



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“LA INTERACCIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ASOCIACIÓN  
MEXICANA DE PROMOTORES DE LECTURA A.C. (AMPLAC).UNA  
PROPUESTA DE MEJORA.”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:**

**KAREN PAULINA CANTÓN HERNÁNDEZ**

**DIRECTORA DE TESINA: DRA. FRANCISCA ROBLES**



**MÉXICO D.F.**

**2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Agradecimientos.**

**A Dios**, por permitirme llegar hasta este momento, lograr cumplir una más de mis metas y compartirlo con mis seres queridos.

**A mis padres**, por la dedicación, amor, apoyo y valores que me han brindado, así como el aliento y confianza que han depositado en cada una de mis decisiones.

**A mis abuelos**, por ser junto con mis padres los más grandes ejemplos de trabajo, esfuerzo, responsabilidad, amor y respeto, así como por enseñarme a valorar la vida y a los que me rodean.

**A mi hermano**, por escucharme, aconsejarme y apoyarme en cada etapa de mi vida.

**A mi familia**, por creer en mí, participar en mis alegrías y celebrar mis logros.

**A Sergio**, por comprenderme, acompañarme y animarme en los buenos y malos momentos.

**A mis amigas y amigos**, por compartir conmigo este y muchos valiosos instantes de mi vida.

**A la Profesora Francisca Robles**, por su orientación y estímulo para seguir creciendo.

**A los miembros de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C.**, por permitirme entrar en su dinámica y participar en su causa, haciéndome sentir una más del grupo.

*Por esto y más dedico este trabajo a ustedes como un símbolo de gratitud por todo lo que me han dado.*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo 1	
La Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC) .....	4
1.1 Identidad Organizacional .....	4
1.1.1 Identidad Conceptual .....	5
1.1.2 Identidad Visual .....	12
1.2 Comunicación interna .....	14
1.2.1 Medios de Comunicación .....	14
1.2.2 Redes de comunicación .....	16
Capítulo 2	
Estudio de la comunicación interna de AMPLAC .....	19
2.1 Justificación del estudio .....	19
2.2 Instrumento aplicado .....	21
2.3 Muestra .....	23
2.4 Situación interna de AMPLAC (Resultados) .....	24
Capítulo 3	
Diagnóstico Situacional .....	44
3.1 Instrumento de Diagnóstico Situacional .....	44
3.2 Planeación estratégica .....	47
3.3 Resultados del Análisis FODA (Perfil) .....	49
3.4 Plan Estratégico (Propuesta) .....	57
3.4.1 Estrategia de Identidad .....	58
3.4.2 Estrategia de Socialización .....	61
3.4.3 Estrategia de Medios de Comunicación y Redes .....	65
3.4.4 Estrategia de Cultura Organizacional .....	68
CONCLUSIONES .....	71
Fuentes bibliográficas, documentales y material de apoyo .....	76
Anexo 1. Cuestionario aplicado .....	80
Anexo 2. Vaciado de resultados (preguntas abiertas) .....	83

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina demuestra la utilidad de los análisis y propuestas de comunicación organizacional en una asociación civil, al lograr una mayor comprensión y desarrollo de funciones, empleo de recursos, medios de comunicación y relaciones, mejorando el desempeño individual y grupal, para el alcance de sus objetivos.

Para el desarrollo de este propósito serán empleados instrumentos propios del ámbito de la Comunicación Organizacional, los cuales se definirán y adaptarán al contexto que vive la asociación.

Se entenderá a la Comunicación Organizacional como aquella que trata toda interacción dada al interior de una organización y entre ésta y su entorno, con el fin de comprender los procesos que rigen e identifican a dicha organización y de mejorar su gestión. Así, el campo de acción de la Comunicación Organizacional se da en dos niveles: comunicación interna y externa.<sup>1</sup>

La comunicación interna se constituye por la interacción dada entre los integrantes de la organización; mientras la externa se compone de las relaciones con su entorno (clientes, proveedores, gobierno, instituciones financieras, etc.).

La gestión de la Comunicación Organizacional maneja un rango de actividad tan amplio, que existe la posibilidad de asesorar a todo tipo de organizaciones: empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. Dada su naturaleza, éstas últimas resultan menos atendidas y enfrentan mayores dificultades para llevar a cabo el buen funcionamiento y mantenimiento de sus relaciones internas y externas; ya sea por sus escasos

---

<sup>1</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de Carlos G. Ramos Padilla, *La Comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, Febrero 2002, 2ª reimpresión, p.15 y Ricardo Homs Quiroga, *La Comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, p. 61.

recursos (económicos, materiales y/o humanos) o por el desconocimiento de la existencia de métodos para optimizar sus procesos comunicativos.

Dentro de la clasificación de las organizaciones sociales existe el concepto de asociaciones civiles, formadas por un fin común, no lucrativo, que brindan un servicio a la comunidad. Dado que nacen de una necesidad social, su principal ocupación es llegar a sus públicos para ofrecerles sus servicios, basando su funcionamiento en conocimientos de su actividad laboral y en muchas ocasiones en el sentido común.

Surge así la intervención del comunicólogo organizacional, quien con la información que obtiene sobre la constitución, labor, objetivos y comportamiento de una organización, es capaz de generar alternativas que den solución a sus necesidades en función de sus recursos, poniendo especial atención en el factor humano como impulsor de desarrollo organizacional y por ende de la propia labor social.

En este contexto se desenvuelve la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC), una organización integrada por profesionales del libro en distintas áreas, quienes unen sus conocimientos y capacidades para fomentar el hábito de la lectura en México.

A partir del acercamiento con las actividades de esta asociación, surgió el interés por conocer su funcionamiento, por saber cómo están organizados, cómo interactúan sus integrantes, a través de qué medios se comunican; así como por identificar oportunidades de crecimiento con ayuda de técnicas de Comunicación Organizacional que les permitan alcanzar el cumplimiento de sus metas.

Dicha tarea se desarrolla a lo largo de este trabajo que inicia en un primer capítulo con la descripción de la asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C., abordando sus características esenciales como son su historia, identidad organizacional, servicios que brinda, medios y redes de comunicación empleados para la interacción entre sus miembros.

El segundo capítulo corresponde al estudio de comunicación interna realizado a esta asociación, el cual cuenta con la definición del instrumento aplicado, las características de la muestra designada, el cuestionario empleado, así como los resultados obtenidos con esta práctica, los cuales demuestran la situación al interior de AMPLAC.

En el último capítulo se desarrolla el análisis de dicha situación a través de un perfil FODA, tras el cual se determinan las áreas de oportunidad a atender que enmarcan un subsecuente plan estratégico enfocado en la mejora de la gestión de los procesos internos de esta organización.

Al final, se pretende que este trabajo sea de gran utilidad para AMPLAC, a partir de la visión que la Comunicación Organizacional puede tener sobre ella y los beneficios que su ejecución le puede otorgar; y para lograr el enriquecimiento de una formación profesional y el conocimiento sobre cómo asesorar a este tipo de organizaciones.

## Capítulo 1

### La Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC)

El presente capítulo constituye un acercamiento a la naturaleza, estructura y labor de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC).

El objetivo del mismo es presentar las características que conforman, identifican y determinan el funcionamiento de AMPLAC, los medios empleados por sus miembros para mantenerse informados, así como el tipo de interacción dada entre los mismos.

#### 1.1 Identidad Organizacional

Como toda organización, AMPLAC cuenta con elementos que la identifican y la hacen diferente a otras asociaciones. Estas características conforman su personalidad o, como se le conoce en el ámbito de la comunicación organizacional, su identidad.

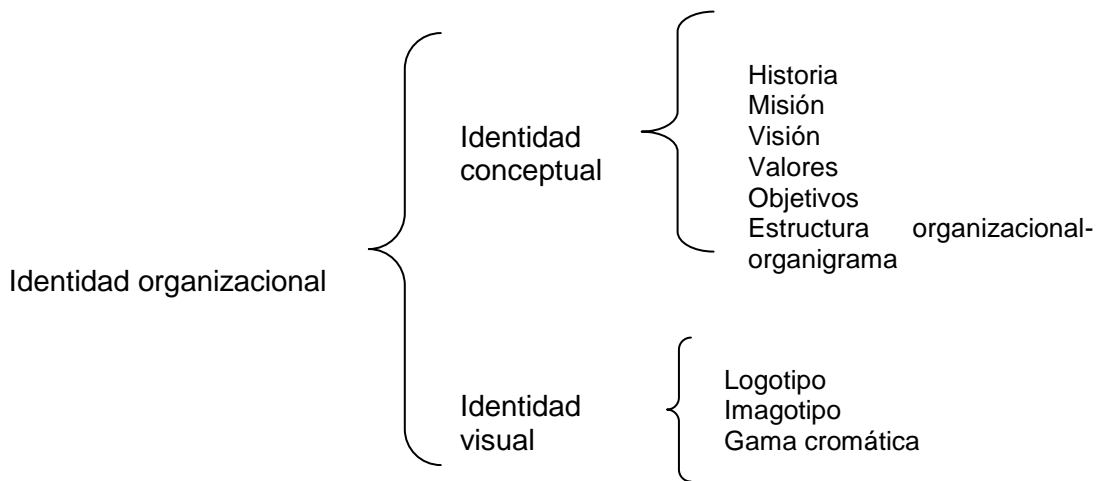
La identidad organizacional es aquello que identifica a una organización, lo que la hace distinta a la demás. Responde a las preguntas ¿quién es?, y ¿qué hace?, definiendo su historia, principios, constitución actual, objetivos, servicios, actividades, estructura y alianzas con otras organizaciones.<sup>2</sup>

En tanto personalidad de una organización, al ser difundida e interpretada por su entorno, incluidos su público objetivo y competidores, da lugar a la imagen y reconocimiento de la organización. Así, dentro de la identidad organizacional se encuentran la identidad conceptual y la identidad visual (signos gráficos que parten de la identidad conceptual para buscar un reconocimiento).

---

<sup>2</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de Jorge Etkin; Leonardo Scvarstein. *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*, Barcelona, Paidós, Grupos e instituciones, 1997, 4ª reimpresión, p.158 y Linda L. Putnam; Joan Costa; Francisco J. Garrido, *Comunicación Empresarial*, Barcelona, Gestión 2000, 2002, p.23.





### 1.1.1 Identidad Conceptual

- Historia

La Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC), como su nombre lo indica, es una Asociación Civil, con un giro estrictamente social y cultural, integrada por profesionales del libro en distintas áreas, quienes unen sus conocimientos y capacidades para fomentar el hábito de la lectura en México.

La actividad principal de AMPLAC consiste en agrupar y fortalecer una red de promotores de lectura en México, quienes a través de diversas prácticas (talleres, cursos, conferencias, espectáculos de narración oral) incentivan a todo tipo de público a ejercer la lectura de forma autónoma y cotidiana.

Mediante las distintas bases formativas y profesionales que poseen la literatura y la enseñanza, los integrantes de esta asociación (profesores, escritores, narradores orales, bibliotecólogos, editores, ilustradores, promotores culturales) “intercambian experiencias, conocimientos, habilidades y proyectos, para aumentar las filas de lectores en nuestro país.”<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Archivo de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura, 2007, p. 4.

Es así como, desde 1997, AMPLAC ha trabajado en la creación de nuevos espacios y en el refuerzo de los ya existentes, para alentar a públicos de todas las edades a consultar libros de diversos géneros.

Cada mes, esta Asociación, realiza distintos eventos que van desde conferencias, presentaciones, mesas redondas, talleres, hasta espectáculos de narración oral y lectura; en los cuales, cada miembro a través de sus diferentes especialidades (correspondientes a sus respectivas profesiones) invita a los asistentes a acercarse a la literatura y hacer de esta experiencia, un hábito.

Como otro de sus esfuerzos, AMPLAC otorga junto con la SEP, y la Dirección General de Publicaciones de CONACULTA, los premios nacionales de *Promoción de Lectura e Historias de Lectura*, que en el 2007 celebró su X edición.

Hasta hace algunos años, publicó el boletín *Legere*, en el cual se trataban temas literarios, retomaban fragmentos de algunos libros y hacían recomendaciones de lecturas para todo público.

AMPLAC, a través de sus 27 socios activos, continúa con la búsqueda de espacios para dar a conocer su labor y con ello interesar a la sociedad mexicana para convertirse en miembros de ella (o socios como prefieren denominarse), patrocinadores, voluntarios y público asistente a sus eventos, con la convicción de que la lectura abre la puerta al conocimiento e impulsa la formación de lectores libres (con autonomía) y críticos.

### *Tipos de asociados*

En el Artículo quinto de su Acta Constitutiva, AMPLAC establece que pueden formar parte de esta Asociación todos los promotores de lectura que deseen participar (maestros, autores, bibliotecarios, estudiantes, narradores orales, escritores, editores, psicólogos, promotores culturales, educadores) ya sean personas nacionales o extranjeras. En conformidad con los objetivos de la organización. Existen dos categorías de Asociados;

- Asociados Activos
- Asociados Honorarios

Los Asociados Activos son aquellos nombrados en la Asamblea Socios, en virtud de cumplir con los requisitos (ser promotor de lectura y comprometerse a apoyar el desarrollo de las actividades) quienes tendrán los derechos (a participar en las Asambleas, con derecho a voz y voto, vigilar la administración de la asociación, separarse de la misma mediante aviso oportuno, participar en las reuniones, recibir los servicios que presta la asociación, en los términos y condiciones que acuerde el Consejo Directivo, obtener la credencial de Asociado, tarjeta de descuentos, invitaciones a eventos) y obligaciones (contribuir con las cuotas señaladas anualmente, acatar los estatutos).

Los Asociados Honorarios serán todas aquellas personas físicas que apruebe y admita la Asamblea General, cuando lo considere conveniente y que contribuyan con su trabajo o mediante aportaciones a la mejor realización del objeto de la Asociación.

### *Alianzas*

Además, de recursos humanos, económicos y materiales (los dos últimos obtenidos mediante donativos), AMPLAC requiere de diversos tipos de relaciones para subsistir:

- ★ Con el Estado:
  - SEP, a través de CONACULTA y toda su red de instituciones (Museos, Casas de Cultura, Ferias del Libro, Editoriales, Salas de Lectura).
  - Secretaría de Cultura del DF. (Subdirección de Fomento a la Lectura, a partir de diferentes programas).
  
- ★ Con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) gracias al Programa de Servicio Social.

- ★ Con otras Asociaciones Civiles: IBBY-México, Libro Andamio A.C., Lucernaga Literaria, A.C., Leamos Juntos A.C., Asociación Mexicana de Letras Voladoras, Imagen y Palabra A.C.
- ★ Organizaciones Internacionales: International Board on Books for Young People (IBBY), International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), Fundación Germán Sánchez Ruipérez, Fundación para el Fomento de la Lectura (FUNDALECTURA), Cámaras del libro de América Latina.
- ★ Editoriales Patrocinadoras: Alfaguara, Centro de Información y Desarrollo de la Comunicación y la Literatura Infantil (Cidcli), Ediciones Castilibros, Ediciones El Naranjo, Ediciones y publicaciones Combel, Editores Mexicanos Unidos, Editorial Hiperlibro, Editorial Serpentina, Fernández Editores, Petra ediciones.

- Misión

Es la frase que condensa la razón de ser de una organización, lo que ésta hace y ofrece en beneficio de los usuarios de sus productos y/o servicios.<sup>4</sup>

Misión de AMPLAC:

*Somos una Asociación Civil comprometida con el incremento de lectores autónomos en la sociedad mexicana.*

- Visión

Constituye el planteamiento de las metas de la organización, lo que desea conquistar, cómo quiere verse en un plazo determinado y por tanto cómo desea mostrarse ante su entorno.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de José Carlos Losada Díaz, *Gestión de la comunicación en las organizaciones, comunicación interna, corporativa y de marketing*, España, Ariel, 2004, p.66 y José Luis Pariente Frago, *Teoría de las organizaciones, un enfoque de metáforas*, México, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, Abril 2001, 2ª edición, pp. 62 y 63.

<sup>5</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de José Carlos Losada Díaz, *op. cit.*, p.66 y José Luis Pariente Frago, *op. cit.*, pp. 64 y 65.

Visión de AMPLAC:

*Ser una asociación integrada por promotores de lectura con proyección en todo el país.*

- Valores

Son los principios que rigen el proceder de los integrantes de una organización, buscando el mantenimiento de las relaciones sociales y laborales al interior y exterior, en pro del funcionamiento de la misma.<sup>6</sup>

Valores de AMPLAC:

*Alto Compromiso Social*

*Honestidad*

*Responsabilidad*

*Perseverancia*

*Pluralidad*

- Objetivos

Los objetivos tienen una doble función, por un lado constituyen metas puntuales y reales por las cuales cada individuo debe trabajar para impulsar a nivel grupal el cumplimiento de las mismas; por otro lado, son las responsabilidades que la organización asume hacia sus públicos interno y externo, pretendiendo obtener la credibilidad de ambos y la mejora de sí misma.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de José Carlos Losada Díaz, *op. cit.*, p.66 y José Luis Pariente Fragoso, *op. cit.*, pp. 66 y 67.

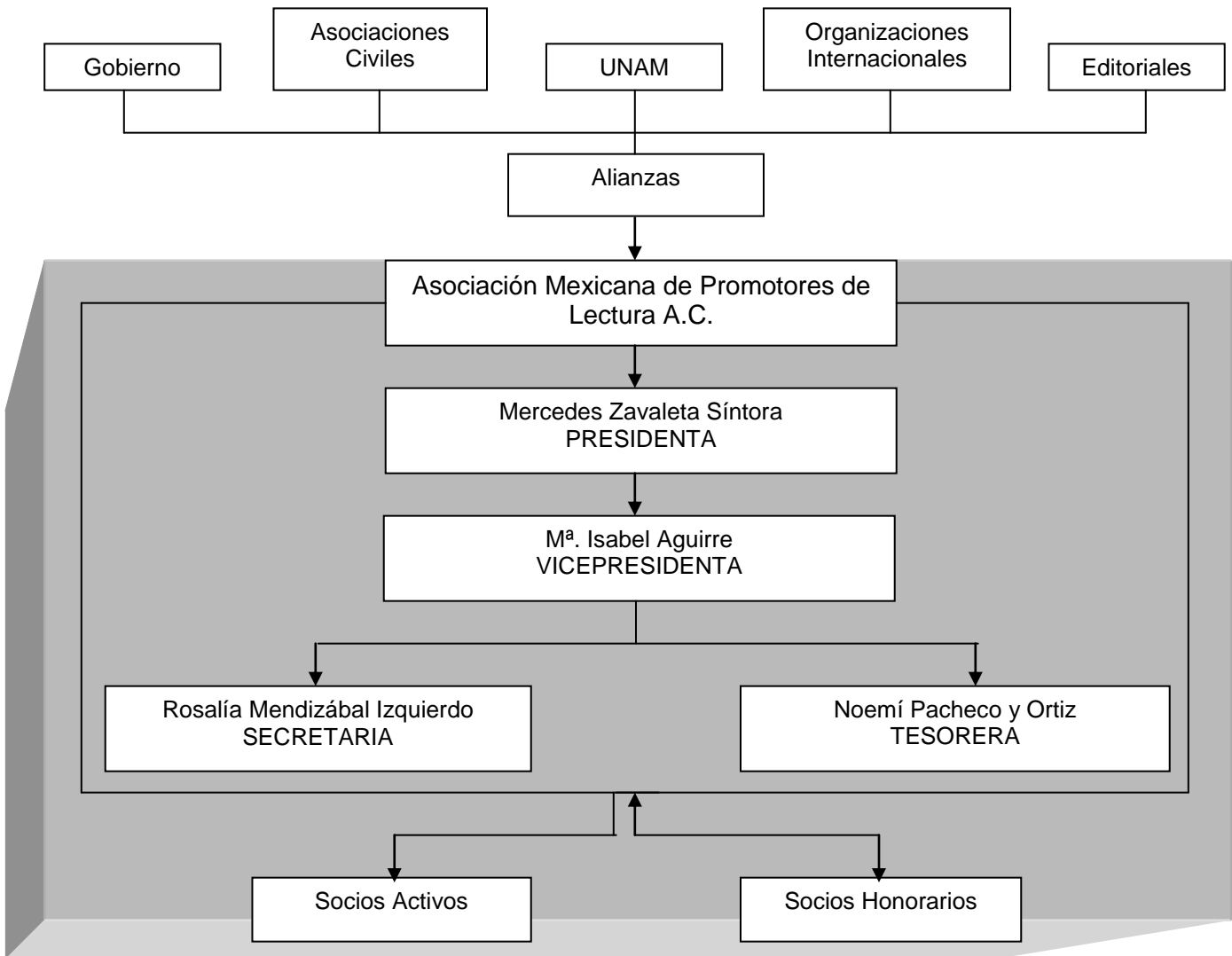
<sup>7</sup> Concepto elaborado a partir de la definición de José Luis Pariente Fragoso, *op.cit.*, pp. 68 y 70.

Objetivos de AMPLAC (Acta de Asamblea General de Asociados):

- *Crear una red que agrupe a los promotores que trabajen en distintos espacios educativos y culturales del país.*
  - *Propiciar la capacitación y profesionalización de dichos promotores e impulsar el reconocimiento de su trabajo.*
  - *Realizar actividades culturales en el campo de las Bellas Artes, específicamente de la literatura.*
  - *Contribuir a fomentar el hábito de la lectura, promoviendo y desarrollando actividades y acciones en diversos sectores de la población, relacionadas con lo anterior.*
  - *Realizar las acciones necesarias o convenientes a fin de lograr que la lectura sea una actividad permanente de integración, comunicación, conocimiento, recreación y aprendizaje en hogares, escuelas, bibliotecas, centros culturales y comunitarios, contribuyendo a la formación de lectores libres y críticos, capaces de acercarse de forma autónoma a la literatura.*
  - *Investigar y alentar el ejercicio de la lectura como hecho social y colaborar en programas y planes con tal objetivo, a través de la vinculación con instituciones y grupos afines.*
- Servicios que ofrece AMPLAC
    - Cursos de sensibilización y capacitación para maestros, padres de familia y promotores de lectura
    - Talleres de animación para niños, jóvenes y adultos

- Asesoría en materia de investigación y capacitación sobre el fomento de la lectura
- Orientación bibliográfica en torno a la lectura y literatura infantil

- Estructura Orgánica u Organigrama Funcional



 **Organigrama oficial**

## 1.1.2 Identidad Visual

Como se observa, cada elemento que conforma la identidad de una organización transmite un significado propio y todos en conjunto representan el ser y actuar de la misma. Tales elementos permiten además de la identificación de la organización, reconocimiento y evocación.

Para Joan Costa los signos de la identidad son de diversa naturaleza<sup>8</sup>:

-Lingüística. El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente (logotipo).

-Icónica. Se refiere a la marca gráfica. Asume una función institucional (imagen pública). La marca cristaliza en un símbolo (imagotipo).

-Cromática. Consiste en el color o colores emblemáticos de la organización.

- Logotipo

Es el nombre de la organización expresado de manera característica, ya sea con iniciales o completo, con una determinada tipografía.<sup>9</sup>

En AMPLAC se emplea la razón social como logotipo, el tipo de letra utilizado en cada documento es el mismo: Tahoma 11.

Suele utilizarse el nombre completo o simplemente sus siglas:

Asociación Mexicana de  
Promotores de Lectura, A.C.

AMPLAC

---

<sup>8</sup> Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, Agosto 2004, 5ª reimpression, p.15.

<sup>9</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de Joan Costa, *op.cit.*, p.15 y Luis Tejada Palacios, *Gestión de imagen corporativa, creación y transmisión de la identidad de la empresa*, Colombia, Norma, 1987, p. 39.



- Imagotipo

Es ese símbolo que ilustra no sólo al nombre de la asociación sino a los servicios que esta ofrece, otorgándole así un identificador visual sencillo de recordar y reconocer.<sup>10</sup>

El imagotipo de AMPLAC, contiene tres elementos base:



- Libro
- Familia
- Sol

El libro, por asociación a la labor de AMPLAC respecto al fomento de la lectura, representa al acercamiento a esta actividad y al conocimiento que este material incluye en sus páginas, el cual impulsa la formación de lectores libres.

Las cinco figuras que se encuentran detrás del libro y dentro de la silueta del sol, significan la unión familiar, la posibilidad de que el hábito de la lectura se inculque desde casa, y éste permita reafirmar el valor de compartir tiempo y actividades de ésta índole con la familia, aludiendo (con el sol) a la amplitud de criterio e ideas que ofrece la adquisición de la práctica cotidiana de la lectura.

- Gama cromática

Son los colores que se emplean en el logotipo e imagotipo de una organización convirtiéndose en un elemento identificador.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Concepto elaborado a partir de la definición de Joan Costa, *op.cit.*, p.86.

<sup>11</sup> Concepto elaborado a partir de la definición de Joan Costa, *op. cit.*, p. 94.

En AMPLAC, utilizan los colores blanco y azul tanto en el logotipo como en el imatipo. El azul se aplica en los contornos del sol y del libro, en las siluetas y en las letras. Mientras el blanco se emplea en el interior del sol y del libro.

Generalmente ambos colores cuentan con un significado convencional. Por ejemplo: el blanco enuncia paz, pureza y crea una impresión de vacío y de infinito, es el fondo de todo mensaje visual. Por su parte, el azul indica profundidad, tranquilidad. Cuanto más se oscurece más atrae hacia el infinito.

Los caracteres simbólicos de los dos colores son muy parecidos y su combinación refleja idealmente la paz y tranquilidad, así como la tendencia al infinito que proporciona la lectura, y más aún de convertirse en un hábito, objetivo primordial de esta asociación.



## **1.2 Comunicación interna**

### **1.2.1 Medios de Comunicación**

Dentro de una organización los medios de comunicación son los canales que permiten el flujo de información entre sus integrantes. El uso que se les otorga depende de su naturaleza y de la carga informativa que estos conducen. Pueden ser formales, informales, cara a cara, a distancia, por citar algunos ejemplos.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Concepto elaborado a partir de la definición de Sergio Flores de Gortari; Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Trillas, Enero 1988, 15<sup>a</sup> reimpresión, p.55.

Dado que AMPLAC no cuenta con instalaciones propias, los medios de comunicación comúnmente empleados por sus socios son el teléfono, el correo electrónico y las reuniones formales e informales.

El teléfono es utilizado para notificar sobre las próximas reuniones y eventos mensuales. Las reuniones formales congregan a los socios para la resolución de acuerdos, elección de nuevos directivos, proyectos y realización de talleres, conferencias entre otras actividades de la asociación.

Por otra parte, las reuniones informales, se llevan a cabo entre pequeños grupos de socios, generalmente miembros de la mesa directiva que se citan para tratar datos sobre las presentaciones y eventos mensuales, se asignan tareas y reafirman compromisos.

Existen dos medios externos creados para ser utilizados también de manera interna, estos son: el correo electrónico de AMPLAC y una página de Internet planeada para funcionar como medio de retroalimentación.

El correo electrónico se emplea, de manera externa, para enviar información al público que solicita saber más acerca de AMPLAC o desea participar en las actividades regulares o eventos. De manera interna se creó con la intención de difundir información importante para los socios, como fechas de actividades, talleres, pláticas, ferias y conferencias en las que participara la Asociación o que fueran de interés para la labor de cada promotor.

En el caso de la página de Internet, se pretendía funcionara no sólo para dar a conocer, al público visitante, las actividades de AMPLAC, sus objetivos y servicios, sino también para emplearla como medio de interacción con su público y entre ellos mismos, dando recomendaciones y retroalimentaciones sobre sus experiencias al impartir talleres o conferencias en nombre de la Asociación.

Por tanto, para formar a los profesionales de la lectura (socios), en función de la tarea, objetivos y actividades de la asociación, de manera que lleven esta

información a sus distintos públicos receptores (niños, jóvenes, adultos), se utilizan tres medios de comunicación: cara a cara, teléfono y correo electrónico.

Desde la constitución de AMPLAC, estos canales han sido empleados para integrar a sus miembros, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia y comunicar los fines, principios y prácticas que persigue, ostenta y ofrece esta organización.

### **1.2.2 Redes de comunicación**

Las redes se constituyen por la interacción dada entre los miembros de una organización, fortaleciéndose con la práctica constante.<sup>13</sup>

En razón de la interacción que produce la comunicación entre los miembros de una organización, es posible distinguir clases de relaciones, que dan margen a la propia organización, en varias dimensiones o redes. De acuerdo con Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez estas dimensiones corresponden a tres tipos de estructuras: formal, social e informal<sup>14</sup>.

La estructura formal se configura con el conjunto de relaciones que existen entre los puestos de trabajo, se desarrollan conforme a la jerarquía existente entre las actividades y tareas de los integrantes de la organización.

La estructura social es el conjunto de relaciones entre las personas que ocupan los puestos, corresponden a la interacción que sucede entre los miembros de la organización y pueden modificar la estructura formal.

Por su parte, la estructura informal se compone de las relaciones que surgen entre las personas, independientemente del desempeño de las labores que le confiere su posición en el organigrama.

---

<sup>13</sup> Concepto elaborado a partir de la definición de Ana María Arras Vota, *Comunicación organizacional*, México, Textos Universitarios, 2002, 1ª reimpresión, p.182.

<sup>14</sup> Sergio Flores de Gortari; Emiliano Orozco Gutiérrez, *op. cit.*, p. 64.

En AMPLAC, la organización formal, está representada por aquellas relaciones dadas entre las integrantes de la mesa directiva, quienes tienen tareas asignadas que deben realizarse acorde con la autoridad que representan y sus responsabilidades consiguientes.

A pesar de que sus integrantes no cuentan con conocimientos administrativos, dada su preparación en enseñanza y literatura, han tenido que desarrollar y poner en práctica sus habilidades y capacidades para puestos determinados (presidente, vicepresidente, tesorera, secretaria).

Dentro de la organización social, se encuentran las relaciones entre las propias integrantes de la mesa directiva, pues son los miembros con mayor antigüedad, mayor conocimiento de la asociación y por ende con más tiempo de conocerse y convivir. Por ello existe mayor confianza y colaboración entre ellas.

Algo muy similar sucede dentro de la organización informal, pues los socios con mayor tiempo de pertenecer a la organización (entre ellos sus administrativos y los fundadores de la Asociación) son quienes han consolidado sus relaciones afectivas y por tanto mantienen un mayor contacto y comunicación.

Al ser AMPLAC una asociación cuyos miembros se encuentran dispersos (es debido recordar que esta organización no cuenta con oficinas) y dadas sus profesiones (bibliotecólogos, profesores, escritores, narradores orales) y ocupaciones primordiales, no disponen de mucho tiempo para reunirse frecuentemente.

Por ello, realizan eventos una vez por mes, a los que asiste en promedio la mitad de los socios. De ahí que, aún conjuntando los tres tipos de redes, no se cubra la interacción total de los miembros.

Por otra parte, en esta Asociación se dan tres formas de comunicación: ascendente, descendente y horizontal (todas con el empleo de los medios de comunicación antes mencionados), aunque algunas son más frecuentes que otras.

La comunicación de directivos a socios sucede cada vez que se les convoca a reuniones o actividades a realizar (como talleres y conferencias). La comunicación de socios a directivos se da en casos particulares cuando estos últimos no pueden asistir a ciertos eventos, cuando tienen alguna duda sobre cómo efectuar ciertas tareas o necesitan referencia sobre algún tema relacionado con la lectura.

En cuanto a la comunicación horizontal, esta es poco frecuente, ya que según comentan los propios socios, no conviven lo suficiente como para intercambiar experiencias y conocimientos.

Al final, a pesar de que las integrantes de la mesa directiva (4 personas) mantienen mayor contacto personal dadas sus funciones, la comunicación entre el total de los socios es poco constante.

Esta situación representa un obstáculo al efectuar un flujo regular de actividades, ya que una mayor interacción compensaría la falta de instalaciones y permitiría el apoyo y trabajo entre los socios pues sucede que varios de los integrantes no se conocen.

## Capítulo 2

### Estudio de la comunicación interna de AMPLAC

En este apartado encontramos datos específicos, medibles, que complementan la descripción de la organización en cuestión. Se trata de poder establecer una explicación detallada de la situación en que se encuentra la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC) en la actualidad.

El objetivo es dar a conocer las características que conforman y determinan el ejercicio de la comunicación, las relaciones y los medios prevalecientes en esta organización; tomando como principales fuentes de investigación cualitativa, la observación participante y los comentarios de los implicados, mas una encuesta realizada a sus miembros como método cuantitativo. Seguidos por el análisis de datos con un perfil FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y con la configuración de las áreas de oportunidad encontradas. Estos últimos integrados en el tercer capítulo.

#### 2.1 Justificación del estudio

Para conocer el funcionamiento de AMPLAC es necesario obtener referencias de sus miembros, que ayuden a comprender cómo es y actúa AMPLAC en la práctica cotidiana (por ejemplo, la forma en la cual lleva a cabo sus funciones, cómo se da la interacción entre sus miembros y qué opinan estos de su propia organización).

Como medida adecuada para la obtención de dichos datos surge la elaboración de un diagnóstico organizacional, entendido como un tipo de investigación en que el punto de vista de los propios involucrados acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte del objeto de estudio.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Concepto elaborado a partir de la definición de Darío Rodríguez, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, 1999, 3ª edición, p.32.

De manera que al emplear este instrumento de investigación, los comentarios y comportamiento de los asociados hacia su organización, indicarán la situación interna de la misma, mostrando las dificultades que esta enfrenta, así como las fortalezas que pueden ser potenciadas para optimizar sus procesos.

Al final, las características positivas y negativas permitirán destacar las áreas de oportunidad a tratar para optimizar la comunicación interna de AMPLAC en beneficio de sus objetivos.

Estas áreas se clasificarán en 4 rubros característicos de la constitución de una organización: identidad organizacional, socialización, medios y redes de comunicación y cultura organizacional.

Como se comentó en el primer capítulo, la identidad es entendida como la esencia de la organización, quién es, qué hace, cómo se identifica a sí misma, ante su competencia y público objetivo.

Aquí se incluyen el establecimiento, registro e internalización de la identidad conceptual y visual, las normas y formas de trabajo que rigen su funcionamiento, al igual que la forma en la cual los miembros de la organización entienden sus principios y proyección.

Por su parte, la socialización contempla la integración del nuevo elemento, su etapa de familiarización con la organización, con sus compañeros y con las actividades a realizar, entendiendo su posición dentro de esta y poniendo en práctica los principios organizacionales.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de James L. Gibson ; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw-Hill, 2001, pp.42 y 43 y María Teresa Vega Rodríguez; Martín Eugenio Garrido. *Psicología de las organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Salamanca, Amaru, 1998, p.19.



Por tanto, este proceso va desde la selección y reclutamiento de personal hasta la capacitación inicial y continua que se le brinda a cada miembro de la organización para actualizar y hacer más eficiente la realización de las labores.

Por otro lado, el área de medios de comunicación y redes, se refiere a los canales de difusión empleados por los socios de la organización para comunicarse, así como el flujo dado en la interacción entre los integrantes.

La cultura organizacional como principio convencional está presente en toda actividad hecha en nombre de la organización, demuestra el grado de responsabilidad adquirido por cada miembro de la organización hacia esta y hacia la propia labor que en conjunto se persigue. Sus dimensiones incluyen también los premios por logros obtenidos, oportunidades de crecimiento y apoyo emocional.<sup>17</sup>

Al final, la cultura es el cúmulo de rasgos identificados en todas las áreas, pues acorde con ellos se puede establecer cómo es y funciona el sistema, así los cambios presentados en cualquier fracción de la organización la impactan directamente.

## **2.2 Instrumento aplicado**

Con objeto de poder obtener la información suficiente para conocer los canales y formas a través de las cuáles se comunican los integrantes de AMPLAC (cómo sucede la integración e interacción entre las opiniones, conocimientos, experiencias e ideas de estos), es necesario implementar un método que permita el adecuado acercamiento a la perspectiva de los socios.

Aún cuando la observación de campo, provee datos valiosos al permitir “obtener información del comportamiento tal y como ocurre y evitar deformaciones

---

<sup>17</sup> Concepto elaborado a partir de la definición de Jorge Etkin; Leonardo Schvarstein, *op. cit.*, pp.158 y 201.

en los datos que pudieran provocarse por las personas informantes”,<sup>18</sup> el observador requiere estar presente en toda situación para poder determinar la constancia o regularidad de las actitudes y comportamientos.

Por tanto, es necesario emplear un instrumento que proporcione el punto de vista de los involucrados y mida las constantes en ellos mediante los comentarios/opiniones que expresen acerca de determinados aspectos de la comunicación interna de esta asociación.

Es así que el diagnóstico mencionado resultará de la complementación entre la información obtenida con la observación y con la encuesta; esta última entendida como “la selección de una muestra, la aplicación de un cuestionario estandarizado y el consecuente análisis de datos.”<sup>19</sup>

Como primera parte se elaboró un cuestionario, mismo que en este caso se constituye de 10 preguntas mixtas (abiertas y cerradas) que congregan las áreas de comunicación mencionadas anteriormente, con el objetivo de seleccionar las áreas de oportunidad más importantes dentro de AMPLAC.

Así, una vez codificados, los datos obtenidos correspondientes a las preguntas cerradas se presentan con porcentajes, mientras los referentes a las preguntas abiertas se han incluido en la interpretación de resultados, a partir de un proceso de análisis de la frecuencia con que aparece cada respuesta y la subsecuente clasificación por áreas de oportunidad.

De esta manera, a partir del análisis de las respuestas obtenidas tras los cuestionarios aplicados, se detectarán aquellos sectores de la comunicación interna de AMPLAC sujetos a mejora o fortalecimiento para la efectiva consecución de sus objetivos organizacionales.

---

<sup>18</sup> Guillermina Baena, *Instrumentos de investigación*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1994, 15ª reimpresión, p.60.

<sup>19</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003, 1ª reimpresión, p. 144.

## 2.3 Muestra

Las personas seleccionadas para la ejecución de la encuesta son 15 socios activos de AMPLAC. Todos ellos cuentan con una formación profesional, ya que desde la misión de esta asociación queda establecido como requisito prioritario para poder integrarse a ella.

Siete de los encuestados son profesores, cuatro más cuentan con una formación en el campo de las bellas artes, además de una escritora, una bibliotecóloga, una bibliotecónoma y un psicólogo.

Por otra parte, doce de estos quince socios son mujeres y sus edades oscilan entre los 30 y los 65 años.

Por otra parte, todos son de clase media y además de su profesión, como parte de AMPLAC realizan actividades como talleres (de lectura, desarrollo de creatividad) eventos de narración oral y lectura en voz alta, conferencias (sobre promoción de la lectura, géneros literarios, presentación de obras literarias).

El tiempo que en general dedican a la organización depende de las reuniones formales que se establecen, una vez cada dos meses o hasta una vez cada 5 meses. Sin embargo los socios que forman parte de la mesa directiva se reúnen con cierta regularidad (1 vez por mes aproximadamente) pues cuentan con un mayor compromiso con la asociación.

Como se mencionó líneas atrás, las preguntas que se incluyen en los cuestionarios aplicados, abarcan aspectos de identidad organizacional, proceso de socialización, medios y redes organizacionales y cultura organizacional, con el objetivo de conocer de manera integral el desarrollo de la comunicación interna de AMPLAC.

## 2.4 Situación interna de AMPLAC (Resultados)

Con la información obtenida a partir de la observación y de la encuesta, es posible realizar el vaciado de datos sobre la comunicación interna de AMPLAC.

Mediante la observación y convivencia con los integrantes de esta organización, es posible detectar que estos se han preocupado, desde su formación, por atraer a un público concreto, tanto a socios potenciales que puedan convertirse en promotores (socios activos), como a quienes realicen aportaciones ya sea en especie o económicas para la ejecución de las actividades y proyectos de la organización (honorarios).

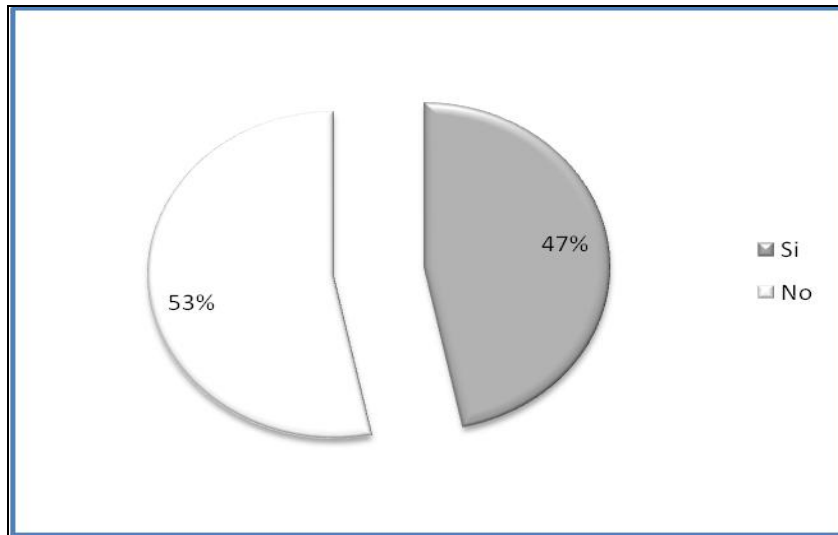
Así, sus esfuerzos han estado encaminados a lograr los suficientes recursos, tanto materiales como humanos, para garantizar la supervivencia de la asociación.

Probablemente por esta búsqueda de contacto con su entorno (donadores, medios de comunicación y sociedad en general), se aprecia un descuido hacia el carácter informativo y de interacción entre los integrantes.

Como se ha mencionado, para corroborar tales apreciaciones se administraron cuestionarios, cuyas preguntas se encuentran dirigidas a un propósito específico y pertenecen a un rubro determinado. Los resultados se muestran a continuación.

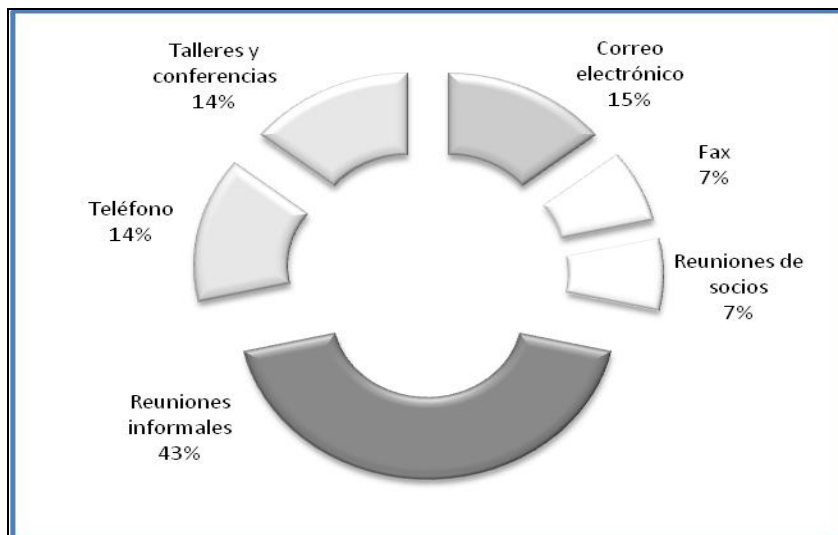
La primera pregunta (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p.75) pertenece al proceso de *socialización*. En este caso se pretende averiguar cómo sucedió la incorporación de cada miembro a la asociación, preguntando concretamente si el socio, al integrarse a AMPLAC, recibió orientación sobre cómo realizar sus labores y a través de qué medio.

Gráfica 1  
Capacitación inicial



Elaboración propia

Gráfica 2  
Medios de capacitación inicial



Elaboración propia

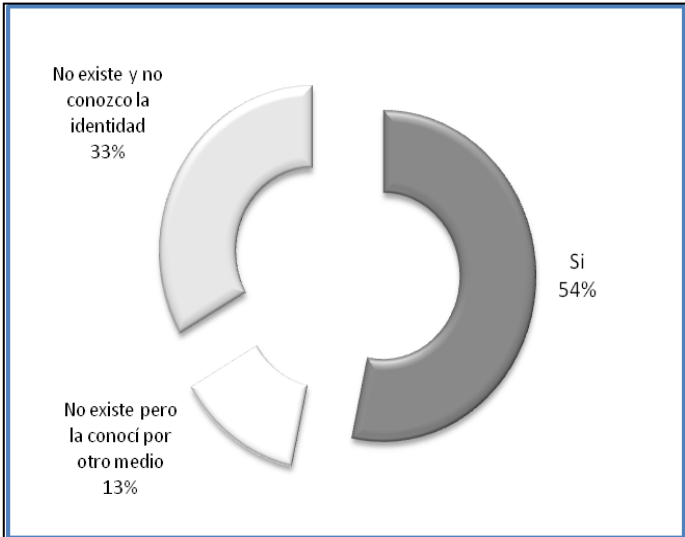
Como se observa en las gráficas, poco más de la mitad declara no haber recibido capacitación alguna; y quienes la recibieron, comentaron que las reuniones informales fueron el medio recurrente.

Esto es, entre los medios más empleados, están tres informales (reuniones, teléfono y correo electrónico) y uno formal (talleres/conferencias), dos caracterizados por la comunicación cara a cara (reuniones, talleres/conferencias) y dos vías alternas de comunicación a distancia (correo electrónico/ teléfono).

Un encuestado comenta que los compañeros que le hicieron saber las formas de trabajo en AMPLAC, no tenían muy claras las acciones y considera que esto sucede porque cada integrante realiza sus labores particulares como promotor.

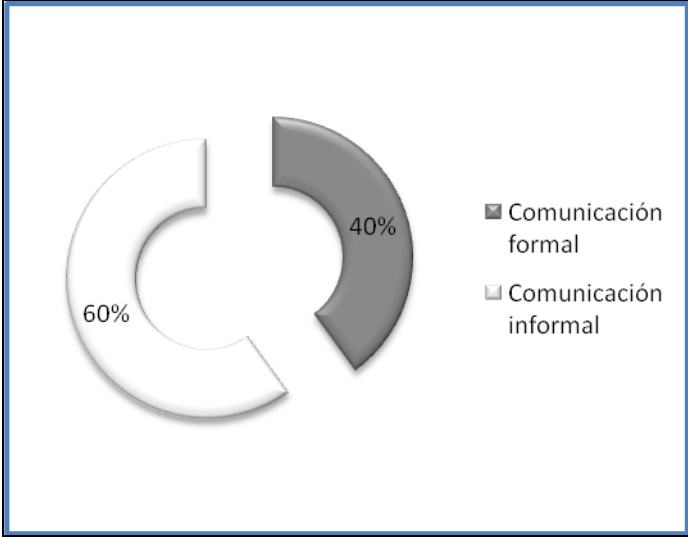
En la pregunta dos, correspondiente al sector *identidad* (ver Anexo 1.Cuestionario aplicado, p.75), se cuestiona si existe algún documento que incluya la identidad organizacional y las normas y formas de trabajo, y de no haberlo cómo es que estos se dieron a conocer y si se considera que los mismos garantizan la ejecución efectiva de las tareas (generales y particulares).

**Gráfica 3**  
Conocimiento de la identidad organizacional (visual y conceptual)



Elaboración propia

**Gráfica 4**  
Canales de difusión de la identidad organizacional (visual y conceptual)



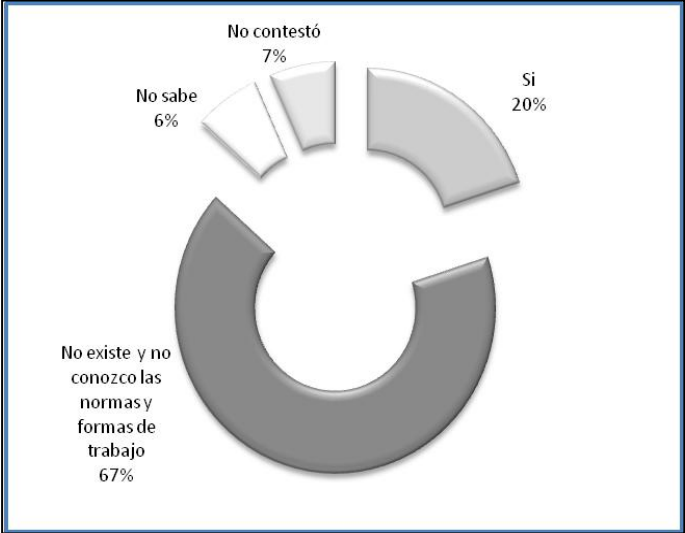
Elaboración propia

Sobre la existencia de un documento donde se encuentre establecida la identidad, poco más de la mitad respondió afirmativamente aunque un 33% niega saber de este documento e incluso desconoce la identidad de su organización.

Del porcentaje de socios que conocen la existencia de la identidad organizacional, un 40% comentó que la forma en la cual se le dio a conocer, corresponde a medios formales como el acta constitutiva y el boletín Legere (publicado hasta el año 2000). Sin embargo, el acta constitutiva contiene únicamente los objetivos organizacionales mientras el boletín trata el tema de la promoción de la lectura, contiene cuentos y recomendaciones literarias, entre otros textos de interés público.

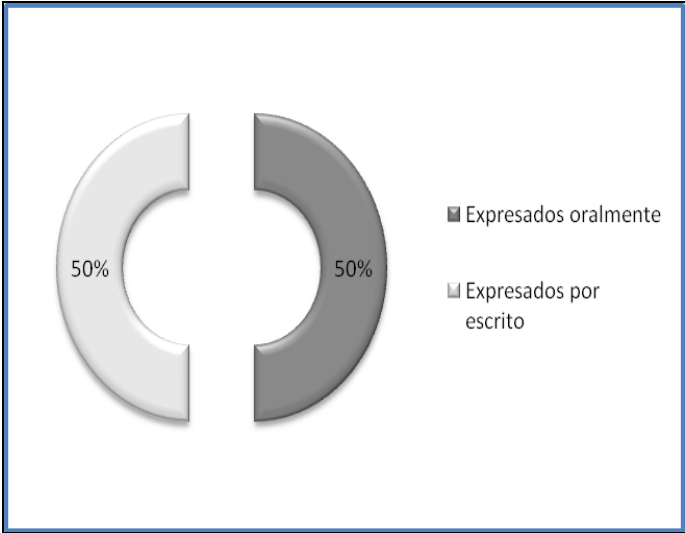
En cuanto al 60% restante de dicha difusión, se realizó mediante canales informales como trípticos, en los cuales se incluyen todos los elementos de la identidad organizacional.

Gráfica 5  
Conocimiento de normas  
y formas de trabajo



Elaboración propia

Gráfica 6  
Canales de difusión de normas  
y formas de trabajo

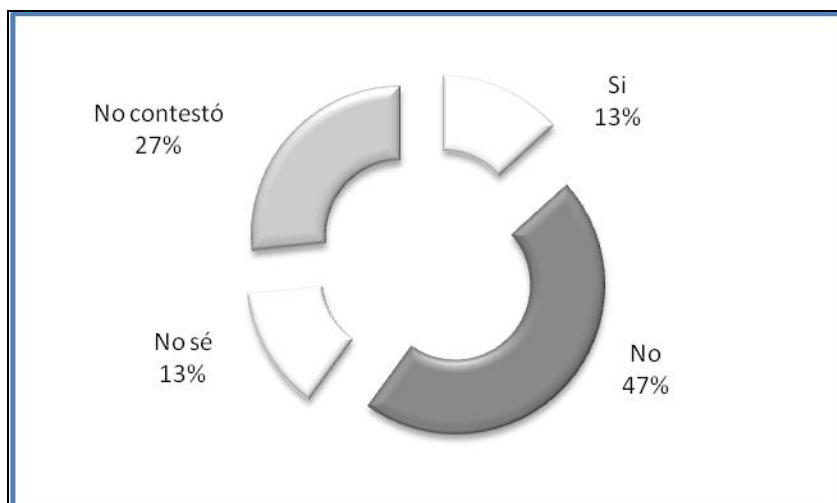


Elaboración propia

Respecto a las normas y formas de trabajo se muestra que prácticamente no han sido determinadas, ya que más del 60% las desconoce. Y quienes tienen algunas nociones sobre ellas las han recibido tanto por medios orales (reuniones informales) como escritos; estos últimos representados por el acta constitutiva que cabe aclarar menciona características de los socios (activos y honorarios) derechos y obligaciones como miembros de la asociación (rasgos generales) y tareas de los integrantes de la mesa directiva, no roles o actividades particulares.

Gráfica 7

Efectividad de la identidad organizacional y de las normas y formas de trabajo en el desarrollo de las actividades de AMPLAC



Elaboración propia

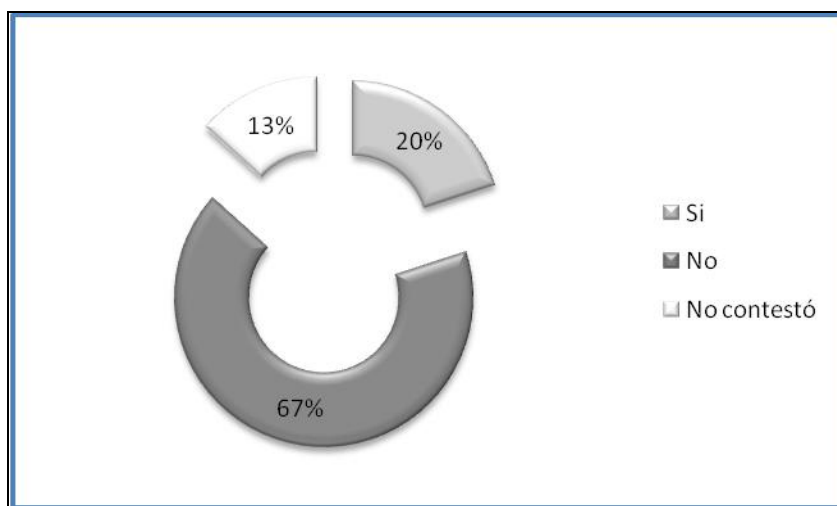
Casi el 50% de los socios consideran que tanto los principios (identidad) y normas, como los medios por los cuales se difunden, no empatan con el funcionamiento de AMPLAC, pues no apoyan la realización apropiada de los procesos.

La tercera pregunta (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p.75) está encaminada a saber si los socios conocen los objetivos organizacionales y si se



apoyan en ellos para la ejecución de sus labores. Este cuestionamiento corresponde a la categoría de *identidad*.

Gráfica 8  
Conocimiento y aplicación de los objetivos organizacionales



Elaboración propia

En esta ocasión, se observa que sólo un 20% conoce los objetivos de AMPLAC y los emplea en sus tareas como promotor de lectura.

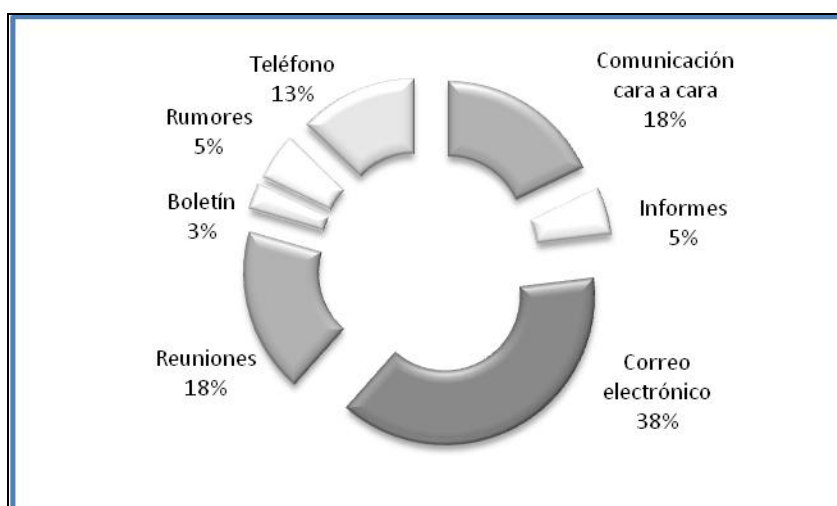
Entre el 80% restante surgieron diversos comentarios sobre el empleo de los objetivos organizacionales en las prácticas individuales. Por ejemplo, se argumenta que falta mayor comunicación y compromiso entre los socios, no hay reuniones para aclarar los objetivos, existe desconocimiento de los mismos, las labores se realizan de la misma manera que antes de integrarse a AMPLAC, casi no se hace nada relacionado con la promoción de la lectura, se trabaja de forma independiente o se trabaja como se sabe.

La cuarta pregunta (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p.75) se dirige al conocimiento de los medios que se utilizan en AMPLAC para la transmisión de

información y de la opinión sobre su eficacia, de acuerdo con sus fines. Por tanto pertenece al rubro de *medios de comunicación y redes organizacionales*.

Gráfica 9

Conocimiento de los medios de comunicación organizacionales



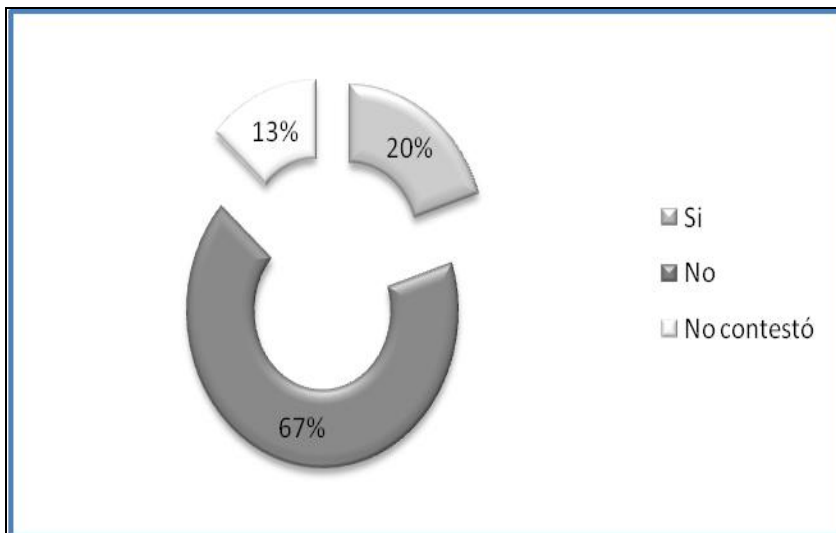
Elaboración propia

En esta gráfica se muestran los medios que emplean los miembros de esta asociación para comunicar información relevante para su funcionamiento. Como se puede observar, los medios más usuales son el correo electrónico, comunicación cara a cara, teléfono y reuniones mensuales; tres de los cuales se emplean de manera informal y uno formal.

Las siguientes tres gráficas (10, 11, 12) exponen la opinión de los encuestados respecto de la efectividad que tienen en conjunto los medios tratados anteriormente, a partir de las funciones que conlleva su uso.

Gráfica 10

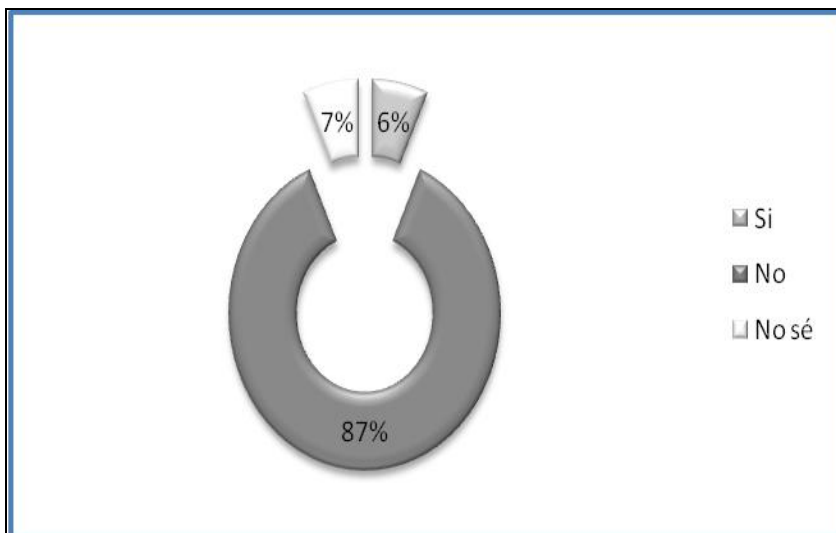
Efectividad de los medios de comunicación organizacionales en la interacción entre los miembros



Elaboración propia

Gráfica 11

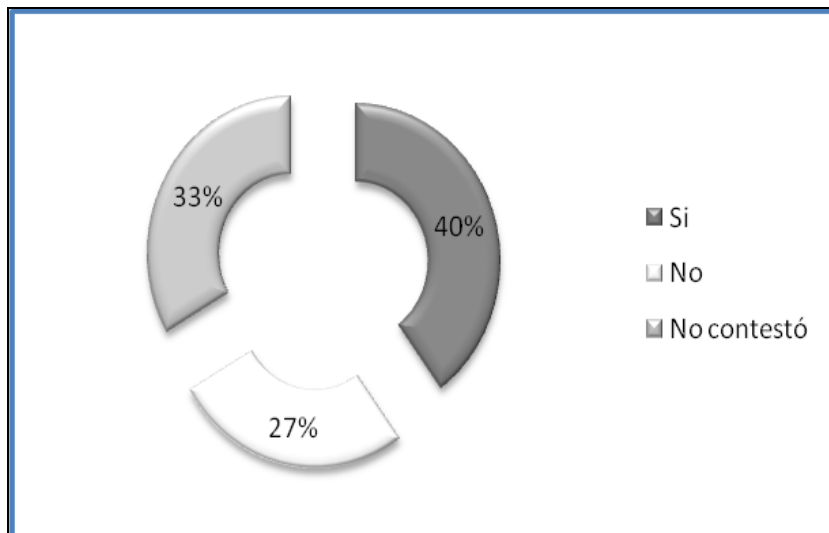
Efectividad de los medios de comunicación organizacionales en el cumplimiento de los objetivos de la asociación



Elaboración propia

Gráfica 12

Efectividad de los medios de comunicación organizacionales en la difusión de programas y actividades



Elaboración propia

En las gráficas 10 y 11 se identifica una impresión condensada por una mayoría que señala una escasa efectividad de los medios de comunicación interna en AMPLAC, para fomentar la interacción entre los socios así como para cumplir con los objetivos organizacionales.

Mientras, en la gráfica 12 se observa un mayor equilibrio entre las funciones que desempeñan los medios predominantes (correo, reuniones formales, teléfono y comunicación cara a cara) y el informe sobre las tareas a efectuar como promotor.

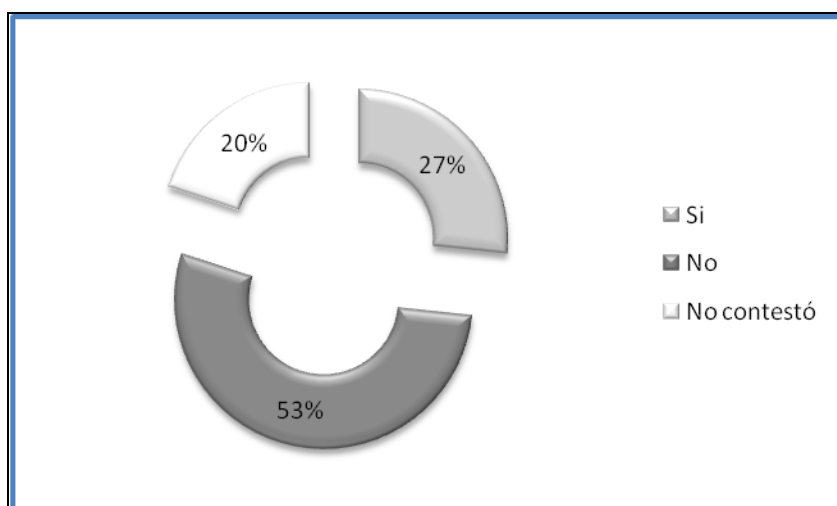
Los aportes que brindaron los encuestados al contestar estas preguntas estuvieron encaminados a que las reuniones son esporádicas, así como la comunicación cara a cara (el correo electrónico es lo más usual), hacen falta recursos humanos, materiales y económicos, al igual que actividades en las cuales se intercambien experiencias y se informen nuevos promotores.

Según sus palabras hace falta mayor difusión y asistencia a las juntas, los medios son insuficientes para lograr una adecuada interacción, existen intereses y actividades particulares más importantes que los organizacionales, las juntas son insuficientes para informar acerca de las tareas, son pocos los participantes a las actividades de AMPLAC, existe resistencia a integrarse ampliamente, no hay eventos organizados por la asociación o trabajo conjunto, ni establecimiento de compromisos o cabezas que tengan experiencia para fungir como líderes, tampoco hay actividades que propicien interacción entre los socios o simplemente no hay comunicación entre todos porque no se conocen o están muy alejados.

La quinta pregunta (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p.76) referente a la constitución de la estructura orgánica u organigrama (perteneciente al sector *identidad*), busca averiguar cómo perciben los miembros las funciones y posiciones que se ocupan dentro de AMPLAC, especialmente aquellas establecidas para la mesa directiva, organismo que lleva las riendas de la asociación. Así se cuestiona si consideran que el desarrollo de las actividades va acorde con la estructura organizacional.

Gráfica 13

Conocimiento de la estructura orgánica



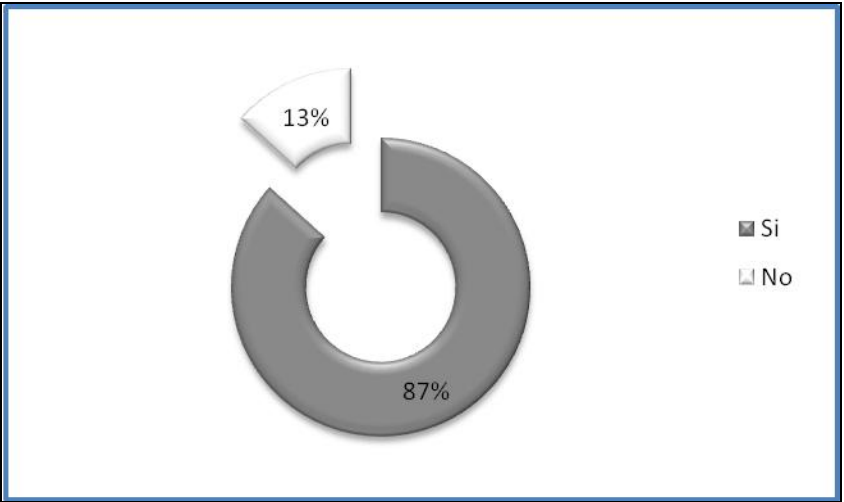
Elaboración propia

Al observar esta gráfica se muestra que no está claro el lugar que cada socio ocupa dentro de la organización y las tareas correspondientes, pues algunos aceptan no conocer el organigrama y otros ni siquiera contestaron la pregunta.

Los socios comentan que cada uno hace lo que puede y desea, sin un compromiso formal y que las actividades no han sido planteadas a partir de dicha estructura; explican que quienes ocupan los cargos más altos tienen más actividades y más presiones, mientras los demás se desentienden de los compromisos con la organización; incluso un socio propuso una reorganización.

En la sexta pregunta (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p. 76) se aborda a la motivación como punto clave para el funcionamiento de la cultura organizacional, pretende saber si los miembros de AMPLAC tienen la libertad de comunicar dudas y sugerencias relativas a sus actividades, programas y proyectos.

Gráfica 14  
Libertad de expresión

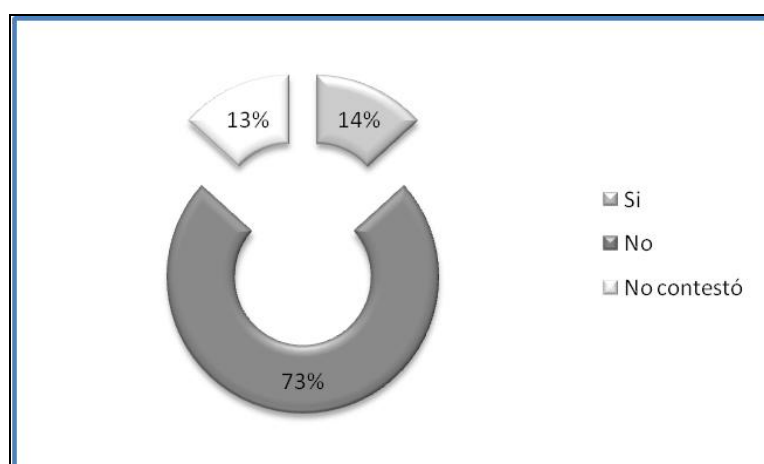


Elaboración propia

Al parecer la libertad de expresarse acerca de las dificultades que alguna información o labor genera, no representa un problema para los socios. En su mayoría se sienten satisfechos con los aportes que sus actividades hacen a la organización, aunque también una mayoría confiesa ser pocas las veces que se sugiere alguna variante en la forma de trabajo interna y de difusión de la asociación a su entorno, dado que para ello necesitarían dedicar tiempo especial que sus responsabilidades laborales particulares (profesionales) les impiden. Aunado a ello, hay quienes argumentan considerar que esos trabajos están destinados para la mesa directiva.

Las preguntas 7, 8 y 9 (ver anexo 1. Cuestionario aplicado, pp.76 y 77) correspondientes a las gráficas 15, 16 y 17, tienen un fin común, pues intentan conocer si las labores así como los sujetos, son evaluados e informados sobre su superación y alcances con el objetivo de beneficiar su trabajo y mejorar su quehacer cotidiano con miras a su profesionalización. Por tanto, forman parte del proceso de *socialización*,

Gráfica 15  
Evaluaciones particulares constantes



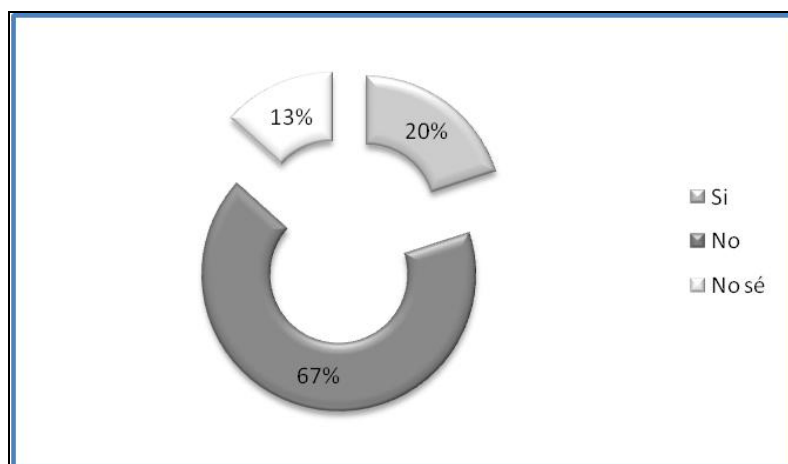
Elaboración propia

La mayoría mencionó no ser evaluado y mucho menos notificado sobre los avances de su participación como promotor, ni en escala de crecimiento o en comentarios de la mesa directiva o de sus propios compañeros.

Los comentarios proporcionados por los encuestados estuvieron encaminados a la necesidad de recibir ciertos beneficios de parte de AMPLAC, no de manera económica (ya que cada uno de ellos cuenta con una actividad profesional con la cual cubren tales menesteres y se trata de una asociación civil) pero sí en el impulso a sus actividades y a tener mayor participación en los proyectos de la organización, desde su planeación hasta su ejecución.

Gráfica 16

Estudios comparativos periódicos entre los objetivos organizacionales y los resultados reales



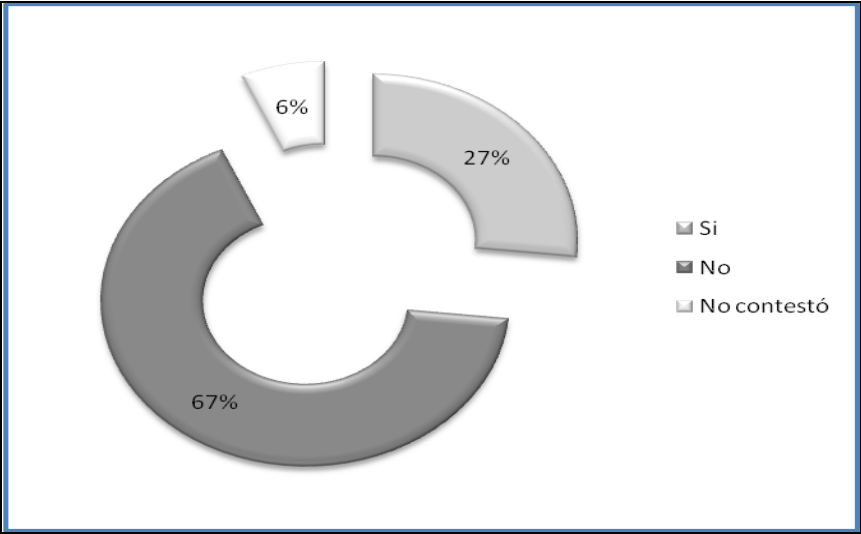
Elaboración propia

Aquí se observa el mismo patrón que en la gráfica 15, en el sentido de la nula evaluación regular de las actividades de los promotores, sólo que en este cuestionamiento referente a la evaluación general entre hechos y principios (identidad organizacional) hay una diferencia establecida por los reportes anuales, informes que deben ser entregados año con año por la administración sobre la situación general de AMPLAC.



No obstante, algunos encuestados indican que no son estudios comparativos de propósitos y resultados; son descripciones de actividades para dejar constancia de lo realizado en el año.

Gráfica 17  
Difusión de los avances competitivos logrados



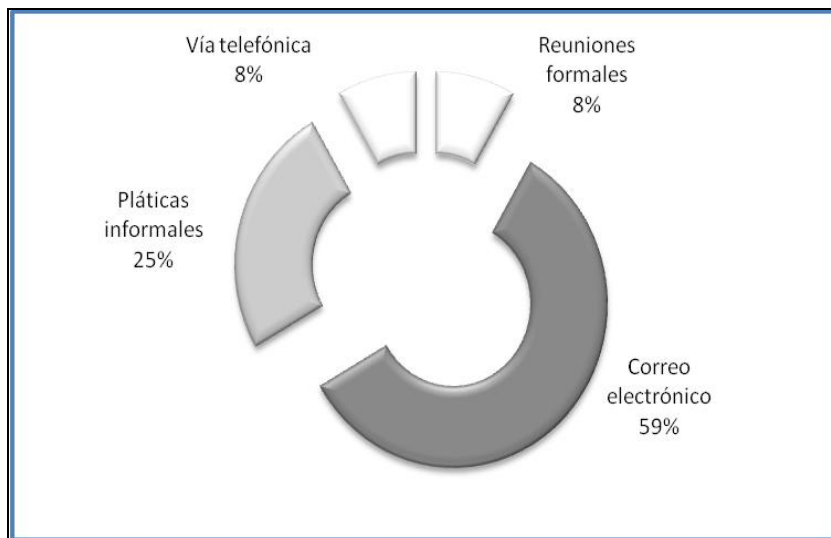
Elaboración propia

La opinión sobre esta interrogante número nueve (gráfica 17) se relaciona con la pregunta ocho (gráfica 16) pues al no comprobarse periódicamente el avance que existe en los procedimientos y diligencias de AMPLAC, es poco factible poder presentar un estatus en determinado período y mostrárselo a los socios, quienes a su vez comentan raramente enterarse sobre estos contenidos cuando no es fin de período, dado que como se comentó, es el lapso de entrega de informes.

Incluso algunos comentarios indican la falta de informes y conclusiones de cada evento o junta como refuerzo de lo avanzado o acordado y más aún de formalizar la identidad organizacional.

Gráfica 18

Medios de difusión de avances competitivos



Elaboración propia

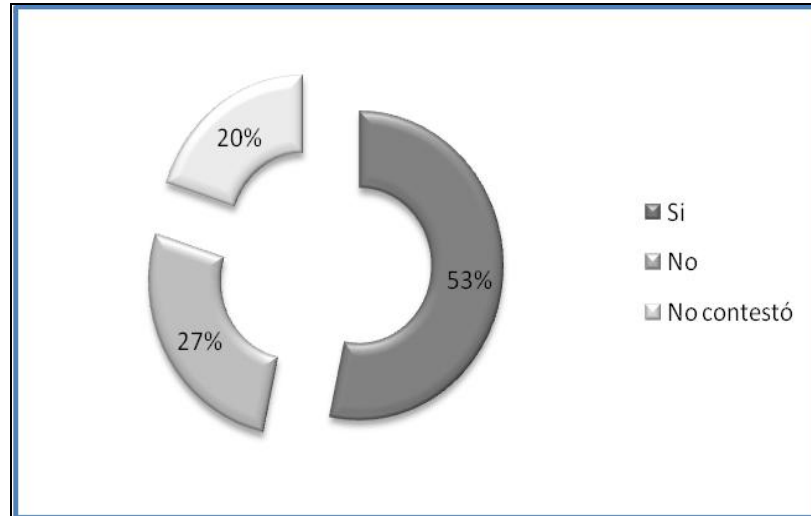
En los casos en que sí se notifican los resultados de las revisiones (27%), se ubica nuevamente al correo electrónico como medio de difusión.

Este canal desplaza al medio de mayor formalidad empleado en esta organización como lo son las reuniones formales (8%), antecedido por canales informales y de poco nivel interactivo (pláticas y teléfono).

La décima pregunta (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p.76) igualmente encaminada al proceso de *socialización*, pretende saber si los miembros consideran que sus necesidades son tomadas en cuenta para la planeación de proyectos dentro de la asociación.

Gráfica 19

Consideración de las necesidades particulares para la planeación de proyectos organizacionales



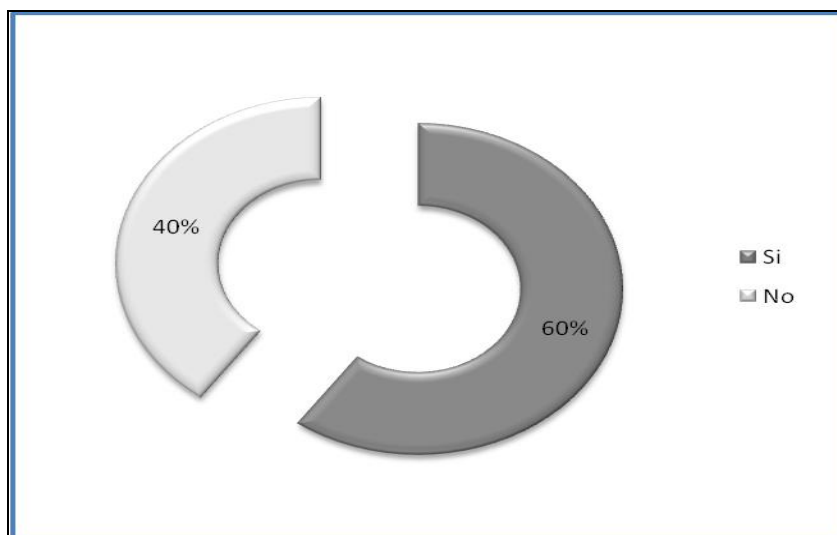
Elaboración propia

A pesar de que poco más de la mitad de los socios opina que sus necesidades son tomadas en cuenta para la elaboración de programas y actividades de la asociación, hay un 27% que se opone a esta idea considerando que al ser el trabajo tan individualista se requiere incentivar a los socios y fortalecer el equipo.

La pregunta número once (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p. 77) se refiere a la importancia que se da a la transmisión de información cuando se trata de convocar a los socios, es decir si se comunican los calendarios de actividades con la suficiente anticipación para garantizar la asistencia del total de los miembros.

Gráfica 20

Difusión de calendario de actividades



Elaboración propia

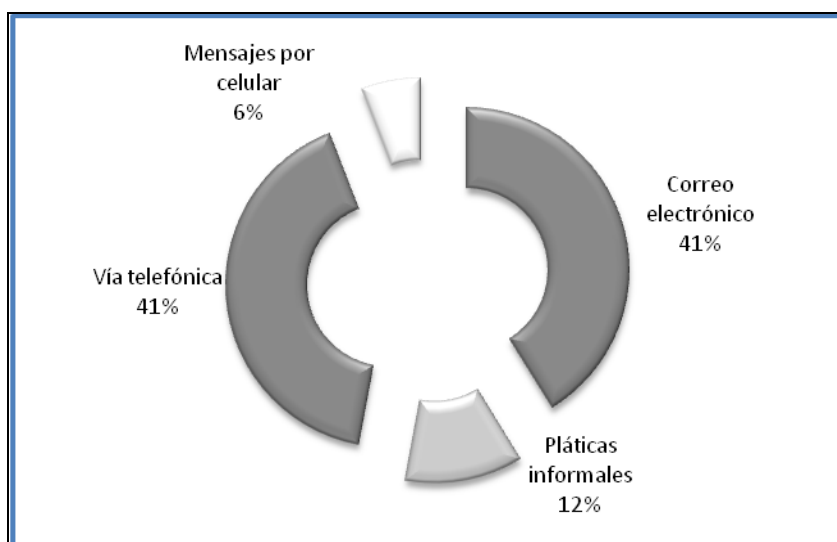
Evidentemente hay una diferencia considerable entre quienes si son notificados de los próximos eventos, sean para público interno o externo.

Quienes no se enteran de estas actividades comentan que esto se debe a que no hay calendarización de actividades ni un plan de trabajo a seguir. Otros confirman recibir convocatorias de prácticas o eventos para público externo no generados por AMPLAC.

Aunado a ello hay socios que mencionan ya no emplear las mismas cuentas de correo electrónico, lo cual indica la alta probabilidad de no recibir notificación de los eventos por falta de actualización de datos.

Gráfica 21

Medios de difusión de calendario de actividades



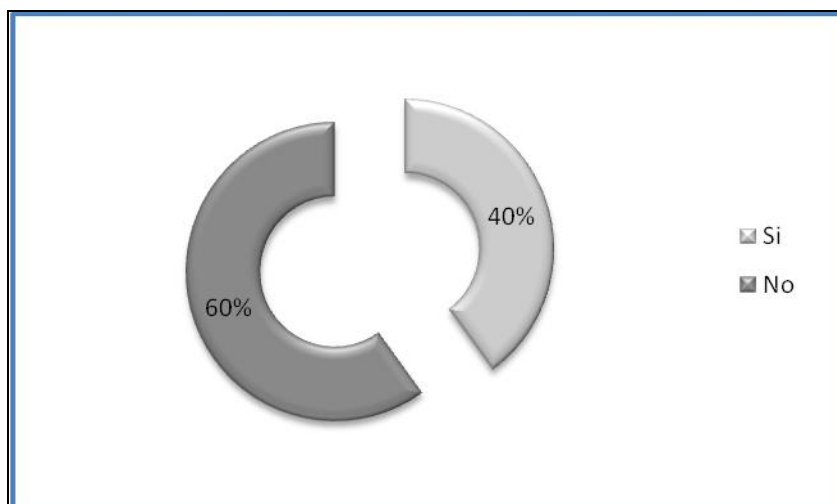
Elaboración propia

Dados los problemas de instalaciones, los canales utilizados para contactar a los socios son aquellos de comunicación a distancia como el correo electrónico y el teléfono.

Por otra parte, el tiempo de anticipación con el que reciben información de las actividades próximas a realizar varía entre un mes y una semana de acuerdo con el tipo de actividad y disponibilidad del espacio pactado para efectuar las prácticas. De ahí la dificultad para lograr congregarse al total de los miembros.

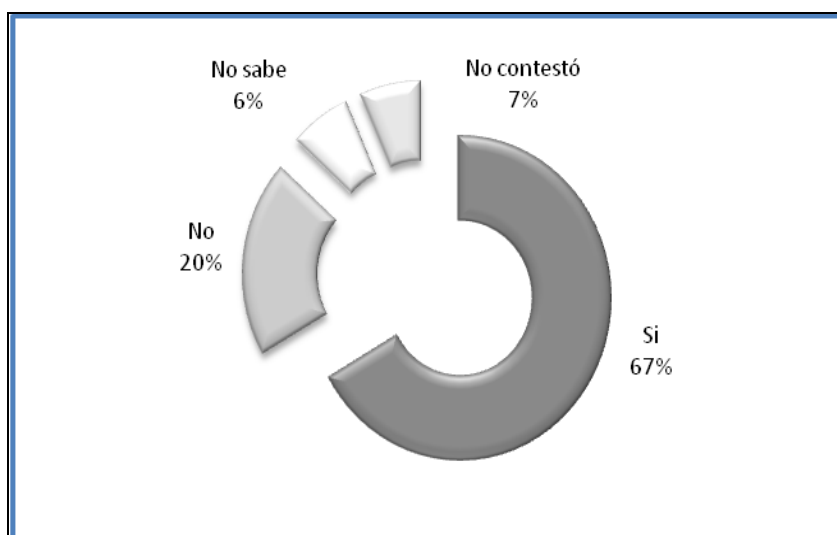
Finalmente, las preguntas 12, 13 y 14 (ver Anexo 1. Cuestionario aplicado, p. 77) correspondientes a la *cultura organizacional*, orientadas al sentido de pertenencia de cada miembro a su organización, intentan descubrir precisamente qué tan importantes creen que son para la configuración de actividades, proyectos, mantenimiento y crecimiento de AMPLAC y por supuesto qué tan parte de ella se sienten.

Gráfica 22  
Desarrollo de talentos y habilidades



Elaboración propia

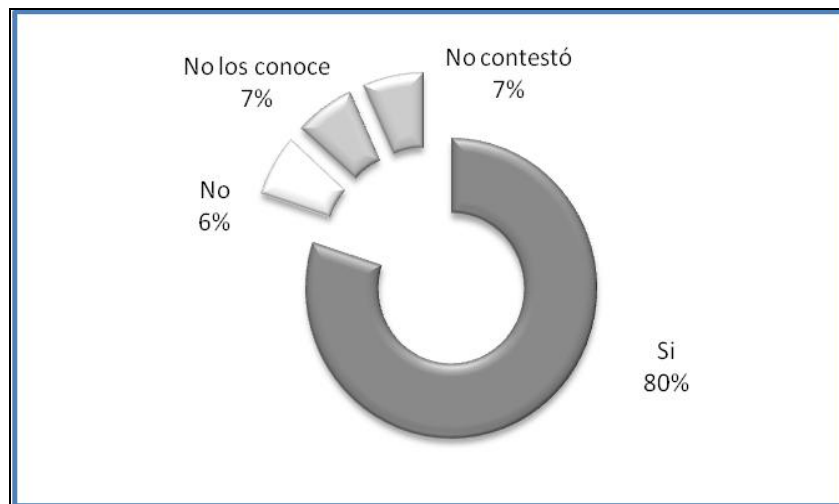
Gráfica 23  
Relación entre objetivos organizacionales y expectativas personales



Elaboración propia

Gráfica 24

Identificación con principios organizacionales



Elaboración propia

Los socios encuestados no tuvieron duda en expresar su interés por hacer crecer la organización, pues mencionan que los objetivos organizacionales y sus expectativas están en sincronía.

No obstante, algunos comentan que ha ido dejando de representar un motor de posibilidades de desarrollo personal. Por ello la dificultad para desarrollar sus habilidades y talentos al máximo ya que ha descendido su interés por las prácticas de la organización como vía de crecimiento profesional.

Al final, con toda la información obtenida se puede argumentar el conocimiento del contexto interno de AMPLAC, con sus respectivas ventajas y desventajas que posteriormente, serán condensadas en un instrumento de diagnóstico preciso, de manera que se pueda presentar la propuesta apropiada a sus necesidades.

## **Capítulo 3**

### **Diagnóstico Situacional**

Una vez extraídos los resultados de la encuesta aplicada, es momento de proceder a la interpretación y análisis de los datos arrojados. Para ello, es necesario emplear una herramienta que permita identificar las áreas de oportunidad a mejorar o potenciar, para lograr el óptimo funcionamiento de la comunicación interna de AMPLAC.

Por tanto, el propósito de este capítulo es presentar alternativas que apoyen y consigan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de la integración y adecuada participación de todos sus socios activos.

#### **3.1 Instrumento de Diagnóstico Situacional**

En el capítulo anterior se expuso la información proporcionada por los socios de AMPLAC, misma que correspondería a los síntomas que presenta la organización.

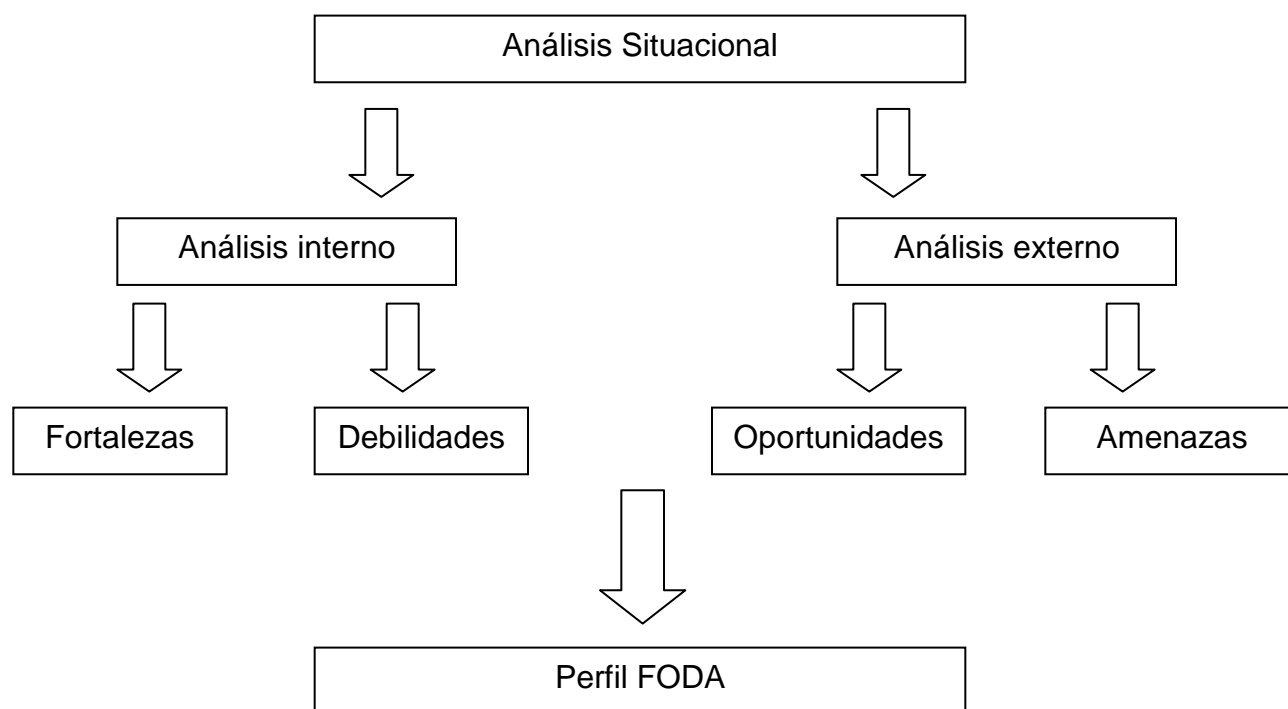
Para suministrar el tratamiento específico que remedie su situación, se realizará un diagnóstico FODA, el cual indicará exactamente qué puntos se deberán atacar para lograr el progresivo bienestar organizacional.

FODA es una herramienta para generar alternativas estratégicas a través de un análisis situacional basado en cuatro perspectivas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Surge de la correlación de los principios establecidos desde la identidad de una organización, sus antecedentes, los hechos que suceden en su práctica cotidiana, así como de las apreciaciones de sus integrantes acerca del conocimiento que éstos tienen de la propia organización y de su situación. Se enfoca en los puntos que impactan el



funcionamiento de una organización, reduciendo los datos obtenidos para ser manejados adecuadamente.<sup>20</sup>

Es posible que existan diversos aspectos, tanto positivos como negativos, que determinen la situación en que la organización estudiada se encuentra, sin embargo, tras el diseño de un análisis FODA es más sencillo clasificar cada punto en rubros específicos que permitan un mejor tratamiento de la información.



Cuando se ha terminado el análisis situacional (interno y externo), puede generarse el perfil FODA y utilizarlo como base para metas estratégicas. A continuación se muestra la matriz FODA (tomado del artículo “El poder del análisis FODA” incluido en la Revista Pyme. Adminístrate Hoy).

---

<sup>20</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de Carlos Rodríguez Contreras, “El poder del análisis FODA”, Revista Pyme Adminístrate Hoy. N° 166, Año XIV, México, Editorial Gasca Sicco, Revista mensual, Febrero 2008, p. 40 y José Carlos Losada Díaz, *op. cit.*, p. 87.

<b>MATRIZ FODA</b>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar las debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Con esta matriz se ilustra que gracias al análisis FODA, una organización puede maximizar sus fortalezas, corregir sus debilidades, aprovechar las oportunidades que se le presentan y combatir las amenazas potenciales.

Al desarrollar estrategias hay una relación proporcional entre categorías; es decir, para contrarrestar los efectos negativos (Debilidades y Amenazas) es preciso apoyarse en las Fortalezas y Oportunidades, para cultivar las posibilidades de crecimiento externas (Oportunidades) se explotan las ventajas internas (Fortalezas), mientras las deficiencias al interior (Debilidades) y los peligros externos (Amenazas) deben ser siempre vigilados y controlados.

Al presentar las características de un diagnóstico FODA, se revela su utilidad para condensar los resultados de la encuesta aplicada a los socios de AMPLAC.

De esta manera, exponiendo concretamente las áreas de oportunidad se llegará a la consecuente planeación estratégica (explicada en el siguiente apartado), la cual propiciará el óptimo funcionamiento de la comunicación interna de esta asociación para el alcance adecuado de sus objetivos.

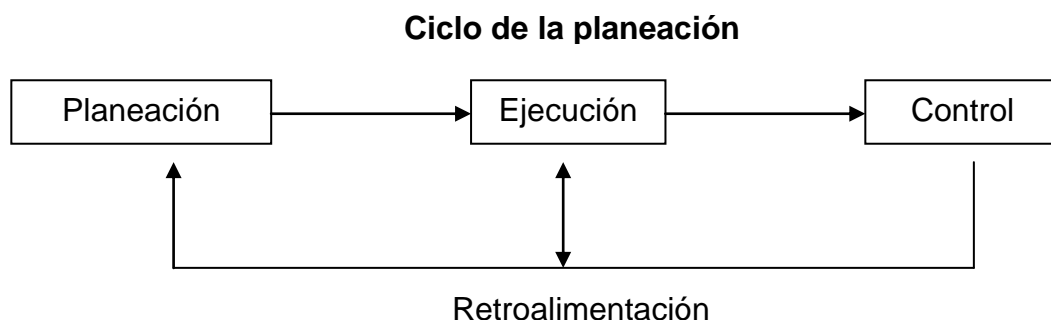
### 3.2 Planeación estratégica

En algún momento en la historia de una organización, esta precisa hacer más eficientes sus procesos al mejorar la gestión de su comunicación. Es entonces cuando se encuentra con la necesidad de generar alternativas que le permitan ajustar sus recursos para hacer frente a su situación y alcanzar las metas deseadas. Tales alternativas son comúnmente denominadas estrategias.

La planeación estratégica es un método de programación de pautas teóricas traducibles en acciones reales, que permitan emplear integral y convenientemente los recursos disponibles de una organización (humanos, materiales y técnicos) para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y/o a largo plazo.<sup>21</sup>

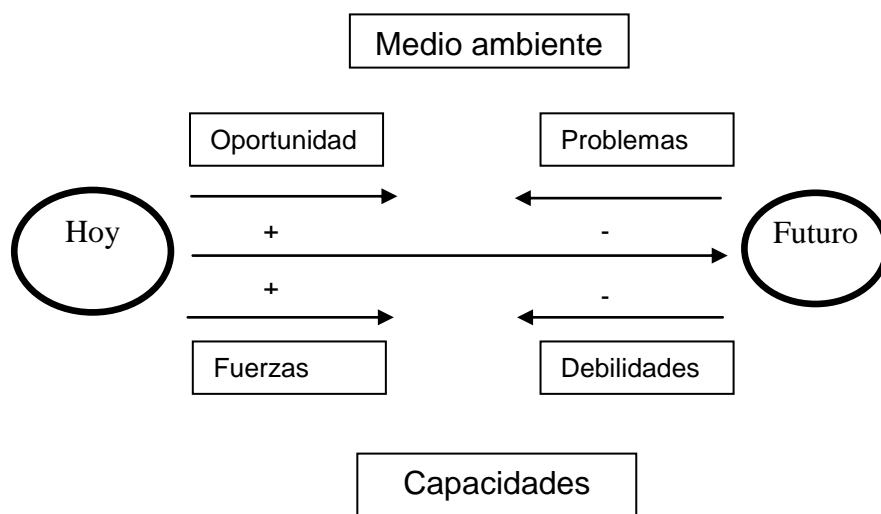
Así, la estrategia de comunicación se entiende como el marco que une todos los recursos disponibles en un proyecto con perspectiva de desarrollo, acorde con objetivos realistas, aplicables y prácticos para la organización, propiciando la participación de sus integrantes y una adecuada retroalimentación.

A continuación, se presentan dos gráficos que ayudan a aclarar la finalidad de la planeación estratégica, tomados del libro *Planeación estratégica en empresas públicas* (Matthías Sachse):



<sup>21</sup> Concepto elaborado a partir de las definiciones de Francisco Javier Garrido, *Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, pp. 80-83 y Richard G. Hamermesh, *Planeación estratégica o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores*, México, Limusa, 1994, 2ª reimpresión, p. 15.

## Propósito de la planeación



El primer cuadro muestra que un plan estratégico debe ser vigilado desde su diseño, su puesta en práctica, hasta su evaluación, para corregir los métodos empleados o adaptarlo a las condiciones que surjan a lo largo de su desarrollo, todo con el fin de garantizar una correcta implementación y resultados satisfactorios.

El segundo gráfico destaca la principal intención de generar un plan estratégico, ya que enfatiza el impacto que los resultados de las acciones tomadas en el presente pueden tener sobre la situación futura de una organización, al ilustrar que el aprovechar las fortalezas (como sus capacidades) y oportunidades (otorgadas por el medio ambiente) con que se cuenta hoy, ayuda a minimizar o erradicar las debilidades, evitar los problemas futuros causados por el entorno y por supuesto alcanzar sus metas. De otra manera los problemas y debilidades podrían incidir en las fortalezas y oportunidades y ocasionar un estancamiento o incluso retroceso.

Como se observa, la generación de estrategias requiere de un cúmulo de conocimientos acerca de la organización en cuestión, surge de sus necesidades, toma en cuenta sus posibilidades y busca el cumplimiento de sus objetivos. Así el plan estratégico debe ser un traje hecho a la medida.

### 3.3 Resultados del Análisis FODA (Perfil)

Tras haber explicado qué es un FODA y cuáles son las ventajas de su implementación, es tiempo de aplicarlo a la situación de AMPLAC, ya que, como se ha comentado, a través de este método se encontrarán los puntos clave para el desarrollo de estrategias que mejoren la comunicación interna de esta organización.

<b>Fortalezas</b>	<b>Motivación</b>	<b>Comunicación</b>
	Libertad de expresión.	Empleo de medios de comunicación a distancia.
	Alto grado de satisfacción con los aportes individuales hacia AMPLAC.	
	Los objetivos organizacionales responden a las expectativas de la mayoría.	Empleo de nuevas tecnologías.
	Interés de una mayoría por hacer crecer la organización.	

<b>Oportunidades</b>	<b>Posicionamiento</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Estructura Organizacional</b>
	Posicionamiento de la organización como única en su labor.	Aprovechamiento de las nuevas tecnologías de comunicación.	Reestructuración de los roles, funciones y actividades organizacionales en función de las condiciones del medio actuales.
	Proyección adecuada de los beneficios de ser miembro de AMPLAC.		
	Impulso a la profesionalización de elementos actuales y nuevos.		

<b>Debilidades</b>	Capacitación	Identidad y normas	Motivación	Comunicación
	Inexistencia de un medio y un método de capacitación.	Desconocimiento y por tanto falta de identificación con estos principios.	Alta inasistencia a las reuniones formales.	Empleo predominante de medios informales en la interacción.
				Comunicación inconstante.
	No hay evaluaciones periódicas individuales y organizacionales.		Deterioro de compromiso, participación e interés.	Falta de informes de las reuniones mensuales.
				Falta de uniformidad en los tiempos de convocatoria.
			Los socios no desarrollan sus talentos y habilidades al máximo.	Descuido del carácter informativo.
				Ausencia de calendarización de actividades.

<b>Amenazas</b>	Reconocimiento	Funcionamiento	Comunicación
	Desconocimiento de la asociación por parte de su público objetivo.	Disminución de los procesos y actividades (ante sus donadores, colaboradores y auditorio).	Difusión incorrecta de lo que es y hace la organización.
		Deterioro de las relaciones de supervivencia (colaboradores y donadores).	Detrimento de la seriedad y confiabilidad ante sus receptores.
		Escasez de recursos humanos y materiales.	Falta de promoción adecuada de sus servicios.
			Incapacidad para interesar a socios potenciales.

Como se observa, el explotar las fortalezas o dejar que las debilidades ganen terreno puede incidir directamente en la configuración de las oportunidades a aprovechar o en las amenazas a vencer, aspectos que se traducen totalmente en la imagen percibida por los receptores.

Si las debilidades se profundizaran se podría socavar el desarrollo y razón de ser de la organización, pues gracias al desequilibrio interno, los servicios dirigidos a la comunidad perderían valor.

En caso contrario, de ser impulsadas las fortalezas, darían sentido a los principios de AMPLAC y propiciarían el ambiente oportuno para desarrollarse de manera grupal e individual en profesionalización y posicionamiento.

Por tanto, a partir de las debilidades ubicadas en la matriz FODA, resultan cuatro áreas de oportunidad que representan los problemas potenciales de AMPLAC.

### Áreas de oportunidad

#### *Identidad Organizacional*

Sin duda, uno de los hallazgos más delicados del análisis es el alto grado de desconocimiento de la identidad organizacional de la asociación, lo cual dificulta la comprensión de lo que se es y se hace (organizacional e individualmente), del lugar que se ocupa dentro de esta, del aporte que se hace a ella como profesional y de la adecuada proyección al entorno de su naturaleza y labor.

Si bien, el desconocimiento de la identidad es consecuencia de la ignorancia de la existencia de un documento que la incluye, esto se explica por la falta de difusión del mismo o bien por el uso inadecuado de los medios de transmisión. Y esto a su vez, se refleja en la ausencia del manejo de la identidad de la organización en las presentaciones ante sus públicos externos.

Respecto a las normas y formas de trabajo, no es que no hayan sido dadas a conocer como argumentan los socios, sino simplemente no han sido determinadas.

De ahí que casi el 50% de los socios consideren que tanto los principios (identidad) y normas, como los medios por los cuales se difunden, no empatan con el funcionamiento de AMPLAC, pues no apoyan la realización apropiada de los procesos.

En el caso concreto de los objetivos organizacionales, es muy marcada la diferencia entre quienes tienen internalizados estos datos (se han apropiado de ellos) y quienes aún no cuentan con esta información; lo cual obstaculiza la realización de las actividades y responsabilidades correspondientes con el conocimiento pleno de las metas a alcanzar.

De ahí que los integrantes se guíen bajo sus propias concepciones y busquen la consecución de aspiraciones personales, dificultando el ejercicio regular del grupo, su desarrollo y por consiguiente el cumplimiento de las metas.

Por otra parte, existe una desvinculación importante con la estructura organizacional de AMPLAC, puesto que las funciones descritas en el organigrama deberían ser del dominio de cada socio al ser estatutos del acta constitutiva de AMPLAC y por ser cualquiera de los integrantes sujeto a formar parte de la mesa directiva.

Finalmente, la premisa principal de esta área de oportunidad es la siguiente:

*En AMPLAC sucede una falta de difusión de la identidad organizacional a todos sus miembros que impide la internalización, desarrollo de sentido de pertenencia y práctica de la misma, en toda actividad efectuada en nombre de la asociación.*



## *Socialización*

En este rubro se encuentra que aún cuando algunos socios recibieron alguna forma de capacitación, no existe un medio y por ende un método formalizado para preparar a sus integrantes, de manera que obtengan un formato estandarizado sobre cómo realizar sus actividades efectivamente en nombre de AMPLAC.

Con ello, se identifica cierta disyuntiva entre sus procedimientos reales y uno de sus objetivos primordiales que es, propiciar la capacitación y profesionalización de los promotores de lectura para así poder fomentar esta actividad como hábito; situación para la cual es necesario establecer formas de trabajo generalizadas.

Así mismo, no cuentan con métodos de evaluación periódica de actividades y desarrollo profesional, excepto por los reportes anuales, los cuales más que funcionar como incentivos de desarrollo, son sólo un requisito oficial.

A pesar de que poco más de la mitad de los socios opina que sus necesidades son tomadas en cuenta para la elaboración de programas y actividades de la asociación, hay quienes consideran que los proyectos de AMPLAC no están hechos para sus promotores.

Por tales motivos, este rubro se resume con el siguiente argumento:

*AMPLAC requiere un sistema general de procedimientos y motivación que prepare a todos los miembros de AMPLAC en la ejecución de formas de trabajo necesarias para lograr el adecuado funcionamiento de la misma, la armonía entre objetivos organizacionales y personales, el consecuente alcance de los mismos y a la vez proporcione formas de incentivar la participación de los socios a través del apoyo y promoción de su trabajo.*

## *Medios de comunicación y redes*

Al carecer AMPLAC de un espacio físico propio en el cuál sus miembros puedan reunirse e intercambiar opiniones, experiencias y conocimientos, los medios más empleados para este efecto, son aquellos que crean un ambiente poco formal para los fines de la asociación pues además de no reunir a todos los miembros en un solo momento y lugar propicio, no contienen la carga formativa esencial para establecer compromisos que motiven a los miembros a cumplirlos: a su vez, estos medios poseen un carácter efímero en el que lo acordado puede ser olvidado fácilmente al no haber un registro de ello.

Es decir, se observa cierta tendencia a emplear como principales medios formativos aquellos de carácter informal (como correo electrónico y folletos) que si bien establecen un registro en cuanto a su contenido, deberían funcionar como apoyo o reforzamiento (informativo) de los rasgos que deben dominarse para desarrollar un sentido de pertenencia y comunicar estos aspectos (incluida su identidad) al público externo.

Por ello, aunque resulta funcional el contar con medios alternativos que propicien una comunicación a distancia (por la falta de un espacio propio que permita interacción presencial), estos no deberían ser utilizados para efectos de capacitación o formación de comportamientos pues no es posible saber si el material está siendo recibido adecuadamente o si hay la suficiente atención y disponibilidad de parte de ambos actores.

Siendo así, lo más apropiado para los miembros es mantener una comunicación firme y constante para evitar restar seriedad y compromiso con su causa y actividades.

Es ideal el uso predominante del correo electrónico como medio informativo, para realizar avisos, convocar juntas, dar informes de las mismas y calendarización de eventos.

Sin embargo, de acuerdo con lo investigado, este canal también es utilizado como sustituto de otros medios de comunicación más importantes para fines de retroalimentación, pues la mayor parte del tiempo los correos son implementados como mensajes de una vía, pues no hay notificación alguna de haber sido recibidos y mucho menos comentarios acerca de la información difundida.

Prueba de ello es la diferencia considerable entre quienes si son notificados de los próximos eventos de la organización y quienes nunca se enteran, por falta de uniformidad en el empleo de este medio y de actualización de direcciones electrónicas.

Por su parte, el teléfono aunque requiere la participación de dos personas, no garantiza la comprensión cabal de los datos transmitidos o cuando menos el tiempo de proporcionar información más detallada, dada la atención y el espacio de tiempo que se le otorga.

En cuanto a la comunicación cara a cara y las reuniones, a pesar de que ambas cubren los requisitos para intercambio de puntos de vista, oportunidad de captar la atención del receptor, temporalidad y posibilidad de extender las explicaciones, sólo convocan a un pequeño grupo de socios restando la participación del total de socios.

Por tanto, el resultado del análisis de los comentarios hechos por los miembros, revela que para lograr la intervención de todos los socios en los asuntos que determinan la marcha de la organización, los medios hasta ahora empleados deben utilizarse de acuerdo con lo que se espere obtener con ellos, si se necesita convocar a los integrantes será adecuado enviar correos electrónicos o hacer llamadas a cada promotor; pero si se pretende dar información importante para la planeación y ejecución de proyectos (talleres, conferencias, eventos de narración) obtención de donativos y otros recursos, serán más efectivas las reuniones formales pues, las charlas informales no contendrán el mismo carácter oficial que se requiere para delegar responsabilidades.

Por tal situación, el área de oportunidad correspondiente señala que:

*En AMPLAC no existe una implementación apropiada de los medios de comunicación interna que promueva la adecuada interacción entre sus miembros, la difusión de sus actividades y programas y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales.*

### *Cultura Organizacional*

En general la información encontrada en este tópico indica que el problema mayor de identificación con AMPLAC no son los talentos y capacidades que al ser parte de ella se pueden explotar, ni los objetivos organizacionales, sino empatar estos con los intereses personales, con hacer saber lo que se quiere y busca, para que cada socio tome conciencia del espacio que ocupa en la organización y lo que no sólo él puede hacer por ella sino lo que ella (tomando en cuenta lo que sus compañeros aportan) puede hacer por él.

Por tanto es posible observar que lejos de perder interés en su organización, presentan una falta de identificación y motivación hacia ella y hacia su lugar en ella; asunto que podría ser impulsado a través de la comunicación, con el conocimiento de quiénes son, qué buscan y cómo lo alcanzarán como organización y de manera personal.

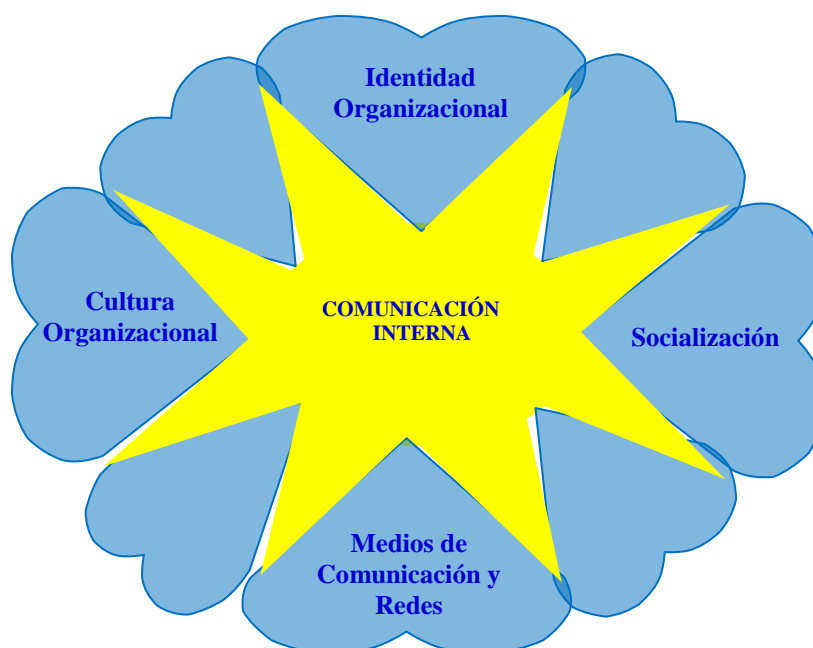
Conjuntando estos aspectos esta área denota que:

*En AMPLAC se necesita un programa de comunicación interna que apoye la integración efectiva de sus miembros, garantizando la colaboración de todos en la planeación y ejecución de actividades y proyectos que soporten el óptimo funcionamiento de la organización, su desarrollo y finalmente el consecuente alcance de sus metas.*

Se puede observar que en la redacción de todas las áreas de oportunidad detectadas se hace referencia al alcance de los objetivos organizacionales, esto es porque la razón de ser de esta organización está plasmada en ellos al igual que los motivos por los cuales continúan luchando.

### 3.4 Plan Estratégico (Propuesta)

Este plan consta de cuatro estrategias correspondientes a las áreas de oportunidad identificadas y presentadas de manera esquemática en el siguiente gráfico. Aunque existen diversas problemáticas dentro de cada una, se pretende atender la dificultad principal.



Elaboración propia

### **3.4.1 Estrategia de Identidad**

Formalización de la identidad organizacional de AMPLAC.

#### Subestrategia 1

Revisión de documentos que contengan la identidad organizacional.

#### Plan Táctico

1. Llevar a cabo una reunión de los miembros de la mesa directiva.
2. Establecer responsabilidades para efectuar las siguientes revisiones.
3. Explorar el escrito electrónico de AMPLAC y seleccionar conceptos.
4. Revisar el Acta Constitutiva de la asociación y seleccionar conceptos.
5. Establecer un calendario de trabajo.
6. Determinar fecha de próxima reunión para reunir la información.

#### Subestrategia 2

Elaboración física del documento final en el que se plasme la identidad organizacional de AMPLAC.

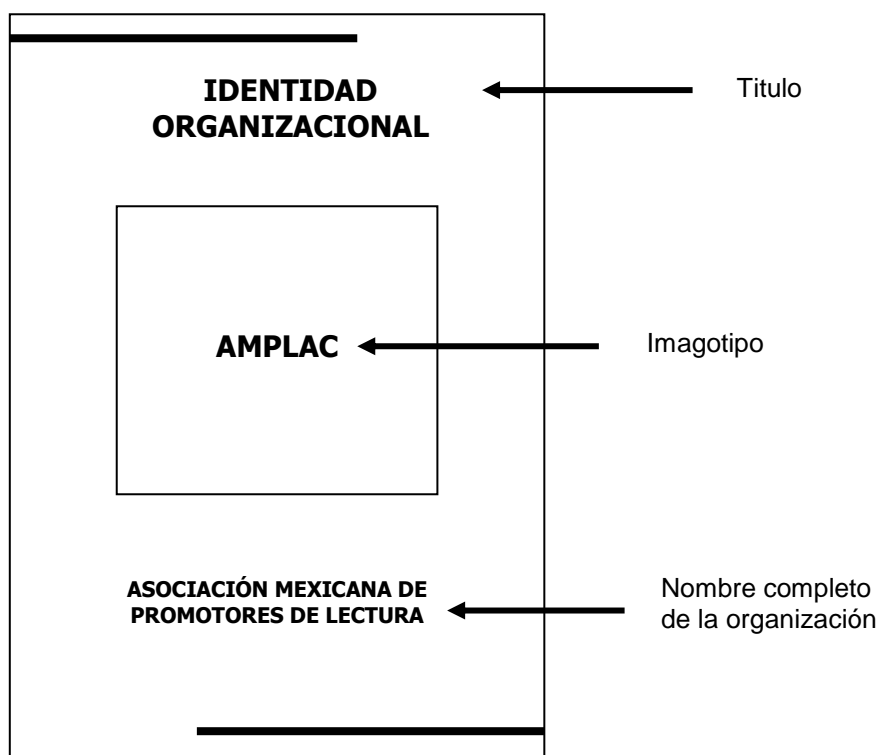
#### Plan Táctico

1. Conjuntar la información obtenida tras la revisión de documentos.
2. Comisionar al responsable para la elaboración del documento.
3. Establecer un calendario de trabajo.
4. Definir formato.
5. Elegir una frase que condense la importancia de ser miembro de AMPLAC, la cual se incluirá como cierre del escrito.
6. Elaborar e imprimir el documento en hojas membretadas.

Objetivo	Plasmar la identidad organizacional de AMPLAC en un documento sencillo y concreto que permita la fácil difusión, entendimiento e internalización de los principios de esta organización.
Mensaje	Elementos que comprenden la identidad organizacional de AMPLAC: misión, visión, valores, objetivos, servicios, estructura orgánica, logotipo, imagotipo, gama cromática y tipografía.
Destinatario	Público Interno
Medio	Documento membretado con la tipografía, logotipo, imagotipo y gama cromática empleados siempre por la organización.
Responsable	Miembros de mesa directiva
Plazo	Realización: 2 semanas Entrega: Próxima reunión de AMPLAC
Control	Una vez repartido el documento se pedirán comentarios y sugerencias a todos los socios sobre la información y el propio documento difundido (en un plazo de una semana).

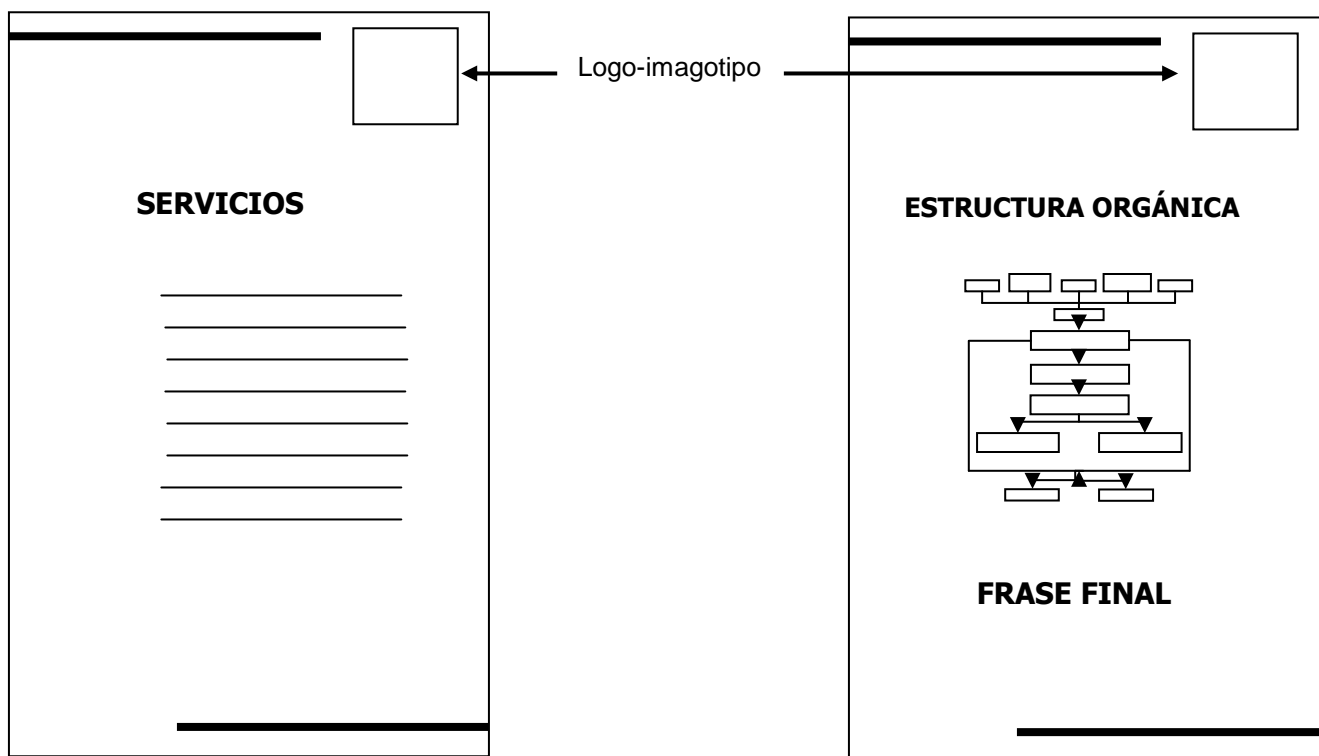
### Ejemplo del documento

Portada









### 3.4.2 Estrategia de Socialización

Elaboración de un manual general de procedimientos.

#### Subestrategia 1

Revisión de las profesiones y habilidades de cada promotor.

#### Plan Táctico

1. Llevar a cabo una reunión de los miembros de la mesa directiva.
2. Establecer responsabilidades para efectuar las revisiones, repartiendo de manera equitativa las profesiones, por cada miembro de la mesa directiva.

3. Determinar de acuerdo con las profesiones, los parámetros a considerar (funciones, reglas, tareas, responsabilidades, beneficios) para la correcta ejecución de las actividades y procesos designados.
4. Establecer un calendario de trabajo.
5. Determinar fecha de próxima reunión para reunir la información.

## Subestrategia 2

Elaboración física del manual general de procedimientos.

## Plan Táctico

1. Conjuntar la información obtenida tras la revisión de documentos.
2. Comisionar al (los) responsable (s) para la elaboración del documento.
3. Establecer un calendario de trabajo.
4. Definir formato que incluya:
  - a) Sistemas de instrucciones.
    - Preámbulo, normas y clasificación.
    - Instrucciones para la distribución de información.
    - Índice.
  - b) Organización.
    - Organigrama.
    - Delegación de poderes (funciones).
    - Rutinas, ejercicios y prácticas (incluyendo descripción, objetivo y ámbito de aplicación).
    - Políticas de operación.
    - Determinación de privilegios (incentivos).
    - Fluxogramas.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Gráficos que permiten la visualización de los procedimientos, al ilustrar el flujo de las acciones. Es posible utilizar símbolos convencionales para una adecuada interpretación. Concepto elaborado a partir de la definición de Salvador Mercado H., *Administración aplicada: teoría y práctica 1ª parte*, México, Limusa Noriega Editores, 1994, 4ª reimpresión, p.203.

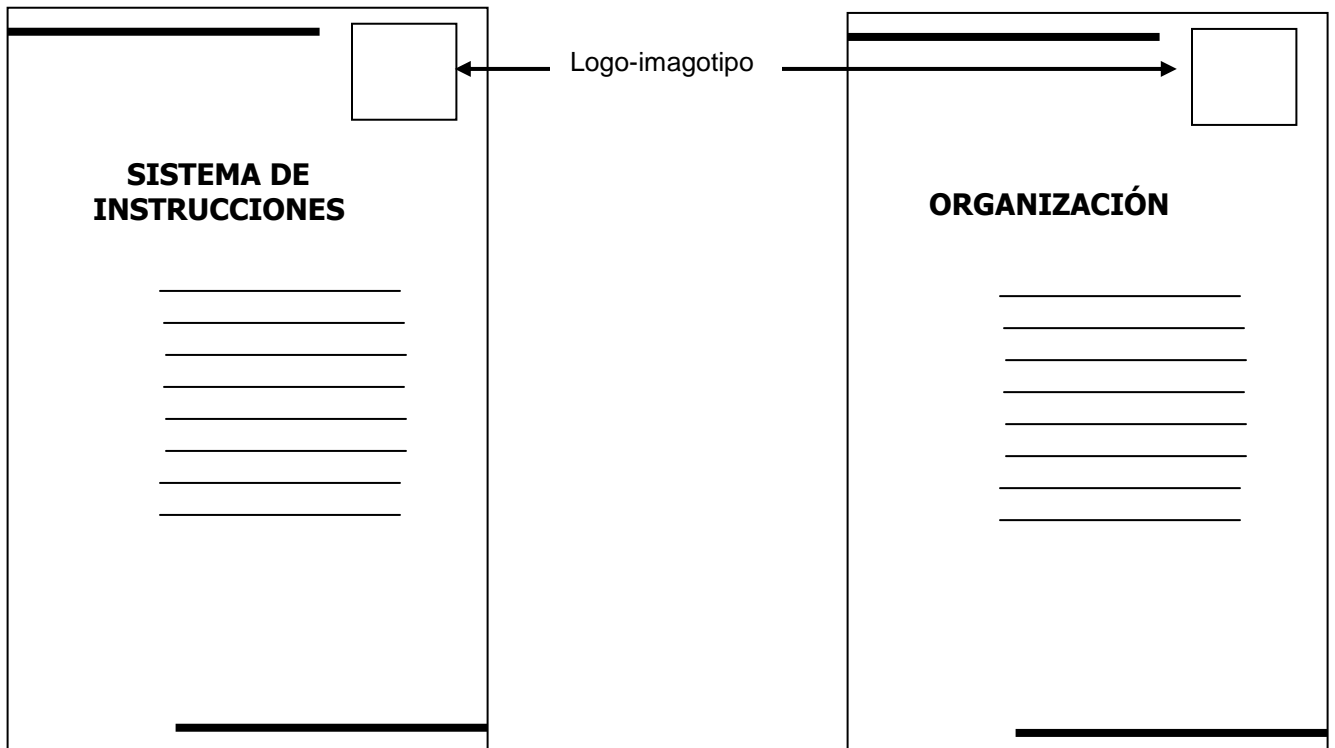
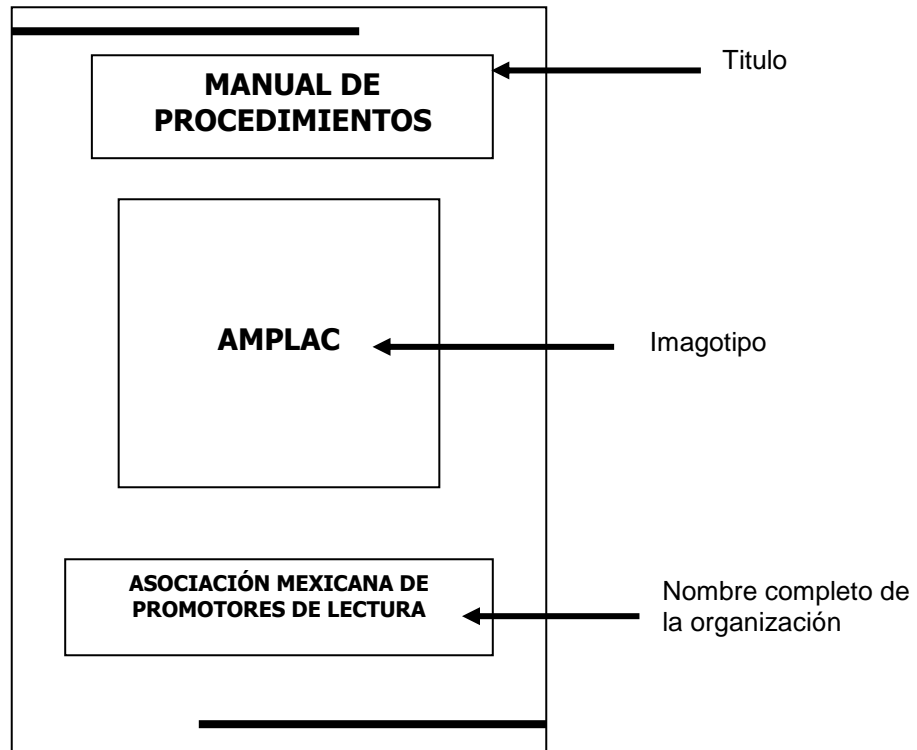
-Formularios (para registrar el cumplimiento de los procedimientos a manera de informes).

5. Elaborar e imprimir el documento en hojas membretadas (con tipografía, logotipo, imago tipo y gama cromática).

Objetivo	Delimitar las funciones, tareas, responsabilidades y beneficios de los socios de AMPLAC para realizar un funcionamiento equitativo, integral y satisfactorio.
Mensaje	Funciones, reglas, tareas, responsabilidades, beneficios.
Destinatario	Público Interno
Medio	Documento membretado con la tipografía, logotipo, imago tipo y gama cromática empleados siempre por la organización.
Responsable	Miembros de mesa directiva
Plazo	Realización y entrega : 2 meses
Control	Una vez entregado el manual, a partir de las reacciones y del trabajo realizado por cada socio, los miembros de la mesa directiva determinarán la aceptación y apego de parte de estos a los parámetros incluidos, a la par quizá de determinadas acciones como: entrega de reportes de actividades, pláticas sobre experiencias en las reuniones formales, citas con cada socio para obtener una retroalimentación.

Ejemplo del manual de procedimientos

Portada



### 3.4.3 Estrategia de Medios de Comunicación y Redes

Establecimiento de un documento de usos y funciones de los medios internos.

#### Subestrategia 1

Determinación del empleo de medios formales.

#### Plan Táctico

1. Llevar a cabo una reunión de los miembros de la mesa directiva.
2. Establecer responsabilidades para estructurar el documento de usos y funciones de los medios formales (reuniones y documentos escritos) e informales (teléfono y correo electrónico) dividiéndolos por cada miembro de la mesa directiva.
3. Una vez divididas las tareas, los responsables deberán ejecutar las siguientes acciones (de acuerdo con la función que designen a cada uno de los 4 medios recurrentes):
  - Para las reuniones deberá elaborarse un protocolo, que otorgue la estructura de las mismas (introducción, desarrollo y clímax) designando un moderador para tales eventos.
  - Para los documentos escritos se fijará un formato de elaboración de estos en hojas membretadas (con tipografía, logotipo, imagotipo y gama cromática), sean comunicados, memorándums, entre otros.
  - Para emplear el teléfono y el correo electrónico adecuadamente al convocar a los socios, se deberá actualizar la información del directorio de socios; así como se deberá tomar en cuenta que cada vez que estos canales sean utilizados, resultaría necesario pedir confirmación de asistencia a las reuniones por la misma vía.
4. Constituir un calendario de trabajo.
5. Determinar fecha de próxima reunión para reunir la información.

## Subestrategia 2

Elaboración del documento de usos y funciones de los medios internos.

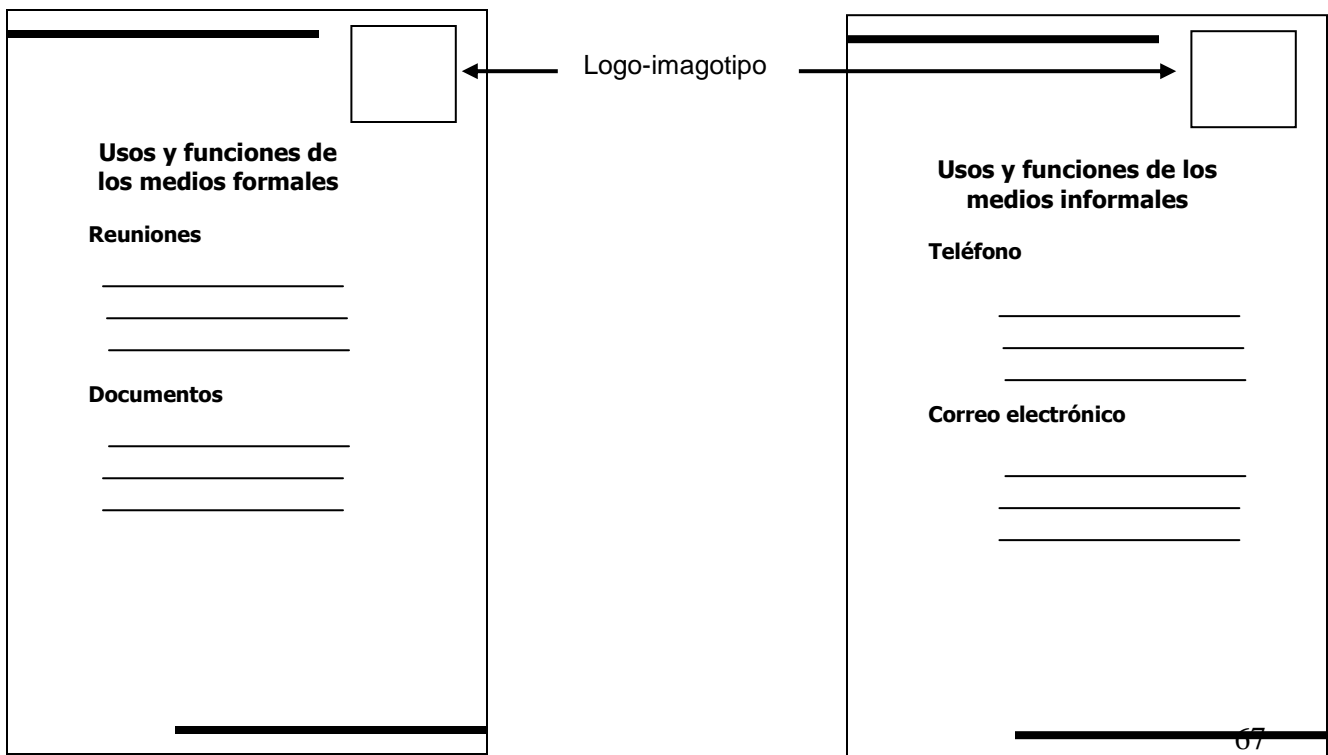
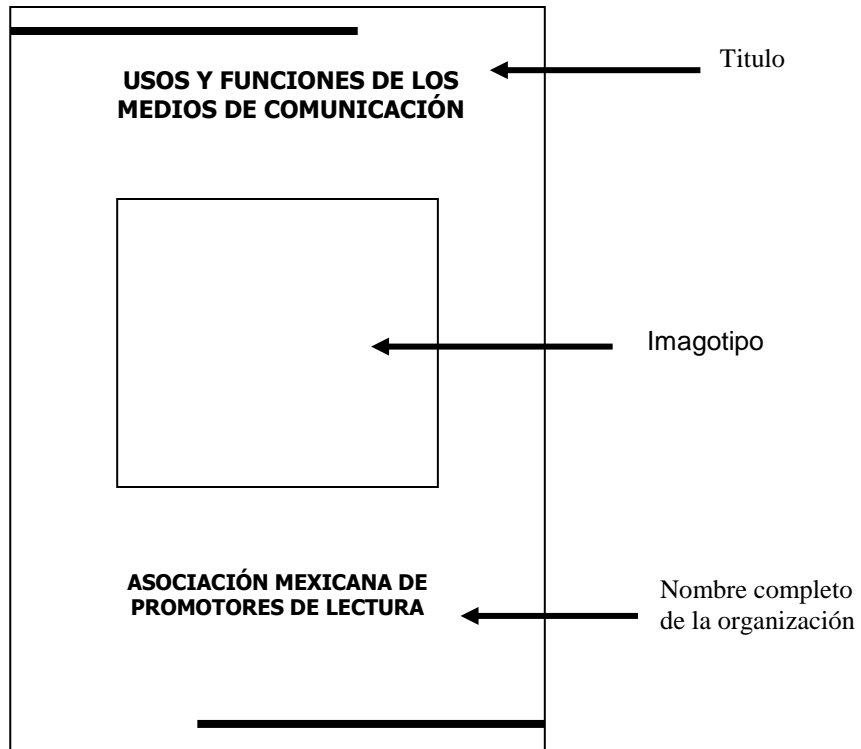
### Plan Táctico

1. Conjuntar la información obtenida tras la división de actividades.
2. Comisionar al(los) responsable(s) para la elaboración del documento.
3. Repartir equitativamente el directorio definitivo de socios por cada miembro de la mesa directiva para notificarles fechas de reuniones próximas.
4. Establecer un calendario de trabajo.
5. Elaborar e imprimir el documento en hojas membretadas (con tipografía, logotipo, imago tipo y gama cromática).

Objetivo	Emplear apropiadamente los medios de comunicación para propiciar la adecuada interacción entre sus miembros, la correcta difusión de sus actividades y programas, y por consecuencia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Mensaje	Correcto funcionamiento de los medios formales e informales
Destinatario	Público Interno
Medio	Documento membretado con la tipografía, logotipo, imago tipo y gama cromática empleados siempre por la organización.
Responsable	Miembros de mesa directiva
Plazo	Realización y entrega : 1 mes
Control	Una forma de medir el resultado del documento, será el detectar el número de asistentes a las reuniones y la frecuencia con que estos confirman dicha asistencia, así como el conocimiento de la información que se les entrega o se les hace llegar mediante cada uno de los canales empleados.

Ejemplo del documento

Portada



### **3.4.4 Estrategia de Cultura Organizacional**

Realización de convivencias.

#### Subestrategia 1

Planeación de la primera convivencia.

#### Plan Táctico

1. Llevar a cabo una reunión de los miembros de la mesa directiva.
2. Estructurar itinerario y material para la convivencia.
3. Definir quiénes participarán en la convivencia (moderador, expositores), siendo un número considerable, pues se debe prever la posible intervención de algunos otros miembros.
4. Designar a una persona que se encargue de buscar y confirmar la disponibilidad de algún sitio para realizar la reunión.
5. Repartir equitativamente el directorio definitivo de socios para notificarles sobre el evento.
6. Constituir un calendario de próximas convivencias.

#### Subestrategia 2

Ejecución de la convivencia.

#### Plan Táctico

1. Sea cual sea la estructura y orden definida por los miembros, la reunión debe contar con:
  - Presentación del tema a tratar.
  - Otorgar tiempos para cada intervención.



- Proporcionar una atmósfera agradable que permita la movilidad, temperatura adecuada y fácil acceso de todos los asistentes.
- Motivar a todos los socios asistentes para ser partícipes de la reunión, sin importar si fueron seleccionados desde la planeación.
- Iniciar y finalizar puntualmente la sesión para reforzar su compromiso con la formalidad de la asociación y el respeto al tiempo de los demás.
- Respetar los comentarios y posturas de los participantes, sin menospreciarlas; en caso de estar de acuerdo hacerlo notar reconociendo los aportes y en caso de no estar de acuerdo añadir opiniones constructivas.
- Efectuar preguntas para manifestar el interés por el tema y por la propia reunión.
- Hablar dirigiéndose a todos los socios.
- Evitar la conversación en voz baja entre grupos de compañeros.
- Estar al tanto de la reunión en todo momento sin aislarse.
- No excederse en la intervención, tomar en cuenta que hay otros que desearán tomar la palabra.

2. Quienes sean previamente designados para participar en la convivencia deberán utilizar alguno o varios de los siguientes instrumentos de apoyo:

- Rotafolios.
- Hojas bond o cartulinas.
- Pizarrón (en caso de haberlos en el sitio dispuesto).
- Computadora.
- Proyector de diapositivas.
- Sistemas audio y/o video (televisión, videocasetera, dvd, cd's).
- Libros o referencias bibliográficas, hemerográficas, electrónicas.
- Hojas sueltas.
- Cuestionarios.
- Folletos.
- Trípticos.
- Gráficos.

- Manuales.
- Guías didácticas.
- Fotografías.
- Otros materiales que brinden dinamismo a su participación.

3. Tomar fotografías del evento para reforzar la importancia de la convivencia y de la participación de los propios miembros.

Objetivo	Mejorar la calidad de las reuniones propiciando la interacción e integración efectiva de los miembros de AMPLAC garantizando la colaboración de todos en la planeación y ejecución de actividades y proyectos que soporten el óptimo funcionamiento de la organización.
Mensaje	Que todos los socios se conozcan entre sí y convivan frecuentemente
Destinatario	Público Interno
Medio	Reuniones formales
Responsable	Miembros de mesa directiva
Plazo	Planeación: 1 mes Realización: Cada dos meses
Control	La respuesta se medirá a partir de la asistencia a las reuniones y del material que cada socio decida compartir con sus compañeros, sea visual, escrito u oral, para retroalimentar sus actividades y experiencias.

## CONCLUSIONES

Si bien la búsqueda de recursos económicos, lograr posicionamiento, ganar competitividad, obtener reconocimiento y permanecer a la vanguardia en cuestiones tecnológicas, determinan la supervivencia de una organización; estos objetivos serían imposibles de realizar si no se cuenta con una comunicación eficaz al interior de la misma.

Esta situación es aún más complicada para las asociaciones civiles, cuya integración motivada por servir a la sociedad, deja a un lado los beneficios lucrativos en busca de un sincero acercamiento a su público objetivo que resuelva las necesidades e inquietudes del mismo.

Por este motivo, la búsqueda de alternativas de desarrollo para estas asociaciones requiere, de mayor sensibilidad del comunicólogo organizacional ante las limitantes que presentan, del empleo adecuado de análisis de procesos y elaboración de productos comunicativos y de su capacidad de comunicador en el tratamiento de la información, considerando en todo momento las dificultades que enmarca la percepción de medios de supervivencia y desarrollo para estas organizaciones.

Esta reflexión permitió identificar que de no contar con un flujo adecuado de comunicación basado en el entendimiento, cooperación, compromiso, interacción, participación activa y la búsqueda compartida de los mismos objetivos, de parte de todos sus integrantes, un organismo surgido de la sociedad civil no es capaz de existir; pues, a diferencia de una empresa que busca incrementar su poder adquisitivo, una organización social tiene como motor la voluntad de compartir y servir y cómo iniciar si no desde ellos mismos.

Este es el contexto cotidiano de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura (AMPLAC), que como primer obstáculo para mantener la integración de sus miembros encuentra la carencia de un sitio físico (instalaciones) en el cual puedan congregarse para compartir perspectivas, opiniones, experiencias y toma de decisiones respecto a su labor y al buen funcionamiento de la organización.

Al estar sus integrantes tan dispersos, pues sus medios de comunicación primordiales funcionan a distancia (correo electrónico y vía telefónica) y gran parte de los miembros dedican tiempo completo a sus respectivas profesiones, estos no se encuentran lo suficientemente involucrados en las actividades de promoción, mantenimiento del trabajo y esparcimiento de AMPLAC.

Esta situación se complica aún más, dado el desconocimiento de los socios de la identidad de su organización; establecida equívocamente como carta de presentación frente a sus públicos objetivo, antes, que como identificador y motor central de la labor y compromiso de sus miembros.

Así, al no contar con la debida comprensión y manejo de los principios de su asociación (interiorización), difícilmente se logra una adecuada proyección de lo que se desea difundir y reforzar en la sociedad y ni siquiera pensar en tener impacto y reconocimiento dentro de ella.

Por otro lado, la propia disgregación entre los socios de AMPLAC y esa falta de sentido de pertenencia hacia ella, obstaculizan la ejecución de responsabilidades, planes y tareas conjuntas, las cuales a su vez, repercuten en la cohesión y participación equilibrada de los promotores de lectura.

Demostrando con ello cierta disparidad entre los intereses organizacionales (unión, colaboración y profesionalización de promotores de lectura) y los personales (claramente enfocados a la práctica independiente de sus capacidades individuales).

Sumado a la necesidad de atender la integración de los socios de AMPLAC, se encuentra la falta de un proceso de retroalimentación de las actividades particulares, el cual funcione como sistema de control, evaluación e incluso de motivación, que permita de manera grupal, conocer el grado de compromiso y responsabilidad que cada miembro guarda con su labor, y nutra de manera individual sus conocimientos y experiencias; logrando que todo ello incida directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A todo ello se agrega la carencia de mecanismos y flujos de información que contribuyan a la transmisión de tareas vitales para el funcionamiento y soporte de AMPLAC (tales como informes de actividades particulares y organizacionales -juntas, conferencias, talleres, presentaciones- y próximas reuniones) que propicien la frecuente interacción entre sus integrantes, pues al no contar con instalaciones propias, la comunicación constante es el lazo fundamental para el mantenimiento de sus relaciones y la supervivencia de la organización misma.

Así, a través de la interacción con los miembros de esta asociación, gracias a la encuesta aplicada y al empleo del FODA como instrumento de diagnóstico, fue posible conformar todas estas apreciaciones derivadas de la detección de las cuatro áreas de oportunidad explicadas y esquematizadas, permitiendo con esto la visualización integral de AMPLAC.

Concluyendo entonces que aún cuando la actuación externa da sentido a la conformación de esta organización (dado que otorgan un beneficio a la sociedad) no puede ser efectivamente lograda, sin la total comprensión de su existencia y competencia, sin motivar la participación de cada una de sus

partes a través de la información y la integración de habilidades, conocimientos, experiencias, y opiniones.

Por tales motivos, la propuesta presentada, espera si no dar completa solución a las necesidades inmediatas de AMPLAC, por lo menos garantizar la colaboración de todos sus miembros en el intento de consolidar la organización que desde su adhesión, dio sentido a sus esfuerzos y expectativas personales por un bien común.

Otorgando así, mayor importancia al fomento del conocimiento e interacción entre todos los socios de esta organización, pues para que un equipo funcione se requiere que sus integrantes interactúen entre sí y se influyan mutuamente.

El realizar frecuentes interacciones incrementa la retroalimentación dentro de los grupos. Esto produce un intercambio mucho más activo, incrementando el nivel de participación, el grado de cohesión, la productividad y el alcance de metas individuales y grupales. No es posible separar tres fenómenos tan importantes para el desarrollo del ser humano: interacción, comunicación y participación.

Al final este trabajo intenta precisamente ser un parte aguas para la consideración de la reestructuración y consolidación de AMPLAC, pues como parte fundamental de las fortalezas de esta organización, se observa el interés de una mayoría de socios por mantener y hacer crecer la organización.

De manera particular, este trabajo representó un reto para determinar los conocimientos y eficiencia necesarios para efectuar un diagnóstico organizacional de comunicación de una agrupación comprometida con la sociedad, con un fin tan necesario para la formación de todo individuo, como lo es el fomento de la lectura. Así mismo, significó una experiencia de crecimiento personal el conocer y formar parte de la causa.

Por ello, de la misma forma en que AMPLAC constituyó un factor de particular influencia, se espera que el ámbito de la Comunicación Organizacional y el presente trabajo influyan en la perspectiva de los socios respecto de sus objetivos grupales y personales y lo proyecten tanto al interior como al exterior de su organización.

## Fuentes bibliográficas, documentales y material de apoyo:

- *Acta Constitutiva de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C (AMPLAC)*, México D.F., 19 de Noviembre de 1997, 40 pp.
- *Acta de Asamblea General de Asociados*, México D.F., 10 de Diciembre de 2005, 14 pp.
- *Archivo de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura (Identidad y Servicios)*, 2007, 5 pp.
- Arras Vota, Ana María, *Comunicación organizacional*, México, Textos Universitarios, 2002, 1ª reimpresión, 237 pp.
- Baena, Guillermina, *Instrumentos de investigación*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1994, 15ª reimpresión, 134 pp.
- Costa Joan, *Identidad corporativa*, México, Trillas, Agosto 2004, 5ª reimpresión, 125pp.
- Costa, Joan, *La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós, 1999, 161 pp.
- Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein, *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*, Barcelona, Paidós, Grupos e instituciones, 1997, 4ª reimpresión, 317pp.
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003, 1ª reimpresión, 273 pp.



- Flores de Gortari, Sergio; Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Trillas, Enero 1988, 15ª reimpresión, 369 pp.
- Garrido, Francisco Javier, *Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, 243 pp.
- Gibson, James L.; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw-Hill, 2001, 591 pp.
- Hamermesh, Richard G., *Planeación estratégica o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores*, México, Limusa, 1994, 2ª reimpresión, 278 pp.
- Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, 148 pp.
- “Legere”, Boletín de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC), Año 2, No. 8, México, Invierno 2000, 16 pp.
- Losada Díaz, José Carlos, *Gestión de la comunicación en las organizaciones, comunicación interna, corporativa y de marketing*, España, Ariel, 2004, 556 pp.
- Mercado H, Salvador, *Administración aplicada: teoría y práctica 1ª parte*, México, Limusa Noriega Editores, 1994, 4ª reimpresión, 543 pp.
- Pariente Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones, un enfoque de metáforas*, México, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, Abril 2001, 2ª edición, 388 pp.

- Putnam, Linda L.; Joan Costa; Francisco J. Garrido, *Comunicación empresarial*, Barcelona, Gestión 2000, 2002, 125pp.
- Ramos Padilla, Carlos G., *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Trillas, Febrero 2002, 2ª reimpresión, 75 pp.
- Revista Pyme, Adminístrate Hoy, “El poder del análisis FODA”, por Carlos Rodríguez Contreras, N° 166, Año XIV, México, Editorial Gasca Sicco, Revista mensual, Febrero 2008, Director General y Presidente del Consejo Editorial: C.P. Hugo Gasca Bretón, 81pp.
- Rodríguez M., Darío, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, 1999, 3ª edición, 218 pp.
- Rojas Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, México, Plaza y Valdés Editores, marzo 2004, 21ª edición, 437 pp.
- Sachse, Matthías, *Planeación estratégica en empresas públicas*, México, Trillas, Mayo 1998, 2ª reimpresión, 224 pp.
- Tejada Palacios, Luis, *Gestión de imagen corporativa, creación y transmisión de la identidad de la empresa*, Colombia, Norma, 1987, 204 pp.
- Vega Rodríguez, María Teresa; Martín Eugenio Garrido. *Psicología de las organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Salamanca, Amaru, 1998, 147 pp.

## Gráficas

- 1.- Capacitación inicial
- 2.- Medios de capacitación inicial
- 3.- Conocimiento de la identidad organizacional (visual y conceptual)
- 4.- Canales de difusión de la identidad organizacional (visual y conceptual)
- 5.- Conocimiento de normas y formas de trabajo
- 6.- Canales de difusión de normas y formas de trabajo
- 7.- Efectividad de la identidad organizacional y de las normas y formas de trabajo en el desarrollo de las actividades de AMPLAC
- 8.- Conocimiento y aplicación de los objetivos organizacionales
- 9.- Conocimiento de los medios de comunicación organizacionales
- 10.- Efectividad de los medios de comunicación organizacionales en la interacción entre los miembros
- 11.- Efectividad de los medios de comunicación organizacionales en el cumplimiento de los objetivos de la asociación
- 12.- Efectividad de los medios de comunicación organizacionales en la difusión de programas y actividades
- 13.- Conocimiento de la estructura orgánica
- 14.- Libertad de expresión
- 15.- Evaluaciones particulares constantes
- 16.- Estudios comparativos periódicos entre los objetivos organizacionales y los resultados reales
- 17.- Difusión de los avances competitivos logrados
- 18.- Medios de difusión de avances competitivos
- 19.- Consideración de las necesidades particulares para la planeación de proyectos organizacionales
- 20.- Difusión de calendario de actividades
- 21.- Medios de difusión de calendario de actividades
- 22.- Desarrollo de talentos y habilidades
- 23.- Relación entre objetivos organizacionales y expectativas personales
- 24.- Identificación con principios organizacionales

## Anexo 1. Cuestionario aplicado

La veracidad de la información obtenida a través de este cuestionario, ayudará a la realización de propuestas que mejoren el funcionamiento de la Asociación Mexicana de Promotores de Lectura A.C. (AMPLAC). De antemano se agradece su colaboración.

**Profesión:**

**Actividades que realiza como promotor de lectura:**

**1.- Al integrarse a la asociación, ¿recibió orientación sobre cómo realizar sus labores como promotor?**

a) Si ¿A través de qué medios?

b) No

**2.- Cuenta con algún documento donde se encuentre:**

a) La identidad de AMPLAC (misión, visión, valores y objetivos).

i) Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_

ii) No existe, pero la conocí por otro medio \_\_\_\_\_

iii) No existe y no conozco la identidad

b) Normas y formas de trabajo.

i) Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_

ii) No existe, pero las conocí por otro medio \_\_\_\_\_

iii) No existe y no conozco las normas y formas de trabajo

c) Si conoce estos elementos, ¿considera que garantizan la ejecución efectiva de sus tareas?

Si      No      No sé

**3.- ¿Se apoya en los objetivos de la asociación para ejecutar sus labores?**

a) Si ¿En cuáles?

b) No ¿Por qué?

**4.- ¿Qué medios se emplean para la transmisión de información? (Puede subrayar más de una opción)**

a) Comunicación cara a cara

e) Boletín

i) Blog

b) Informes

f) Revista interna

j) Rumores

c) Correo electrónico

g) Periódico mural

k) Teléfono

d) Reuniones

h) Intranet

Otro \_\_\_\_\_

Considera que son adecuados:

- |                                                           |    |    |
|-----------------------------------------------------------|----|----|
| a) Para difundir programas y actividades                  | Si | No |
| b) Para promover la interacción entre los socios          | Si | No |
| c) Para el cumplimiento de los objetivos de la asociación | Si | No |

¿Por qué?

**5.- ¿Considera que el desarrollo de las actividades va acorde con la estructura organizacional (con el lugar que cada persona ocupa en la asociación)?**

a) Si

b) No ¿Por qué?

c) No sé

**6.- ¿Tiene la libertad de comunicar dudas y sugerencias relativas a sus actividades, programas y proyectos?**

a) Si

b) No ¿Por qué?

**7.- ¿Su labor como promotor se somete a constante revisión para su mejora?**

Si ¿Cada cuánto tiempo?\_\_\_\_\_

No

**8.- ¿Los objetivos organizacionales se comparan periódicamente con los resultados reales?**

Si ¿Cada cuánto tiempo?\_\_\_\_\_

No

No sé

**9.- ¿Le son comunicados tanto los avances competitivos logrados así como las fallas en relación a dichas revisiones?**

Si ¿A través de qué medios?

No

**10.- ¿Considera que las necesidades de los socios constituyen un elemento fundamental de los proyectos de la asociación?**

a) Si

b) No

c) No sé

**11.- ¿Se le comunican los calendarios de actividades con la suficiente anticipación para garantizar su asistencia?**

a) Si

¿A través de qué medios?

¿Con qué frecuencia?            1 día            1 semana            1 mes

b) No

¿Por qué?

**12.- ¿Le es posible desarrollar sus habilidades y talentos al máximo dentro de la asociación?**

Si      No      No sé

**13.- ¿Considera que los objetivos organizacionales responden a sus propias expectativas?**

Si      No      No sé

**14.- ¿Se siente identificado con los principios organizacionales?**

Si      No      No los conozco

## Anexo 2. Vaciado de resultados (preguntas abiertas)

Preguntas Abiertas	Respuestas	
1. Al integrarse a la asociación, ¿recibió orientación sobre cómo realizar sus labores como promotor?	<p>Si ¿A través de qué medios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Correo electrónico, fax, en reuniones de socios, reuniones informales, periódicos, personalmente, teléfono, radio con relación a la literatura.</li> <li>-Entrevista personal</li> <li>-Teléfono e Internet</li> <li>-Comunicación oral</li> <li>-Talleres, conferencias sobre promoción</li> <li>-Directamente de las iniciadoras</li> <li>-Comunicación oral, talleres para desarrollar la creatividad</li> </ul>	No
2. ¿Cuenta con algún documento donde se encuentre: a) La identidad de AMPLAC (misión, visión, valores y objetivos) b) Normas y formas de trabajo	<p>Si ¿Cuál?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El libro</li> <li>-Trípticos nuevos</li> <li>-Folleto Legere</li> <li>-Tríptico</li> <li>-Folleto</li> <li>-Acta constitutiva, folleto</li> <li>-Folleto, acta constitutiva</li> </ul>	No
3. ¿Se apoya en los objetivos de la asociación para ejecutar sus labores?	<p>Si ¿En cuáles?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Siempre los tengo presentes</li> <li>-El conjunto de normas, los estatutos que señalan las acciones que corresponden a cada cual.</li> <li>-Agrupar a profesionales de la lectura dedicados a la promoción de lectura para fomentar tal actividad por medio de la organización y creación de diversas actividades como talleres, plenarias lectoras, narración oral, etc.</li> </ul>	<p>No ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recién me inicio en AMPLAC</li> <li>-Hace falta mayor comunicación y compromiso entre los socios.</li> <li>-No hay reuniones para aclarar los objetivos</li> <li>-No los conozco</li> <li>-Sólo coinciden, yo he realizado mis labores de igual manera desde antes de integrarme al AMPLAC</li> <li>-Porque ya casi no hacemos nada relacionado con la promoción de la lectura</li> <li>-Trabajo de forma muy independiente y he estado haciendo otro tipo de trabajo</li> <li>-Porque ya ha pasado un tiempo considerable que me separé del grupo, debido a mis actividades académicas. Lo que preparo lo hago con base en lo que ya sé o he leído</li> </ul>
4. ¿Qué medios se emplean para la transmisión de información?	<p>a) Comunicación cara a cara 7</p> <p>b) Informes 2</p> <p>c) Correo electrónico 15</p> <p>d) Reuniones 7</p>	<p>e) Boletín 1</p> <p>f) Revista interna 2</p> <p>g) Periódico mural 5</p> <p>h) Intranet</p> <p>i) Blog</p> <p>j) Rumores 2</p> <p>k) Teléfono 5</p>

<p>Considera que son adecuados:</p> <p>a) Para difundir programas y actividades</p> <p>b) Para promover la interacción entre los socios</p> <p>c) Para el cumplimiento de los objetivos de la asociación</p>	<p>Si ¿Por qué?</p> <p>-En cada junta se proponen las actividades y compromisos</p> <p>-El diálogo sería una opción correcta porque la mayoría de las personas que integran el grupo, están dispuestas a entablar una comunicación abierta, y directa.</p>	<p>No ¿Por qué?</p> <p>-Las reuniones son esporádicas, la comunicación cara a cara también, el correo electrónico es lo más usual.</p> <p>-Por falta de recursos humanos, materiales o económicos.</p> <p>-Faltan actividades en las cuales se intercambien experiencias y se informen nuevos promotores</p> <p>-No son constantes. Se interrumpe la comunicación</p> <p>-Hace falta mayor difusión</p> <p>-Simplemente no hay comunicación con los socios</p> <p>-Son insuficientes</p> <p>-No importan tanto los canales de comunicación sino que no hay actividades</p> <p>-No sé si estén funcionando, no me he querido comprometer mucho por mis intereses</p> <p>-Por falta de interés de los socios</p> <p>-Porque las juntas no son suficientes para informarnos de todas las tareas. Falta asistencia de todos los miembros</p> <p>-Sólo unos cuantos participan. Somos en el directorio aprox. 35 y sólo un 40% de éstos asiste</p> <p>-No hay actividades que provocan la interacción. Existe resistencia a integrarse ampliamente</p> <p>-Por falta de comunicación, compromiso e interés</p> <p>-Nos hace falta ser más comprometidos</p> <p>-No hay reuniones. No hay un local de AMPLAC, No hay eventos organizados por la Asociación</p> <p>-No hay cabezas que tengan experiencia para fungir como líderes. Debe ser un trabajo conjunto</p> <p>-Todos tenemos otras actividades o trabajos</p> <p>-No conozco a todos los miembros. Cuando entré AMPLAC, los pocos integrantes que conozco ya tenían relaciones de carácter personal y no hay tema en común, ni a través de debate, sugerencias, etc.</p> <p>-Porque todos estamos muy alejados y sin realizar actividades para la asociación</p> <p>-Aunque el correo electrónico es un excelente medio para mantenernos informados, las únicas que se preocupan por hacerlo son la presidenta y la vicepresidenta</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p>5. ¿Considera que el desarrollo de las actividades va acorde con la estructura organizacional (con el lugar que cada persona ocupa en la asociación)?</p>	<p>Si ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Porque cada uno realiza su labor ordenadamente para informar, organizar, convocar</li> <li>-Con el Consejo Directivo se debe hacer cumplir las funciones y actividades de AMPLAC, pero entre los socios hace falta compromiso</li> <li>-Las actividades se proponen en una convocatoria y los miembros que están disponibles responden con propuestas y AMPLAC selecciona</li> <li>- Porque las personas que participan están muy comprometidas y hacen lo que está en sus manos para que salgan las cosas.</li> </ul>	<p>No ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada uno hace lo que puede y desea, sin un compromiso formal</li> <li>-Las actividades no han sido planteadas a partir de la mencionada estructura</li> <li>-Hace falta ser más comprometido</li> <li>-No realizo ninguna actividad</li> <li>-Debe haber una reorganización</li> <li>-Las reuniones que se llevan a cabo, son más parecidas a tertulias que a verdaderas reuniones, se hacen comentarios subjetivos de otros temas que no tienen que ver con AMPLAC, y se habla de tareas mas no de objetivos como asociación. He participado en eventos organizados por AMPLAC y jamás he recibido reconocimiento, constancia o reporte de carácter oficial.</li> <li>-Porque casi nadie se ha comprometido a fondo pero es lógico porque no hay recursos y nadie trabaja de tiempo completo sin recibir dinero.</li> <li>- Me di cuenta que las personas que ocupan los cargos más altos, tienen más actividades y más presiones, los demás, nos hacemos los desentendidos de los compromisos que tiene la organización.</li> </ul>
<p>6. ¿Tiene la libertad de comunicar dudas y sugerencias relativas a sus actividades, programas y proyectos?</p>	<p>Si</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Entre los miembros de la mesa directiva</li> <li>-He participado en muchas actividades en los últimos años y siempre en libertad de comunicar</li> <li>-A partir de las reuniones</li> <li>-A veces, en las convocatorias al entregar los proyectos y los programas se pueden mencionar las dudas y sugerencias</li> <li>-Porque estamos abiertos a las propuestas e ideas que aporten los socios</li> <li>-Siempre ha sido un grupo muy abierto</li> </ul>	<p>No ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No realizo ninguna</li> <li>-No ha habido oportunidad</li> <li>-Me he percatado en las juntas de tiempo atrás que todos hablamos al mismo tiempo y nadie escucha a nadie.</li> </ul>
<p>7. ¿Su labor como promotor se somete a constante revisión para su mejora?</p>	<p>Si ¿Cada cuánto tiempo?</p>	<p>No</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Por interés propio</li> </ul>
<p>8. ¿ Los objetivos organizacionales se comparan periódicamente con los resultados reales ?</p>	<p>Si ¿Cada cuánto tiempo?</p>	<p>No</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No hacemos reportes y no vemos resultados</li> <li>-No respondemos positivamente a las convocatorias</li> <li>-No están determinados</li> <li>-Porque no hay actividades</li> <li>-En la primer junta que asistí como miembro aspirante a AMPLAC, si se habló de objetivos propuestos, y las subsecuentes a las que he podido asistir no, porque han sido eventos especiales y la elección para presidente de AMPLAC.</li> </ul>

<p>9. ¿Le son comunicados tanto los avances competitivos logrados así como las fallas en relación a dichas revisiones?</p>	<p>Si ¿Cada cuánto tiempo? -A través de correo electrónico y del teléfono celular</p>	<p>No -De forma oficial o electrónica no, sólo en juntas se informa de la situación de AMPLAC -No hemos formalizado nuestro corazón ideológico con los socios -Correo electrónico -Desconozco los motivos -Por Internet -Oralmente - Porque no hay un informe ni conclusiones después de cada evento o junta -La vicepresidenta nos avisa</p>
<p>10. ¿Considera que las necesidades de los socios constituyen un elemento fundamental de los proyectos de la asociación?</p>	<p>Si -Porque es necesario darles incentivos -Pero hay que fortalecer el equipo</p>	<p>No -El trabajo es individualista</p>
<p>11. ¿Se le comunican los calendarios de actividades con la suficiente anticipación para garantizar su asistencia?</p>	<p>Si ¿A través de qué medios? -Internet y teléfono -Internet y teléfono -Personal, teléfono y correo electrónico -Correo electrónico -Teléfono, Internet, mensajes vía celular -Teléfono, Internet, oral -Vía telefónica -Internet o vía telefónica</p>	<p>No ¿Por qué? -No hay calendarización de actividades mensuales, anuales, plan de trabajo de la presidencia de AMPLAC -Se informan actividades externas no generadas por AMPLAC -Me mandan información a un correo que casi no uso -No nos hemos puesto de acuerdo para tener un lugar donde averiguar dicho calendario.</p>
<p>12. ¿Le es posible desarrollar sus habilidades y talentos al máximo dentro de la asociación?</p>	<p>Si -Los obstáculos han permanecido y no hemos logrado superarlos pero siento que se me ha permitido el desarrollo de mis capacidades y habilidades creativas</p>	<p>No</p>
<p>13. ¿Considera que los objetivos organizacionales responden a sus propias expectativas?</p>	<p>Si</p>	<p>No -Me faltó integrarme un poco más en el grupo y expresar realmente mis propias expectativas</p>
<p>14. ¿Se siente identificado con los principios organizacionales?</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>