, enfrenta el carácter de ambigüedad en varios sentidos: La confusión o subjetividad en la intención está dada en que existen objetivos y programas globales en la institución, pero la ejecución por parte de cada sub órgano no es clara. De este modo, la coordinación aparece como duplicidad de funciones administrativas porque no sobresale con la parte activa que le corresponde, lo cual genera mayor centralismo.

Otro de los elementos de confusión en el proceso modernizador con ambigüedad es que si se están atendiendo los programas nacionales, donde la UAS participa como una Universidad en proceso de actualización de dicha dinámica, pero falta certeza, sobre todo en las coordinaciones regionales como la zona en cuestión, en cuanto al éxito o fracaso de tales aplicaciones; así que se siguen las reglas debido a la obligatoriedad en indicaciones de los organismos centrales de educación, como la Secretaría de Educación Pública. En esta región de la Universidad estudiada, el concepto de anarquía organizada es tomado en cuenta, debido a los aspectos de ambigüedad ya planteados, pero además, algo muy importante, es el papel que deben jugar los funcionarios y coordinador de la unidad, ya que no hay claridad en el tipo de decisiones que les corresponde ejercer y las que deben tomarse por la administración central. Aunado a tal confusión, se presenta una variedad de distintos participantes en el proceso decisorio.

Los resultados ya citados de tesis, observan que la falta de continuidad en los procesos es un problema más fuerte en las coordinaciones regionales que en el resto de la institución. Esto se debe, por lo menos en la coordinación Centro-Norte ya que, además de los cambios en los participantes en los períodos rectorales (siendo personal de confianza que tarda en actualizarse en la continuidad de los programas), existe influencia política de los otros protagonistas del resto de la organización hacia dicha coordinación, por lo que la actividad de los administradores no es lineal, y no es totalmente subordinada al orden

institucional, sino que, responde a intereses de ciertos grupos políticos en conflicto en la organización así que, al tiempo que actúa como ente regulador, el órgano coordinador estimula el conflicto.

Las instituciones educativas como la UAS reúnen las características de este tipo de organizaciones con la vulnerabilidad suficiente para las dificultades del control. Así que, si se tienen objetivos claros, en algunos casos no se tienen elementos para definir cómo lograrlos, debido a la influencia de entes externos y en otros casos se tienen los recursos pero no se puede dar curso a los objetivos, debido a la falta de comunicación dentro de la organización. En un nivel distinto es posible considerar también las relaciones que mantienen entre sí los agentes que participan internamente en la organización, disputándose su conducción y control. En estos términos podríamos examinar, por ejemplo, la negociación interna de los recursos, la determinación de las formas de gobierno, la distribución de las posiciones de autoridad y la definición de los proyectos que serán considerados institucionalmente relevantes.

Existe en la Universidad, la infraestructura tecnológica suficiente como una de las fortalezas, aunque esta perspectiva es potencial, ya que, tal infraestructura es subutilizada, lo cual constituye una de las debilidades. Esto es, debido a que algunos centros de la institución como biblioteca central, torre académica, etc. muestran tal superación de manera centralizada, mientras la mayor parte de la universidad en toda su extensión física y territorial no cuenta con tal tecnología organizada y ese rezago ocurre con muchos proyectos importantes que se despegan de estos elementos. En la actualidad la UAS enfrenta una seria competencia solo en determinadas carreras. En este sentido, los principales competidores serán el Instituto Tecnológico de Culiacán, el ITESM y la Universidad de Occidente. Pero no debe descartarse la posibilidad de incremento de la competencia en ciertas carreras en estas instituciones o bien en otras, incluyendo desde luego universidades foráneas a través de subsedes en la entidad o bien programas de posgrado de carácter uni-generacional. Sinaloa cuenta con un número considerable de instituciones de educación superior, razón por la cual la tasa de cobertura de licenciatura (matrícula/población) entre 20 y 24 años es superior a la media nacional (22.1 contra 16.8) (Maya Ambía; 2002: 8).

Hay un proceso de adaptarse en los diferentes centros de trabajo, este avance está creando mas certeza al manejar la matrícula y mas control para evaluación y tiempos adecuados de atención para evaluaciones, certificados, títulos y además el orden de inscripciones para acatar los reglamentos sobre inscripción, reprobados, egresados, etc.., tales condiciones son importantes para acercar al docente a que ponga su parte en la organización, considerando que se está avanzando en el ordenamiento de cargas académicas, aunque en este renglón entra una de las debilidades fuertes que es el problema de las preferencias políticas en las escuelas, con la distribución de las cargas que se vuelve politizada y conflictiva, lo cual se utiliza como una de las armas de guerra dentro de los grupos políticos de profesores y administrativos.

Se ha estado dando la consolidación de la oferta educativa, Sistema integral de información administrativa, unidades técnicas de apoyo a la investigación, programa integral de equipamiento académico, fortalecimiento para la consolidación de cuerpos académicos, infraestructura de apoyo a la docencia, Consolidación de la docencia e investigación. La

UAS en los últimos años ha arribado a concepciones acerca de su quehacer, los cuales ubican a la investigación y a la formación de personal académico de alto nivel en un lugar relevante dentro de sus planes de desarrollo. La UAS, como institución académica suprema de la entidad, ha comprendido que sus posibilidades de cambio e incidencia en las transformaciones de su entorno dependen en mucho de que logre responder su ímpetu, adecuado a la cuestión de construir un sistema de ciencia y tecnología.

7. Métodos de investigación

Esta investigación es realizada bajo criterios metodológicos de los estudios de caso. La naturaleza del objeto de estudio permite la investigación cualitativa, considerando que el juego de las variables estudiadas solo puede determinarse observando el comportamiento y opiniones de los participantes dentro de la organización. La planeación estratégica ante la ambigüedad organizacional, nos lleva a buscar como se influyen uno en el otro; es decir, el impacto de una variable en la otra. Hay factores que influyen en el comportamiento y generan complicaciones en la organización, que no permiten el logro de los resultados de acuerdo a lo planeado. Ante éstas condiciones se requiere saber, cuando y porqué suceden esos comportamientos individuales y organizacionales, apostando a lo cualitativo, en una relación con lo cuantitativo al aplicar la técnica e interpretación con la escala de Likert que proyecta un proceder cuantitativo.

El sentido exploratorio y descriptivo, aportan al objeto de estudio las vertientes de hacer emergir aspectos novedosos que repercuten en propuestas de posibles conclusiones de importancia en su aplicación. En este caso, la secuencia de metodología de estudio de caso tiene tres niveles:

- a).- Descripción del estudio de caso.
- b) Procedimientos aplicarse.
- c).- Responder a las preguntas creadoras del objeto de estudio y sus evidencias analizadas.

La investigación se hace en una de las cuatro regiones de la universidad Autónoma de Sinaloa, que es la región centro-norte y se hace énfasis en la educación superior pública. El Universo de estudio es de 112 profesores considerando el nivel superior de la región centro-norte y se ha aplicado un cuestionario para el 50 % de estos, observando el universo alcanzable para cubrirse en su totalidad, hemos decidido por una muestra de la mitad con respecto al total, la cual, tiene una buena disposición como informante. Para conseguir la información de campo se ha aplicado un estudio con la escala de Likert. El diseño, estructuración y aplicación de un cuestionario con el propósito de estar en condiciones de medir las actitudes del personal en aspectos tales como: identidad institucional, grado de cumplimiento, satisfacción en el trabajo, motivación, relaciones de poder, asuntos laborales, participación de equipo, etc. Se está evaluando la opinión y experiencia en los problemas de la región centro-norte, en la perspectiva del personal administrativo y personal docente, además de realizarse una importante investigación bibliográfica. El cuestionario está formado por 43 preguntas y se aplicó con la técnica de contacto (entrevista personal) y con la estructura ya mencionada de Escala de Likert.

8. Análisis de resultados

A. Objetivos e intereses

Los resultados con respecto a los objetivos organizacionales y el interés individual son los siguientes: Al preguntar a los trabajadores docentes sobre la claridad de objetivos, funciones y obligaciones, el 79% siente firmeza, ya que dice que siempre tiene claridad en ese sentido; el 16% dice que muy seguido y solo un 5% que raras veces.

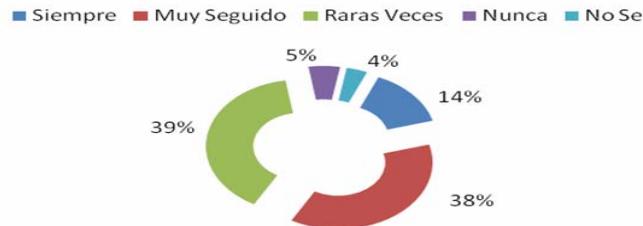
1.-Tengo claros los objetivos, funciones, obligaciones y actividades relacionadas con mi trabajo

Gráfica 1: Objetivos y funciones



2.-Las autoridades vigilan el cumplimiento de los objetivos asignados al personal

Gráfica 2. Cumplimiento



El grado de atención de las autoridades sobre el cumplimiento de objetivos asignados al personal se ha respondido con un 39% que considera que raras veces se vigila el cumplimiento, frente a una proporción casi igual que observa muy seguido la vigilancia de ello, agregando un 14% que dice que siempre se da ese seguimiento.

3.-Cumplo con mis funciones, y demás tareas de mi responsabilidad

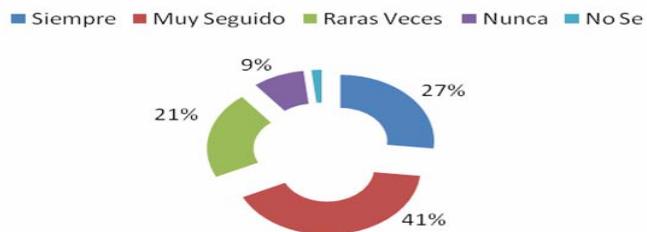
Gráfica 3. Funciones



El 62% del personal docente dice cumplir siempre con sus funciones, objetivos y responsabilidades, alimentado por un 36% que muy seguido.

4. Mis objetivos personales se realizan en este trabajo

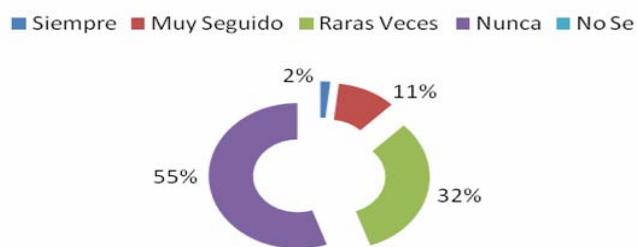
Gráfica 4. Objetivos



El 41% muy seguido encuentra resueltos sus objetivos personales en este trabajo, además, un 27% siempre se siente favorecido en este sentido; frente a un 21% que raras veces y un 9% nunca.

5-Al faltar a reuniones o a clases es por obligaciones extraescolares

Gráfica 5. Reuniones



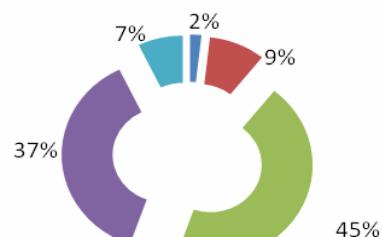
Al faltar a clase no se debe a otro trabajo en el 55% de los casos y en un 32% raras veces, mientras un 11% muy seguido.

6.-No se cumplen mis objetivos como trabajador y eso reduce mi rendimiento

La reducción del rendimiento personal en el trabajo en un 45% raras veces tiene que ver la baja respuesta que encuentra en sus objetivos personales, mientras un 37% considera no verse afectado en su rendimiento, al no cumplirse sus expectativas; frente a un 9% que dice que su funcionamiento adecuado ha sido menor debido a los bajos resultados en sus expectativas individuales.

Gráfica 6. Rendimiento

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



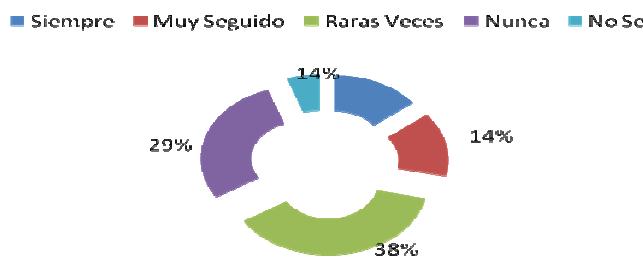
En este terreno se presenta un grado importante de ambigüedad, debido a que se tienen las posibilidades de avanzar en este renglón y se conoce cuál es el rumbo, además se forman objetivos para concretar, pero la participación social y de equipo del personal es fría y no se encuentra estimulada para avanzar.

B. La satisfacción de los profesores y sus expectativas

El tiempo del trabajador para su vida personal está resuelto muy seguido en un 41% de los trabajadores docentes y administrativos de esta región, condición alimentada por un 25% que siente que siempre tiene esa satisfacción, frente a un 32% que raras veces tiene tiempo para su vida personal y familiar.

7.-Tengo problemas laborales

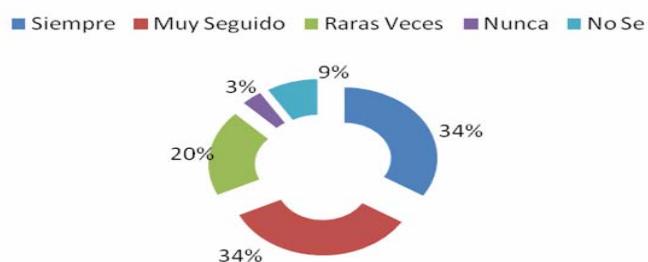
Gráfica 7. Problemas laborales



El personal tiene problemas laborales en un 14% muy seguido y otro 14% siempre; frente a un 38% que raras veces siente ese problema y un 29% que nunca los ha tenido.

8.-Veo favorables mis condiciones laborales futuras en esta escuela.

Gráfica 8. Expectativas

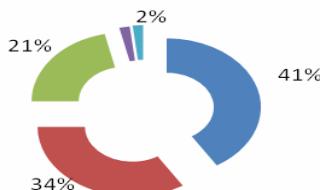


Al mismo tiempo un 68% espera cosas muy favorables en su situación como trabajador en el futuro, frente a un 20% que lo observa no muy estable y un 9 % que no sabe.

9.- Estoy satisfecho con mis condiciones y posibilidades de crecimiento en esta escuela

Gráfica 9. Satisfacción

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



Así mismo el 75% está muy satisfecho con sus condiciones y posibilidades de crecimiento en su centro de trabajo, frente a un 21 % que raras veces siente esa satisfacción.

C. Ambigüedad de objetivos y de acción

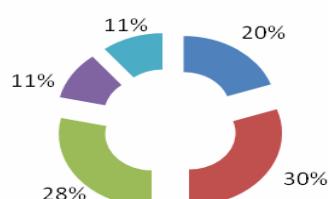
Finalmente hay que mencionar que existe un bajo nivel de deserción del personal, situación que se enfrenta a la alta rotación del personal dada en los cambios de director generalmente cada 3 años, la cual rompe la continuidad y dificulta la marcha de los proyectos de impulso. Cuando esto sucede, se da el impulso de la ambigüedad ya que las soluciones no tienen conexión con los problemas, aunque el personal académico y administrativo se considera informado de los objetivos institucionales. Existe una gran discontinuidad de los proyectos planteados debido a la rotación del personal administrativo, generalmente cada 3 años las direcciones cambian con todo su personal. Es clara la resistencia al cambio, la cual crea más conflictos, sumándose a las eternas discusiones por la decisión de cargas académicas en estas escuelas.

Uno de los problemas que pueden detectarse en el personal administrativo es aquel planteamiento de la teoría institucional de que las instituciones no siempre emprenden decisiones racionales, sino que muchas de estas decisiones responden a la presión ejercida por el medio. El caso de las Universidades como la UAS padece de un problema similar en la actualidad, buscando resolver sus problemas por presión del Estado. Así que dichas actividades no han nacido con convicción de sus participantes y se hace difícil adaptarlas, en algunos centros de trabajo como la región en cuestión; el cambio entonces es confuso, por que influyen variables externas que atacan a las técnicas de administración comunes.

10.-La escuela ha ido bien y son pocas las cosas que se deben cambiar

Gráfica 10. Cambios

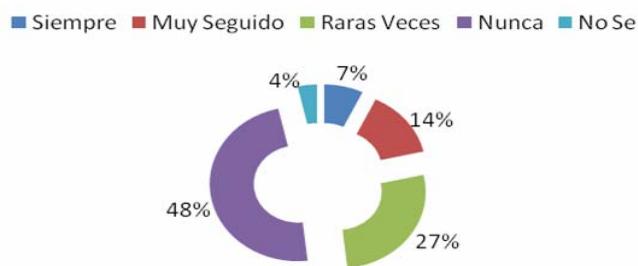
Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



D. Poder y conflicto en la región centro-norte de la UAS. Relaciones laborales y ambigüedades

11.-El tener asegurado el trabajo influye en la problemática del incumplimiento

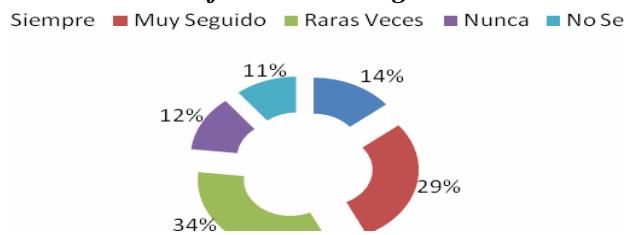
Gráfica 11. Incumplimiento



El tener asegurado el trabajo, no está relacionado con el incumplimiento dice el 48% de los trabajadores docentes y administrativos, aunque el 27% dice que raras veces; el 14 % opina que muy seguido si se da ese comportamiento.

12. Existe favoritismo o privilegios entre superiores y el resto de los trabajadores

Gráfica 12. Privilegios



El favoritismo que protege solo a algunos se encuentra muy seguido según el 29% de los trabajadores, con un 14 % que considera que siempre se presenta.

13. es mejor tener amigos políticos que trabajar duro

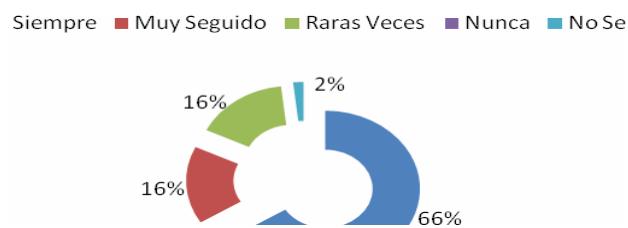
Gráfica 13. Amigos políticos



Frente a un 22% que dice que raras veces y un 59 % que nunca. Un 14 % opina que sirve mucho tener amigos políticos.

14.-Tengo buena relación con mi jefe superior

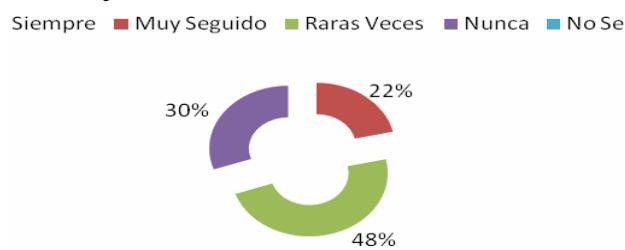
Gráfica 14. Trabajador-jefe



En cuanto a las relaciones con el jefe superior, el 82% presenta buenas condiciones siempre, frente a un 16% raras veces.

15. Existen fricciones en las relaciones entre los compañeros de trabajo

Gráfica 15. Fricciones en relaciones



Sobre conflictos entre compañeros solo un 22% dice que muy seguido, un 48% que raras veces y un 30 que nunca.

16.-Los conflictos tienen que ver con problemas de conducta de participantes

Gráfica 16. Conflicto



Un 26 % cree que los conflictos se deben a conducta de participantes, un 45% dice que raras veces se debe a ello.

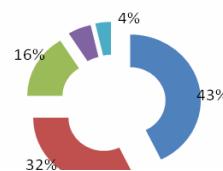
E. Pertenencia e identidad en los docentes. Trabajo de equipo y cumplimiento

17.-Generalmente me siento perteneciente a un equipo de trabajo

El 75% se siente pertenecer a un equipo de trabajo, el 16% dice que raras veces.

Gráfica 17. Pertenencia

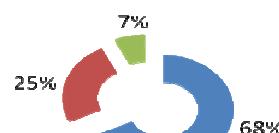
Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



18. Siento y tengo una identidad para con la escuela

Gráfica 18. Identidad

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



Mientras el 93% siente identidad con la unidad académica en que se desempeña.

19.-El cuatrimestre me basta para cumplir el 100% de contenidos del programa

Gráfica 19. Cumplimiento

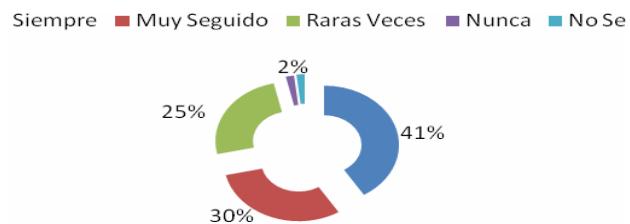
Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



Al 72% le basta el período de cuatrimestre para cumplir sus objetivos académicos y al 14% raras veces.

20. Me resulta productivo asistir a reuniones de la escuela

Gráfica 20. Motivación

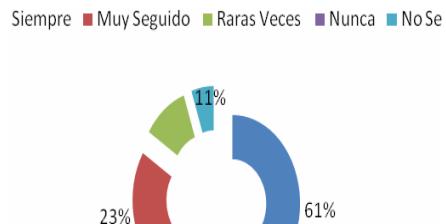


Las reuniones de escuela le son productivas al 71% de los trabajadores en esta región, frente a un 25% que raras veces cree que así sea.

21. Me gustaría hacer trabajo de equipo e investigación

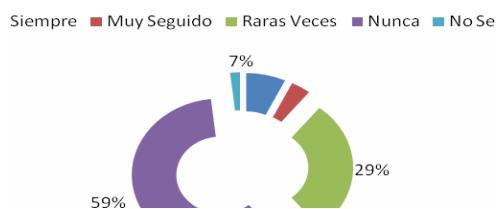
Hay un gran interés por hacer trabajo de equipo e investigación en el 84% de los participantes y un 96% está bien dispuesto para trabajar.

Gráfica 21. Equipo de trabajo



22. He participado en el ausentismo de los alumnos

Gráfica 22. Ausentismo



El 59% nunca ha participado en ausentismo de estudiantes, mientras el 29% manifiesta que raras veces.

F. Ambigüedad de objetivos

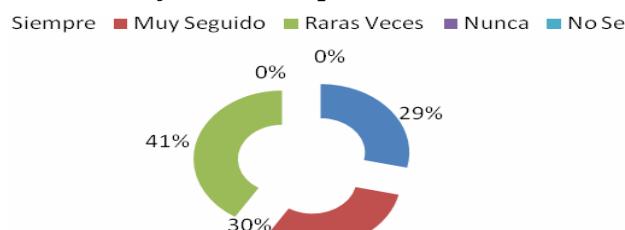
La falta de estímulo en los estudiantes se incrementa con la observancia del desempleo y las escasa posibilidades que encuentran en la región, así que se tienen que implementar medidas controladoras de estas amenazas que ejercen mayor presión sobre el ya difícil camino de la

educación superior pública (López López, 2004:85). Las expectativas y preferencias individuales crean una dificultad siempre cuando se alejan mucho de las acciones reguladoras organizacionales y este es un problema constante en la UAS, ante la competencia que se hacen entre los trabajadores por lograr la carga académica o administrativa, cada vez más, en ese momento las relaciones de poder y el liderazgo deben actuar. Las cargas académicas deben asignarse por la comisión mixta general de admisión y promoción del personal académico y administrativo. Conforme a las reglas del contrato colectivo de trabajo, dicha comisión, siempre termina haciendo arreglos políticos creadores de conflictos. Así que se tiene que ejercer tal como está estipulada la asignación para cualquier caso.

Las labores externas, en la mayoría de los casos esta dado en la necesidad de buscar otras fuentes de ingreso, debido a los bajos salarios y bajos estímulos que la universidad ofrece a los participantes, en lo cual se incluye también a los profesores y el resto de la organización. Es el caso de la región centro-norte, aunque en muchos otros casos es por el aprovechamiento de la flexibilidad institucional hacia el cumplimiento, de la cual hacen uso, funcionarios y profesores.

23. Si la dirección implementara otras formas de control habría mayor cumplimiento

Gráfica 23. Cumplimiento



La mayoría de los proyectos y actividades planteadas por la organización central son abordados por el órgano administrativo de las escuelas, pero no se ejecuta como es debido y termina en simulación. Así que algunos de los cargos en muchas escuelas son asignados y aceptados solo para descansar de la carga académica y no hay convicción para funcionar con el papel que se le ha asignado.

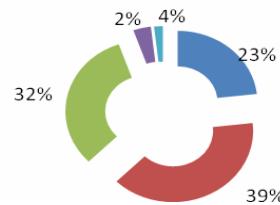
En este caso los participantes en el orden administrativo que no tienen presiones en el cumplimiento de su labor, porque saben que no ocurrirá nada especial con el incumplimiento, entonces no se encuentra en la necesidad de hacerlo. Sin embargo, tendrá necesidad de hacerlo, si se encuentra de por medio el salario con el que vive, ya sea porque está en riesgo su cargo, su plaza o su salario con un descuento importante. Lo mismo ocurre con los profesores para decidir actualizarse y trabajar con mayor ahínco. Tendrían la necesidad de hacerlo si observan que les puede afectar en su salario, o en la otra situación, que estén en la necesidad de aumentar sus ingresos y esa sea la solución.

G. Rendimiento, comunicación y estímulo en la región centro-norte de la UAS.
Rendimiento, comunicación y estímulo.

24.-Los jefes asumen adecuadamente sus responsabilidades

Gráfica 24. Responsabilidades

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

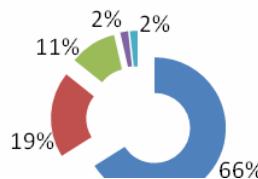


El 62% considera que los jefes asumen bien su responsabilidad frente al 32% que lo considera así raras veces.

25.-El estilo de dirección es importante para mejorar el rendimiento académico

Gráfica 25. Estilo de dirección

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

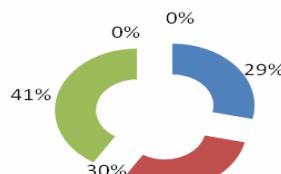


Asimismo el 85% considera relevante el estilo de dirección para un determinado grado de rendimiento en las unidades académicas.

26. En esta organización se nos exige actuar según las normas

Gráfica 26. Normas

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

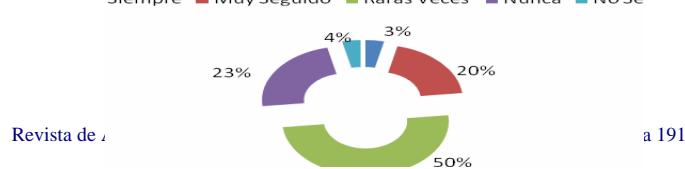


El 59% considera que se aplican las normas, mientras el 41% cree que raras veces es así.

27.- Existe información suficiente de las decisiones del consejo técnico

Gráfica 27. Información

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

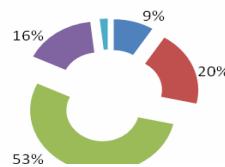


De la misma forma solo el 20% considera que hay información de las decisiones del consejo técnico, el 50% considera que raras veces y el 23% dice que nunca.

28. Se toma en cuenta al personal para decisiones importantes

Gráfica 28. Participación

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

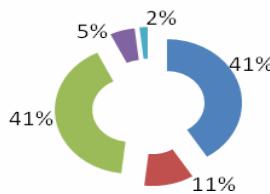


Además al decidir sobre cosas importantes de la unidad académica, el 53% dice que raras veces se toma en cuenta al personal, el 20% que muy seguido.

29. Cuanto mayor cumplimiento se tenga con el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento.

Gráfica 29. Valoración

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

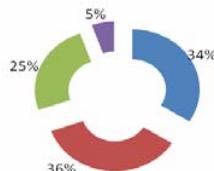


El 52% considera que cuanto mayor cumplimiento se tiene es mayor el reconocimiento, frente al 41% que observa que raras veces es así.

30.- Me siento motivado para realizar mi trabajo adecuadamente

Gráfica 30. Motivación

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

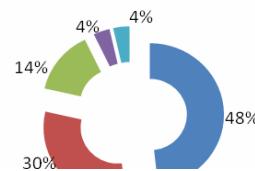


De la misma forma el 70% del personal se siente motivado, cuando el 25% raras veces.

31.-Estoy de acuerdo con las exigencias actuales de programas, cursos y más.

Gráfica 31. Adaptación

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

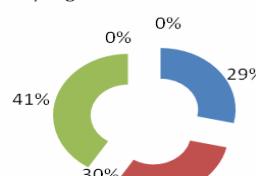


Así mismo el 78% está de acuerdo con las nuevas disposiciones de cursos, programas y más, mientras el 14%, siente menos ese compromiso.

32. El control de asistencia que se lleva es bueno

Gráfica 32. Control

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



El control de asistencia, raras veces es bueno dice el 41%, mientras el 59% afirma que es bueno; la escuela ha ido bien y hay pocas cosas que cambiar opina el 50%, mientras el 31 % no lo cree así.

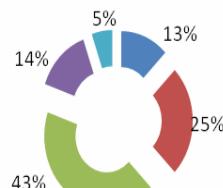
H. Ambigüedad en estímulo, responsabilidad y comunicación.

Este conjunto de debilidades y fortalezas que chocan, no permiten la claridad de entendimiento y ejecución de objetivos; además cuando los proyectos se ejecutan no encuentran continuidad; a esta múltiple ambigüedad se suman el incumplimiento que se escuda de manera inconsciente en la falta de reconocimiento y falta de castigo respectivamente dada la flexibilidad de dirección marcada con el contexto político (López López, 2004:86). El asunto político provoca más desacato e incumplimiento, dado que existen diferencias entre grupos con “distintos” intereses en la lucha de poder dentro de la universidad, tales diferencias crean conflictos y retardan siempre el proceso educativo en la institución desde sus centros más pequeños hasta sus órganos mayores. Tanto que existe alto desacuerdo organizacional para decidir el rumbo de objetivos más importantes, como las plazas de T.C., jubilaciones, medidas de control, entre otros.

33. El grado de desacuerdos personales dificulta la realización del trabajo

Gráfica 33. Desacuerdos

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Vceas ■ Nunca ■ No Se

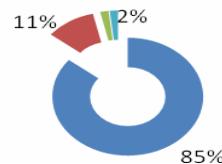


Existe un nivel democrático favorable con ideas también expresables en todos los niveles, no hay problemas de difusión de ellas, en lo cual es siempre importante el consejo universitario donde toda la institución puede escuchar y opinar; y otra de las grandes fortalezas es la existencia de un número suficiente de docentes con experiencia en su actividad y el mundo práctico de su área, sin embargo, una gran cantidad de este personal, tiene otras actividades al exterior de la universidad, justificándose en los bajos salarios que han predominado para los profesores de la educación superior.

34. estoy bien dispuesto para trabajar

Gráfica 34. Disposición.

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Vceas ■ Nunca ■ No Se



Tal situación, aunque ha tenido algunos avances con los apoyos al desempeño académico, continúa una gran cantidad de rezago en este sentido, condiciones que coadyuvan a que no existan verdaderos equipos de trabajo y que el personal no se sienta identificado con la institución. Aunque para estos problemas influyen además las formas de dirección y liderazgo de quienes administran las decisiones centrales (López López, 2004:86). Casi la mitad del personal de oficio observa que existe favoritismo de tipo político en las decisiones de carácter laboral y en el trato, es decir, que existe trato preferencial de la dirección hacia la planta docente. Este problema es parte de las relaciones políticas en que se desarrolla el ambiente de decisiones laborales y con ello se provoca la tendencia al estancamiento de la actividad administrativa, por no poner en primer lugar las normas. De acuerdo a la posición de los docentes, entre las causas importantes del desinterés es la falta de compensación por mejoramiento, aunque exista el apoyo al desempeño académico, no existe en las escuelas otros elementos en este sentido, además de la inadecuada distribución de tales apoyos.

I. Conducta de los docentes en la región centro-norte de la UAS. La participación en contextos sociales

35.-Establezco relaciones fácilmente con la gente

Gráfica 35. Relaciones

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

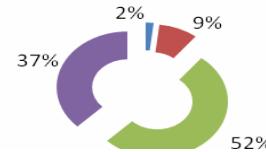


El 88% del personal se considera bueno al relacionarse con la gente, mientras el 12% no se siente así.

36.- Me siento cohibido en contextos sociales

Gráfica 36. Convivencia

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

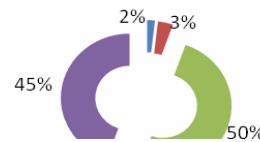


El 37% no se siente mal en contextos sociales, aunque el 52% algunas veces.

37.-Se me dificulta iniciar una conversación

Gráfica 37. Relaciones

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se

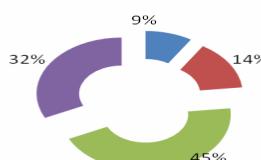


De igual manera al 45% no se le dificulta iniciar una conversación, aunque al 50% algunas veces sufre ese problema.

38.-Soy una persona reservada

Gráfica 38. Introspección

Siempre ■ Muy Seguido ■ Raras Veces ■ Nunca ■ No Se



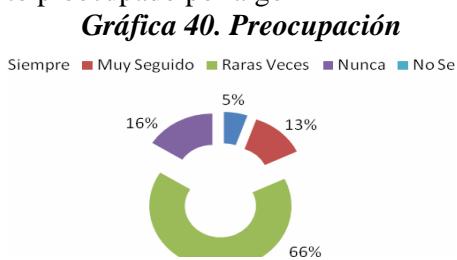
De la misma manera el 45% raras veces puede considerarse una persona reservada, cuando un 32 % nunca; el 14 % si se considera reservado

39. Prefiero mantener distancia de los demás



Hay un 20% de personas que están dispuestos a mantener su distancia de los demás, mientras un 52% raras veces y un 23% nunca.

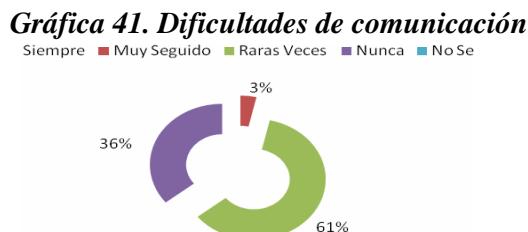
40. Continuamente me siento preocupado por algo



El 13% continuamente está preocupado por algo, el 66% raras veces y el 16% nunca; un 61% algunas veces no sabe que decir en contextos sociales.

Los procesos administrativos no son ejecutados de manera objetiva, excepto en algunos centros administrativos de la institución, pero no se socializa y no se generaliza en el global del quehacer universitario dicha correspondencia entre los elementos que alimentan un buen funcionamiento sistemático y ascendente en el marco administrativo. Esta situación es alimentada por el incumplimiento de acuerdos de la organización, en algunos casos se presenta el simple desacato por problemas políticos y otras por la falta de comunicación oportuna, ya que la mayor parte del personal tiene claros sus objetivos, funciones y obligaciones.

41.-En contextos sociales



Pero existe un gran problema de ambigüedad en este sentido, y se trata de la discontinuidad del cumplimiento de objetivos y proyectos, problema aceptado por los funcionarios como un desequilibrio de la rotación alta de personal, considerando que el personal se considera informado de los objetivos por parte de los directivos. La falta de pertenencia, identidad con la institución, escasa voluntad, personal en otras actividades, y falta de relaciones de trabajo, crean ambigüedad al no permitir el avance del personal preparado con la función docente y la práctica en su área; además, no permite avanzar al alto grado de conciencia de los problemas

y el reconocimiento por parte de los trabajadores en las perspectivas positivas de las reformas.

9. Conclusiones

Las estrategias pueden estar consideradas en un aceptable grado de racionalidad, considerando el acoplamiento de los factores culturales ya planteados y determinados en un orden de objetivos adecuado, pero los recursos son limitados; la información como otra parte de los recursos también es limitada y se pierde racionalidad en las estrategias, haciéndola más compleja. Además, la lucha por los recursos, por parte de las áreas de actividad; las alianzas y movimientos del micro poder como plantea Mintzberg, como el juego del presupuesto, hacen más compleja la búsqueda de compatibilidad entre estrategias, recursos, decisiones, objetivos, entre otros. La cooperación actual es competitiva y no solidaria; es de conseguir y no de dar; los rivales pueden estar en la alianza; no están los factores tradicionales de la armonía y la cooperación, colaboración y solidaridad; más bien se encuentra vinculada a los recursos con que se relaciona y los que quiere conseguir en la llamada cultura material. Con la necesidad de permanecer y sobresalir o por lo menos no ser dañado, por ese tipo de orden oligopólico, donde las estrategias de unos pueden estar dirigidas contra otros.

La ambigüedad de acción y de intención en los recursos ha resuelto mayormente infraestructura y tecnología, aunque es más limitado el pago de recurso humano. Las limitaciones en sueldos, generan dificultades para proveer de profesores investigadores de tiempo completo y las unidades académicas resuelven con una mayor parte de personal de asignatura que no está disponible para las otras tareas relevantes de la organización, que ahora son una necesidad ante las exigencias de acreditación. El 80% del personal se encuentra en esta situación de menor compromiso, con ello el impulso en tecnologías e infraestructura se subutiliza.

Uno de los problemas que pueden detectarse en el personal administrativo y docente, es aquel planteamiento de la teoría institucional que dice que las instituciones no siempre emprenden decisiones racionales, sino que muchas de estas decisiones responden a la presión ejercida por el medio. El caso de las universidades como la UAS padece de un problema similar en la actualidad, buscando resolver sus problemas por presión del Estado. Así que dichas decisiones no han nacido con convicción de sus participantes y se hace difícil adaptarlas. En algunos centros de trabajo como los de la región centro norte, aquí tratada; el cambio es confuso, porque influyen variables externas que atacan a las técnicas de administración comunes. Ante las condiciones planteadas no se puede atender la demanda creciente que se presenta por los programas académicos, dadas las limitaciones en recurso humano, de tal manera que, el impulso de las nuevas opciones en otras instituciones se hace más relevante. Dentro de los objetivos centrales de la Universidad resalta la identidad con la sociedad e históricamente la sociedad con dificultades económicas, pero además, cumplir las tareas de educación al nivel que la sociedad requiere, de calidad, donde el impulso a la investigación y el posgrado tienen que aparecer en primer plano. Estos objetivos se confrontan con un rezago en recurso humano disponible por las causas ya descritas. La racionalidad simoniana entonces, se encuentra en un ambiente de limitación que crece, con la combinación de los otros elementos organizacionales que participan, como

las presiones del macropoder y también el micropoder, que, aunque han tenido reformas recientes, está presentando nuevas inquietudes.

Las reformas son importantes en el orden académico, administrativo, en lo político, en la investigación, lo que ha permitido avanzar a estándares no considerados hacia unos años. En estos momentos, los estudiantes, encuentran mejores expectativas al iniciar y al terminar su estudio; además, los profesores se encuentran en procesos de capacitación y mejoramiento de su perfil, aunque se conservan las dificultades de incorporación al trabajo colegiado, entre otras causas la de las escasas posibilidades de incorporación de nuevos tiempos completos. Se tiene disposición en el personal, que parece suficiente, sin embargo presenta ambigüedad, dada la baja participación en equipo y las ocupaciones diversas que el personal tiene en otras organizaciones afuera de la Universidad, incluso, no siempre educativas, ante la carencia de motivación que los promueva con mayor estabilidad, como puede ser el tiempo completo, medio tiempo, becas; aunque ellos sienten motivación para la parte que les corresponde cumplir. Lo que pudieran revertir algo de este comportamiento es el programa de estímulos al desempeño académico. Pero tal programa, no alcanza las formas tayloristas del control que se requiere, pues no corresponde en los términos de medir el mérito y el no mérito, ya que se distribuye de una forma más discrecional.

Cuando el personal declara tener claridad en los objetivos parece que tenemos respuestas, aunque hay que observar lo anterior expuesto para determinar, que al cumplir con sus clases solamente, sin participar en equipo y las demás tareas ya descritas, que muchas de ellas no le corresponden por ser solo de asignatura, entonces sus objetivos e intereses personales le mueven las tareas de la organización y la ambigüedad de intención y de acción toma caminos difíciles, bajo las condiciones del interés individual sitian. Hay respuesta en las peticiones y necesidades laborales, que hasta hace unos años no se cumplía. Actualmente se avanza en estabilidad laboral y mejores condiciones de trato, condición alimentado por el saneamiento político del nuevo orden, planteado en la ley orgánica, en la determinación sobre gobierno y autoridades universitarias.

Referencias bibliográficas

- Cohen, M.D., J. G. March, J.P. Olsen (1974) *Leadership & Ambiguity: The American College President*, New York, Mc Graw Hill.
- Del Castillo, A., (1997). *El cambio en las organizaciones gubernamentales entre la planeación y la ambigüedad*, Documentos de trabajo del CIDE, número, 47, México. p.p. 16-24.
- Del Castillo, A., (2001). *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, documento de trabajo del CIDE, México, DF. p. 6.
- Gallardo, V., A., y Sánchez M., A., (1995). La turbulencia y la planeación en las organizaciones, en revista, *Gestión y estrategia*. DCSH UAM. Dep. Administración. Sustraído el 13 de Febrero de 2008.prodeco.xoc.uam.mx
- Gentili, P. (2001). *Universidad na penumbra*. Sao Paulo. Cortez editora. CLACSO.
- Hardy, C., y Fachin, R., (2000). *Gestão estratégica na universidade brasileira –teoria e caos*, Rio Grande do sul: Ed. Universidades/UFGRS. P.39.

AMBIGÜEDAD ORGANIZACIONAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. El caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa
José de Jesús López López, José Gpe. Vargas Hernández

- Harmon, M. y Meyer, R. T. (1999). Teoría de la organización para la administración pública, Colegio nacional de ciencias políticas y administración política A.C, F.C.E. México, D.F. p.p. 143- 278.
- López López., J., J., (2004). *La función administrativa dentro del sistema flojamente acoplado. El caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa.* Tesis de Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de Occidente, Los Mochis, Sinaloa. p.p. 80-87.
- March, J., G., y Olsen, J., P. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones, La base organizativa de la política*, Editorial Fondo de Cultura Económica, México. p.p. 10-20.
- March, J., G., y Olsen, J., P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- Maya, Ambía, C., (2002). El desafío científico de la UAS, en revista, *Gaceta*, UAS, Culiacán, Sin, Junio 2002, numero 32, p.p. 7-24.
- UAS (2002) *Taller de Planeación Estratégica*. Universidad Autónoma de Sinaloa Ed. UAS, Culiacán Sin., Feb- Abril del 2002. pp. 1-6.
- Simon, H., A., (1947). *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires, 1988. . Sustraído el 13 de Febrero de 2008 <http://es.Wikipedia.org/w/index.ph>
- Vargas Hernández: (1992). *La Culturocracia organizacional en México*, sustraído el 20 de Agosto de 2009. <http://google.com/books culturocracia>.
- Vargas, Hernández, J., G., (2009). La Educación del futuro, el futuro de la educación en México, en *Gaceta*, UAS, Julio- Agosto, p. p, 11-22.
- Weick, Karl (1976) “Educational organizations loosely coupled systems” *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), 1-9 (part).

Artigo recebido em: 10/01/2010

Artigo aprovado em: 20/04/2010