



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
CENTRO EDUCATIVO DOMUS A.C. PARA NIÑOS, JÓVENES
Y ADULTOS CON AUTISMO Y DISCAPACIDAD
INTELECTUAL**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

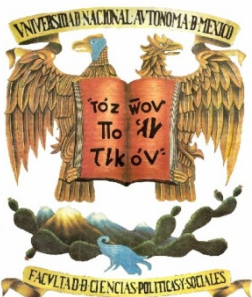
PRESENTA

GABRIELA CRISTINA GÓMEZ ESTRADA

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA NEDELIA ANTIGA TRUJILLO

CIUDAD UNIVERSITARIA, 2009





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RECONOCIMIENTOS:

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO,
por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios profesionales y
abrirme el camino para alcanzar
mis metas y sobre todo
enseñarme que los conocimientos
son infinitos y el límite somos nosotros mismos.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES,
cuyas aulas fueron para mí, las testigos de los más diversos
puntos de vista y universo de conocimientos,
que me formaron como persona y me dieron las
mejores experiencias de mi vida.

AL CENTRO EDUCATIVO DOMUS,
por abrirme las puertas y depositar
su confianza en mí para llevar a cabo este trabajo.

AGRADECIMIENTOS:

A las profesoras y profesores que tomaron parte de su tiempo para enriquecer con sus comentarios y experiencia esta tesis.

❖ Profesora. Verónica Ochoa López

❖ Profesora. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez

❖ Profesor. Fernando Munguía Rodríguez

❖ Profesor. Juan Andrés Oliva Salinas

❖ Doctora Nedelia Antiga Trujillo – Ned muchas gracias por todas las experiencias que compartiste conmigo, por las buenas pláticas y sobretodo por darme la motivación y confianza suficiente para llegar a mi objetivo.

DEDICATORIAS

A mis padres Gabriela y Víctor, las personas más importantes para mí y a quienes amo de manera infinita, por su apoyo, comprensión, amor y confianza que depositan en mí cada día, sin la cual no hubiese sido posible llegar a cumplir este paso tan importante. Todos mis logros son por ellos y para ellos.

A mis abuelos, mi hermano Víctor, tíos y primos que están conmigo siempre, con sus consejos, ayuda, motivación y buenos ratos que hemos pasado juntos.

A mis amigos: las personas que hacen la vida más llena de alegría, risas, llanto y muchas más emociones, con las cuales compartí y compartiré incontables experiencias buenas o malas, cada uno con una personalidad tan diferente, pero con el cariño y deseo de estar juntos que traspasa el tiempo y el espacio. Gracias: Annabel, Daniel, Erika, Gabriel, Itzel, Jorge, Javier, Martha, Moisés, Monserrat, Nallely, Rosa y Silvia.

Ellos son en verdad lo mejor que hay en mí.
porque fueron y son lo que soy, y lo que fui [...],
Quedan años por delante,
quedan noches por detrás.
Recordar lo que ha pasado,
y no saber que pasará [...].

AUTOR-TONTXU- *QUÉ FUE AQUELLO*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
-------------------	---

Capítulo 1. Comunicación

1.1 Comunicación Organizacional.....	13
1.2 Comunicación Interna.....	18
1.2.1 Medios Organizacionales de Comunicación.....	19
1.2.2 Redes de comunicación.....	22
1.2.3 Identidad.....	26
1.2.4 Clima y ambiente Organizacional.....	28
1.2.5 Liderazgo.....	30

Capítulo 2. Organización

2.1 Organización.....	34
2.2 Organización Civil.....	41

Capítulo 3. Centro educativo Domus A.C.

3.1 Antecedentes de la organización.....	45
3.1.1 Autismo.....	45
3.2 Corazón ideológico.....	47
3.3 Análisis Situacional.....	49
3.3.1 Análisis Micro.....	54
3.4 Análisis FODA.....	64

Capítulo 4. Diagnóstico de Comunicación Interna al Centro Educativo Domus
A.C.

4.1 Metodología.....	67
4.2 Análisis Cualitativo.....	68
4.3 Análisis de Datos (cuantitativo).....	76
4.4 Presentación de datos y análisis.....	78
4.5 Propuestas.....	98
CONCLUSIONES.....	108
GLOSARIO.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	124

INTRODUCCIÓN

Las necesidades de las Asociaciones Civiles generalmente, están relacionadas con la falta de proyección hacia su entorno y escasa difusión de su causa, además el no tener una estructura definida, las hace inestables; estos factores entre otros, impiden cumplir con sus objetivos y por consiguiente, tener un papel en la sociedad dependiendo de su causa.

La comunicación organizacional contribuye a encontrar las necesidades de comunicación dentro de estas organizaciones¹ y llegar a sus metas.

El Centro Educativo Domus A.C, es una asociación civil dedicada a ofrecer una educación integral para niños, jóvenes y adultos con autismo y discapacidad intelectual, ha pasado por cambios dentro de su estructura organizacional, está en un proceso de adaptación, en el cual la conveniencia de hacer un diagnóstico organizacional de comunicación interna, les permitirá lograr un proceso más dinámico de cambio y desconcierto entre los integrantes de la misma.

Se detectaran entonces, áreas de oportunidad con las cuales Domus será fortalecido: medios de comunicación interna, flujos y redes de comunicación, clima y ambiente organizacional, liderazgo, identidad, por medio de encuestas, entrevistas, observación y análisis de la información recabada.

El estudio permitirá a Domus, desarrollar más eficientemente sus actividades y asimismo proporcionar un mejor servicio a sus integrantes, logrando incluso captar más recursos para ayudar a más familias que no cuenten con los mismos, para brindar una educación de calidad.

¹ Debido a la gran variedad de material bibliográfico relacionado con Administración, Planeación Estratégica u Organización dentro de las empresas, algunos autores citados se refieren a empresa u organización.

Incluso, la misma organización puede tener una visión más amplia del significado de contar con una eficiente comunicación interna y los beneficios obtenidos a raíz de ello y funcionaría como una proyección de la trascendencia de contar con un departamento de comunicación organizacional.

Un diagnóstico de comunicación interna consiste en analizar todos aquellos elementos influyentes en la organización y de los cuales los integrantes de la misma crean y forman parte, como lo son: la identidad, las redes, los medios de comunicación, el liderazgo, el clima y ambiente organizacional.

Domus está en una situación de cambio, con lo cual se incluyen nuevas áreas y sistemas de distribución de labores, por ello la etapa de adaptación está aún en proceso y los colaboradores de la institución deben estar incluidos en el desarrollo de estrategias para el éxito de los nuevos proyectos.

La comunicación es la transmisión y recepción de mensajes para expresar sentimientos, emociones o deseos por parte de un emisor a un receptor, es esta relación la que permite prestar atención a la necesidad de transmitir información (entendido como un conjunto de datos), cuyo código debe ser compartido y decodificado por el receptor, enviado por un canal o medio verbal, kinésico, gestual, escrito o visual, con la intención de recibir una respuesta, lo que a su vez manifestara si el mensaje fue entendido, comenzando así el proceso de la retroalimentación.

Mediante la comunicación se puntualizan normas, leyes, reglas o pautas de comportamiento con lo cual se logra un orden dentro de cada grupo de personas, es decir, se origina una organización.

Es esencial la definición de la comunicación en el contexto de las organizaciones, su correcta utilización permite cumplir con los objetivos

particulares de cada grupo y así diferenciarse de la basta variedad existente en la sociedad.

Un ejemplo de lo anterior es el caso de estudio de el Centro Educativo Domus, donde al ser una asociación civil, generalmente el logro de esos objetivos se ve afectado ante diversos factores alrededor de este tipo de organización, tales como la inestabilidad y rapidez con la que consiguen desaparecer.

En la sociedad civil hay múltiples formas de organización, mediante las cuáles la vida social se realiza: unas son formales y otras no, unas plantean modalidades de fidelidad y lealtad específicas y otras operan con modalidades de fidelidad y compromiso más laxos².

La comunicación organizacional tiene el cometido de lograr la fluidez de la transmisión de mensajes dentro de la organización y con su entorno, influido y complementado además, con el desarrollo personal de sus elementos interviniendo en la estabilidad, posicionamiento o mantenimiento de la misma.

Para elaborar el diagnóstico en Domus, se analiza la comunicación interna, cuya definición es:

[...] el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, para el logro de los objetivos organizacionales, por medio de la motivación y el acceso a la información.³

Internarse en el núcleo de la organización implica saber el funcionamiento de todo su sistema, desde sus integrantes, cultura, vínculos, interacción, estructura y sobre todo las áreas de oportunidad no aprovechadas para cumplir con sus metas.

² Favela Alejandro (coord.), *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, p.12.

³ Fernández Collado, Carlos, *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*, p. 35.

Además, las organizaciones civiles no persiguen un objetivo económico en sí, más bien necesitan de una forma de obtener recursos para continuar con su labor, llegar a sus objetivos y beneficiar a su causa.

Domus, ayuda a brindar las herramientas necesarias a niños, jóvenes y adultos para integrarse y lograr su desenvolvimiento en la sociedad de manera independiente.

La comunicación interna difunde, crea, mantiene y promueve la filosofía de la organización a sus integrantes con el objetivo de trabajar en su beneficio y lleguen a identificarse con los mismos intereses.

Los medios de comunicación que sean usados, deben ser analizados e identificados para analizar su utilidad dentro de la organización y asimismo mejorar su efectividad.

El Centro Educativo Domus A.C., fue creado en 1980, por iniciativa de tres familias, ante la necesidad de encontrar instituciones cuya formación les permitiera atender a sus familiares con autismo y discapacidad intelectual, de la mejor manera posible.

En consecuencia, se desarrollan programas cuyas primicias son apoyar y facilitar el desarrollo y plena integración a la sociedad de personas con autismo, al brindar recursos y elementos necesarios para aspirar a una vida independiente y con posibilidad de tener acceso al mercado laboral.

También se ofrece ayuda a los familiares, así como informar y sensibilizar a la sociedad sobre el autismo y discapacidad intelectual y abogar por sus derechos.

Existen diversos programas todos dirigidos a la mejora de habilidades y capacidades, así como una red de instituciones y empresas del sector privado y gubernamental; incluso con un servicio de voluntariado y prácticas profesionales.

El interés de efectuar una propuesta de un diagnóstico de comunicación interna para el Centro Educativo Domus A.C, radica en localizar e identificar las necesidades comunicacionales y aprovecharlas como áreas de oportunidad.

Asimismo focalizar el trabajo en describir la estructura anterior y la actual, la relación entre sus integrantes, con sus líderes, su manera de trabajar y analizar si existen objetivos en conjunto.

Se necesita entonces, del análisis de la comunicación interna, tanto ambiental como corporativa, para obtener la detección de las áreas de oportunidad para agilizar los procedimientos de comunicación interna de Domus y el posicionamiento estratégico como sociedad civil.

El tipo de metodología utilizada es deductiva, se inicia por definir el concepto de comunicación, después las características de la comunicación organizacional, fundamental para establecer los parámetros tomados al ejecutar el diagnóstico.

Posteriormente, para crear un panorama más amplio sobre los problemas expuestos en este caso al tratarse de una asociación civil, la investigación se enfocará a prestar atención a las características particulares y el entorno de estas organizaciones.

Después, entender a la organización específicamente como un acercamiento a su dinámica, comportamiento, su historia, como preámbulo a realizar el diagnóstico.

En la etapa del diagnóstico, donde se divide en tres partes principales⁴:

- Generación de información: se recolectará la información por medio de herramientas como entrevistas y aplicación de encuestas con el personal de la organización, así como la observación participativa.
- Organización de la información: donde la información obtenida anteriormente se procesa, almacena y ordena para la fácil consulta y posterior análisis.
- Análisis e interpretación de información.

Finalmente, con los datos recabados se realiza una propuesta basada en estrategias y tácticas, aplicadas en las áreas de oportunidad.

En el capítulo 1, Comunicación, se explica el proceso de la comunicación además de los elementos que conforman la Comunicación Organizacional, con el objetivo de dar un contexto sobre el cual se basa el diagnóstico. El capítulo 2, Organización, plantea las cualidades de las organizaciones, su contexto y la diferenciación entre ellas, enfocándose en la Organización Civil.

El capítulo 3, Centro Educativo Domus A.C., describe el objeto de estudio desde su historia, los procesos de trabajo y las relaciones entre sus integrantes, se analizan sus Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Finalmente, el Capítulo 4, Diagnóstico de Comunicación Interna al Centro Educativo Domus, donde se detectan las áreas de oportunidad y propone las estrategias y tácticas para su aprovechamiento.

⁴ Meza B. Adriana y Caralleda González Patricia, *Diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas*, [en línea], www.miespacio.org/cont/invest/diagno.html - [consulta 07 noviembre de 2008] página dedicada a apoyar a las Ciencias de la Comunicación, las relaciones públicas, publicidad y promoción.

Capítulo 1. Comunicación

1.1 Comunicación Organizacional

Para el ser humano, la comunicación es fundamental, permite establecer procesos sociales referentes a la integración del individuo en la sociedad y así mismo encontrar por medio de la interacción intereses afines, objetivos conjuntos y una visión compartida sobre diferentes aspectos, ya sea personal, laboral, ideológica o culturalmente.

La comunicación consigue ser definida como:

Una transferencia de información codificados –o sea signos que expresan o representan establemente un determinado objetivo físico o mental con base en ciertas reglas – de un sujeto a otro, mediante procesos bilaterales de emisión, transmisión, recepción, interpretación; como también una relación social, en el transcurso de la cual dos o más sujetos llegan a compartir significados especiales.⁵

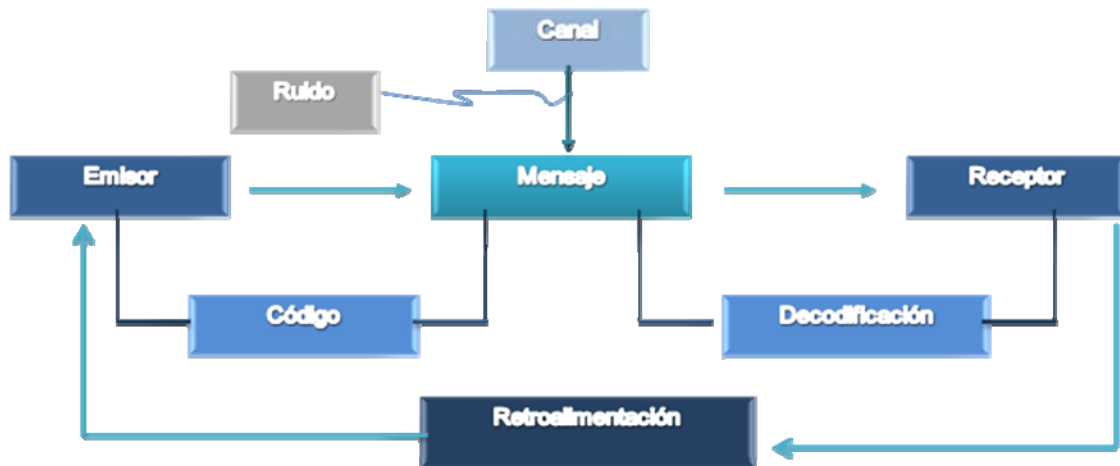
Implica la interacción entre dos personas (emisor-receptor), cuya necesidad de transmitir información (entendido como un conjunto de datos), los induce a generar mensajes cuyo código debe ser compartido y además decodificado por el receptor, enviado a través de un canal o medio ya sea verbal, kinésico, gestual, escrito, audiovisual, entre otros.

Es un ciclo continuo y en el momento de recibir una respuesta por parte del receptor (retroalimentación), se determinará si se obtuvo un entendimiento de lo que se quiso transmitir⁶.

⁵ Gallino, Luciano, *Diccionario de Sociología*, p.181.

⁶ Véase Esquema 1.

Esquema 1- Proceso de la comunicación



Fuente: Adler, Ronald B. Adler, Jeanne, Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw-Hill, México 2005, 462 pp. (Fuente: Interpretación propia)

Entonces, la transmisión y recepción de mensajes cuyo contenido expresa deseos, sentimientos, emociones, por parte de un emisor hacia un receptor, además de otros elementos como: código, ruido, decodificación, mensaje, canal, retroalimentación.

Entre los individuos, la comunicación facilita, enriquece y mantiene la interacción. Durante este proceso, se definen normas, leyes, reglas o pautas de comportamiento a seguir, con lo cual se logra un orden dentro de cada conjunto de individuos, asimismo se complementa con los roles, el estatus y las particularidades físicas y psíquicas, las experiencias, el ambiente, para conformar una organización.

Establecer teorías y metodologías para la definición de la comunicación en el contexto de las organizaciones es trascendental para el logro de objetivos específicos dentro de la gran variedad de grupos que existen en la sociedad.

La comunicación organizacional se encarga de lograr la optimización en cuanto la forma de comunicarse dentro de la organización y a su vez la interacción con su entorno. “La comunicación es la función indispensable en las personas y en las organizaciones, pues de ella se valen para entrar en contacto con su medio circundante”⁷.

Definida por Goldhaber, quién menciona los principios rectores de esta actividad son:

- La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.
- La comunicación organizacional se compone de mensajes, circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.
- La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.⁸

Entonces, de acuerdo a lo anterior, todos los factores ambientales y psicológicos de los individuos, generan el tipo de comunicación y determinan a su vez, el funcionamiento de la organización.

Desde el punto de vista empresarial, la comunicación organizacional sería definida como:

La Comunicación Organizacional se define como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de Misión y Visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.⁹

⁷ Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, p. 49.

⁸ Almenara Aloy, Jaume (coord.), *Comunicación interna en la empresa*, p.50.

⁹ Zuñiga Bernal, Arturo, *La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas: Camino hacia la Productividad*, www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm, consultado 22-05-07. Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales.

Esta definición es fundamental para el gran número de organizaciones correspondientes al tipo de empresa, además proporciona otro punto de vista y complementa la visión de Goldhaber, ya que menciona la identidad conceptual de la organización como parte del logro de sus objetivos.

Además, involucra al ser humano individual, con metas y objetivos propios, es decir su desarrollo personal, una influencia en la organización determinante para obtener beneficios para la empresa, como el crecimiento o posicionamiento de la misma.

Pero, las actividades del comunicador organizacional deben de ser consideradas para formular un enfoque global de lo que significa la actividad, no sólo saber qué es lo que es permitido hacer, sino cómo se llega a lograrlo y los posibles efectos en los públicos internos (empleados, directivos), externos (clientes, empresas) o intermedios (proveedores o personas en relación no directa con la empresa y con alguna influencia sobre ésta).

Entonces se explica de la siguiente manera:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que se cumpla mejor y rápidamente con sus objetivos.¹⁰

En general, todas estas características corresponden al ámbito de la comunicación organizacional, y consigue definirse a manera de conclusión como:

El conjunto de actividades, técnicas y estrategias, aplicadas a una organización cualquiera sea su tipo, para que el flujo de información entre los miembros de ésta (comunicación interna) y su entorno (comunicación externa), se realice por medio de los canales adecuados utilizando a las relaciones públicas, la

¹⁰ Fernández Collado, Carlos, *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*, p. 33.

publicidad y la propaganda como elementos para cumplir con los objetivos de la organización.

La comunicación organizacional se divide en distintas clasificaciones dependiendo de donde va dirigida, a partir de este tipo de comunicación se establecen a su vez las redes de comunicación, por las cuáles los flujos de comunicación se dan y las relaciones entre los integrantes de la misma se forman.

Comunicación Externa: Este tipo de comunicación se da en la organización, desde el momento concebido como un sistema abierto que recibe información de el ambiente e implica todos los factores que alteran el funcionamiento de la misma, como lo son económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Comunicación interna: Los procesos internos de la organización, la comunicación entre el personal, entre los departamentos, asuntos internos de la empresa, explicado más adelante.

1.2 Comunicación Interna

El brindar información suficiente para lograr conjuntar las necesidades de los integrantes de la organización, con los de ella misma, ofrece la certidumbre primordial para lograr una confianza de los individuos en su desempeño y de su puesto, proporciona seguridad, y como consecuencia mayor beneficio.

La información sobre todos los aspectos de la organización es necesaria transmitirla hacia los individuos por medio de puentes de comunicación, estos crearan y darán validez a cada una de las acciones que se desee realizar, agiliza el funcionamiento de la misma, y se afecta cuando los integrantes no expresan dificultades o cualquier inquietud, presentándose entonces un clima de desconfianza.

La comunicación interna es:

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, para el logro de los objetivos organizacionales, por medio de la motivación y el acceso a la información.¹¹

Es decir, la comunicación interna implica la transmisión y flujo de información entre los miembros de la organización y permite crear vínculos entre ellos, sus integrantes están al tanto de los procesos de la misma, los procedimientos, las áreas, así como la cultura de la empresa.

Porque “la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos.”¹²

Uno de los objetivos fundamentales de la Comunicación Interna es precisamente crear, conocer, promover y mantener la filosofía de la organización,

¹¹ Fernández Collado, Carlos, *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*, p. 35.

¹² Elías, Joan; Mascara, José; *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*, p. 39.

para que todos sus integrantes compartan los mismos intereses de la organización y trabajar en su beneficio.

Además, beneficia de manera sustancial el buen funcionamiento hacia el exterior y contribuye a la imagen que se desea proyectar, también al ser una organización un sistema abierto a recibir retroalimentación, observa las situaciones externas para modificar comportamientos en el interior y alcanzar un equilibrio.

1.2.1 Medios de comunicación interna

La información transmitida dentro de la organización procede de distintas fuentes y la manera de procesarse dentro de la misma cambia, se clasifica como:

1. Ambiental: procedente del entorno. Dentro de ésta se encuentra la información crítica (tecno- económica, jurídica, tecnológica...) y la información externa (clientes distribuidores, competencia, innovación).
2. Interna: aquella que la organización procesa.
3. Corporativa: aquella que la organización o empresa proyecta hacia el entorno. Ya sea en el entorno próximo (clientes, proveedores, inversores, accionistas, empleados...), o bien entorno lejano (informes económicos, financieros, tecnológicos).¹³

Son aspectos importantes para comenzar a dirigir los mensajes hacia el público específico, no obstante ese público tiene características específicas desde el área de la organización a la que pertenece, su contexto sociocultural propio, así como el tipo de educación.

¹³ Rico Jérez y Lorente Ana María; *La documentación en la comunicación interna*, en el libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Comunicación interna, corporativa y de Marketing*, p. 305.

Para mantener a la organización comunicada existen distintos tipos de medios por los cuales valerse para lograrlo, es fundamental analizar y reconocer cada uno dentro de la organización, su utilidad dentro de la misma y hacer propuestas para su mejora.

La información difundida por los mismos contribuye a resolver problemas y mejorar la calidad de trabajo, así como crear la confianza para proporcionar un ambiente suficientemente abierto y los mismos integrantes deseen ser participes de generar esas fuentes de información.

Tabla 1- Tabla de medios de comunicación interna

Tabla de medios de comunicación interna.			
Directorio	Anuario	Manual de inducción	Fax
Dossier de prensa	Encuesta de opinión	Intranet	Boletines
Periódico y/o Gaceta	Carta al personal	Folleto.	Actas de reuniones
Nota de información	Correo electrónico	Internet	Seminario de información
Buzón de ideas	Preguntas de dirección	Comida de información	Comisiones y grupos de estudio
Conferencias	Reuniones de información.	Entrevista Individual.	Informes

Fuente: Rico Jérez y Lorente Ana María; *La documentación en la comunicación interna*, en el libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Comunicación interna, corporativa y de Marketing*, 305 pp.

Los medios de comunicación interna comunes dentro de las organizaciones¹⁴, su uso y formalización dependen de cada una y además no se incluyen otros medios como por ejemplo el pizarrón o tablero de avisos, así como elementos pertenecientes a la comunicación informal como conversaciones y rumores entre los integrantes de la organización.

El éxito o fracaso demostrada en cada uno, dependerá del nivel de confianza de los integrantes, para un líder o superior la información proporcionada por cada uno de estos medios proveniente de los subordinados es esencial, influirá desde los modos de laborar hasta las relaciones fuera del lugar de trabajo.

En el ámbito de la comunicación informal, los rumores representan una importante fuente de información no confiable, sin la validez y sobre todo con repercusiones dentro del ambiente de la organización al propiciar malentendidos y flujos de comunicación interrumpidos.

No obstante, su utilidad a favor de la organización también es significativa para saber de problemas o situaciones incómodas, así como sugerencias de trabajo o modos de agilizar los procesos vividos en la misma, no expresados por los integrantes de manera abierta, pero que a través de este medio pueden integrarse a mejorar el desempeño y logro de objetivos.

No obstante, en ocasiones los medios más eficientes pueden ser aquéllos cuya intervención no necesita de una interacción personal, sino son anónimos, como buzón de sugerencias o ideas, encuestas y evaluaciones, porque en ocasiones el trato directo con un superior representa temor de crear relaciones poco convenientes con éstos o con los compañeros o área involucrados.

¹⁴ Tabla 1- Tabla de Medios de Comunicación Interna

1.2.2 Redes de comunicación

Las redes de comunicación establecidas entre los individuos dentro de una organización son esenciales para su desenvolvimiento, ya que es un factor para determinar el intercambio de información.

De un individuo a otro la interacción entre ellos es fundamentada en aspectos como roles y lugar en la organización, donde se adquieren actitudes en común, para dar forma a la estructura de grupo.

Se define red de comunicación como:

“Al conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo. La descripción de una red es un conjunto de descripciones de canales: canal AB, canal AC,..., canal BA, canal BC, etcétera.”¹⁵

Es decir, los canales de comunicación en la organización forman redes de comunicación, esta definición sin embargo, no marcan el flujo de intercambio de mensajes entre las personas, ni tampoco toma en consideración el rol que desarrolla cada individuo dentro de la misma.

Los aspectos anteriores son representados en el organigrama, que “proporciona líneas claras de quién es el responsable de una tarea dada, y qué empleados se encargarán de vigilar de desempeño de otros.”¹⁶

Roles, funciones, cargos y labores dentro del mismo, involucran el dirigir mensajes de diferente manera a cada una de las áreas de una organización, y con ello determinar si las redes de comunicación son eficientes. Como principio se debe considerar el nivel en la estructura de la persona transmisora del mensaje y hacia donde se dirige.

¹⁵ Flament, Claude, *Redes de comunicación y estructuras de grupo*, p. 15.

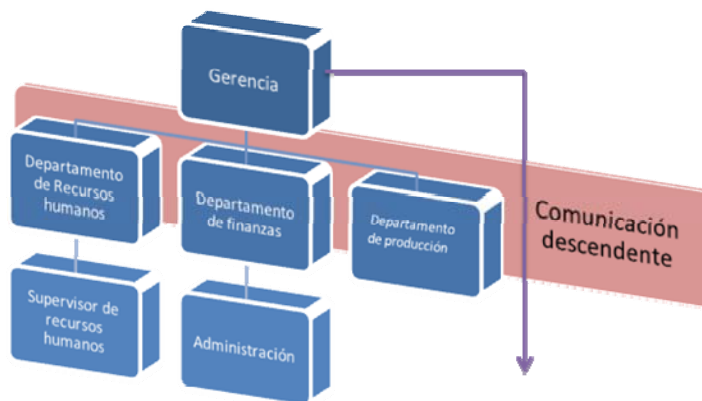
¹⁶ B. Adler, Ronald, Merquardt Elmhorst, Jeanne; *Comunicación organizacional*, p.14.

Las redes de comunicación son:

Descendente: son los mensajes de los integrantes de mayor jerarquía como un jefe a su subordinado. En el caso de que el flujo de comunicación sea de manera descendente será de los niveles superiores a los niveles inferiores de la organización, seriada, es decir pasará de un nivel a otro sucesivamente.

El flujo de información de la gerencia hacia los departamentos que se encuentran debajo de su línea jerárquica, se envían instrucciones, lógica de trabajo, procedimientos, normas o reglas, retroalimentación, así como nuevas disposiciones, cambios en los departamentos o de personal.¹⁷

Esquema 2- Flujo de Comunicación descendente



Fuente: Arras, Vota Ana Maria, *Comunicación organizacional*, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002, 240 pp. (Fuente: Interpretación propia)

Ascendente: La comunicación ascendente, sucede el caso contrario pues, la comunicación se da de los niveles inferiores a los superiores también de manera seriada, por ejemplo supervisor a gerente¹⁸.

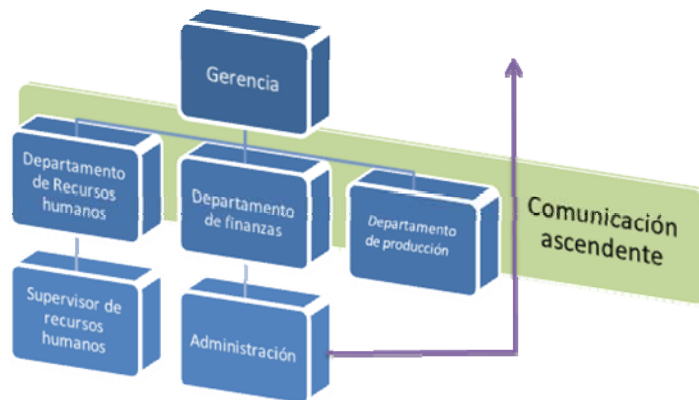
¹⁷ Véase Esquema 2

¹⁸ Véase Esquema 3

Se destina generalmente a la transmisión de cuatro tipos de mensajes:

1. Lo que están haciendo los subordinados.
2. Los problemas laborales sin resolver.
3. Las sugerencias para mejorar.
4. Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo.¹⁹

Esquema 3- Flujo de Comunicación ascendente



Fuente: Arras, Vota Ana Maria, *Comunicación organizacional*, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002, 240 pp. (Fuente: Interpretación propia)

Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación se establece entre los mismos niveles jerárquicos, por ejemplo los distintos departamentos de una organización o los empleados de la misma en el mismo puesto.²⁰

Los propósitos principales de la comunicación horizontal, son²¹:

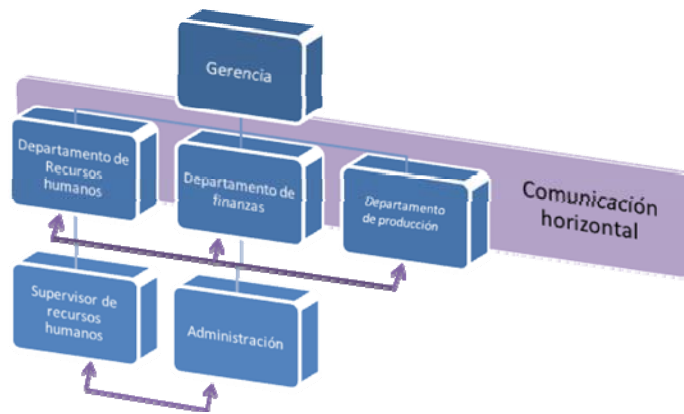
1. Coordinar tareas
2. Resolver problemas
3. Compartir información
4. Resolver conflictos
5. Construir entendimiento

¹⁹ B. Adler, Ronald, Merquardt Elmhorst, Jeanne; *Comunicación organizacional*, p.17.

²⁰ Véase Esquema 4,

²¹ Ibidem, p.19.

Esquema 4- Flujo de Comunicación horizontal



Fuente: Arras, Vota Ana María, *Comunicación organizacional*, Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002, 240 pp. (Fuente: Interpretación propia)

Comunicación Formal: Es aquella donde los mensajes que se envían o reciben en la organización y corresponden a la estructura formal de la misma, es decir, son oficiales para la realización de los procesos de la organización y por medio de ella se da la coordinación de actividades tanto de manera externa como interna.

Los medios de comunicación utilizados para tener esa comunicación formal son memorándums, boletines, gacetas informativas, buzón de sugerencias, buzón de quejas, pizarrón, tablero de avisos, Intranet, correo electrónico, manuales de inducción, oficios, teléfono, fax, entre otros.

Dentro de este tipo de comunicación se encuentran a su vez clasificaciones dependiendo de la dirección a la que se dirijan los flujos de comunicación, éstos se determinan a partir de la estructura de la organización, representada por medio de un organigrama.

Comunicación Informal: Esta forma de comunicación se diferencia de la anterior porque no obtiene la validez dentro del contexto formal de la empresa, es decir no usa los medios de comunicación ni las redes asignadas formalmente.

Se origina entre los miembros de la organización y las relaciones entre éstos, sin un objetivo en concreto y el contenido de la información que se transmite no es confiable.

Uno de los ejemplos más comunes dentro de la empresa son los rumores, son mensajes con información no confirmada, involucra generalmente a alguna persona de la organización o a la organización misma y con la posibilidad de llegar a provocar que los flujos de información se vean interrumpidos o crear problemáticas que no permitan el buen funcionamiento de los departamentos o áreas.

1.2.3 Identidad

La identidad se concibe como los rasgos y particularidades que distinguen a un individuo de otro. En una organización sucede lo mismo, cada una tiene su propia identidad es decir su forma de concebirse a sí misma con sus propósitos, metas y objetivos, todo ello para cumplir con su cometido.

Se considera que la percepción de una identidad social compartida (por ejemplo, organización, departamento o grupo de trabajo) proporciona a las personas múltiples motivaciones para comunicarse: comprobar que está realizando bien sus tareas, asegurar que están trabajando para lograr un objetivo en común o simplemente para relacionarse con los demás.²²

Las personas de la organización asumen la identidad de la organización, con la consigna de tener la libertad suficiente como para continuar con su labor con la posibilidad de tener un desarrollo personal.

²² Ruiz Cantisani, María Ileana, *Sistema de planeación para Instituciones Educativas*, p. 34.

Identidad conceptual

Para ello la organización, debe plantearse el desarrollo de un corazón ideológico donde se plasmen su misión, visión y sus valores, así como sus objetivos generales para internalizar y conjuntarlos en una visión compartida y a su vez facilitar la difusión de los mismos.

Misión: la misión de una organización responde a la pregunta ¿qué somos?, es decir, el propósito con la cual fue creada.

Es derivada de la visión institucional, se crea la identidad al diferenciarla de otras organizaciones similares y distinguir cual es la razón de ser.

La necesidad de contar con la misión es dada por intereses y objetivos de cada uno de los integrantes sigan un curso definido para conjuntar intereses y lograr su consolidación.

No obstante, dentro de las características de la misión, es esencial su difusión por toda la institución, porque sólo así se sabrán sus límites, es decir las actividades permitidas y las que salen de su competencia.

Además de evitar otros factores, como el oportunismo, al buscar planes y convenios no provenientes ni aprobados por la organización y con ello gastar recursos, así como presentarse situaciones perjudiciales para la misma.

Visión: responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar?, las aspiraciones y sus metas a futuro.

Las características para lograr consolidarse como una visión efectiva deben ser dadas por la misma misión, además funge como una guía para todos los integrantes de la organización.

La visión del futuro está basada en un diagnóstico situacional de la institución (fortalezas y debilidades) considerando los posibles escenarios (elemento de prospectiva) y los grupos de interés (son todos los relacionados con la institución: padres de familia, alumnos, alumnos potenciales, ex alumnos, otras instituciones, el gobierno, etcétera). Y para llevarla a la realidad es vital para contar con valores claros e institucionales que sean las guías de conducta para el logro de la misma.²³

Valores: los principios rectores por los cuales piensan regir todas sus acciones de los integrantes de la organización. Además son ideas para estipular la forma de actuar y determinar si es correcto o no la forma de actuar de la organización.

Objetivos generales: son los propósitos y acciones que pretenden cumplir para lograr consolidar a la organización.

Todos estos elementos de la organización permiten darle forma a su labor e igualmente proyectarlo al entorno, por medio del establecimiento de una visión compartida entre los integrantes y asimismo integrarla a su modo de trabajo.

1.2.4 Clima y Ambiente organizacional

Para describir la organización dentro del ámbito de la organización es necesario remitirnos hacia la cultura organizacional, característica que agrupa todas las creencias, valores y vivencias de los integrantes, en conjunto con su entorno y a las personas relacionadas con la misma.

La cultura organizacional también sirve como guía al empleado que debe tomar decisiones cuando faltan reglas o políticas escritas: por tanto, ambas funciones de la cultura se relacionan con la construcción de un capital social al desarrollar relaciones positivas o negativas, dentro y fuera de la organización²⁴

²³ Ruiz Cantisani, María Ileana, *Sistema de planeación para Instituciones Educativas*, p. 33.

²⁴ Del Valle, Alejandra, "Cultura Organizacional: los Sentimientos de la Empresa", Dirección estratégica, No.29, Año 8, mar-may 2009, p. 14-18, México, ITAM.

Las organizaciones al ser conformadas por distinto tipo de personas y cada una de ellas poseen una serie de valores, creencias, normas, actitudes y conducta, que indudablemente influyen en el desempeño propio y en el de la misma organización.

Se compone además de comportamientos inconscientes regulados entre los mismos integrantes, esto ocasionado por tener vivencias en común y conformar modos de lenguaje y estrechas relaciones entre ellos.

Estas características antes mencionadas son internalizadas, con lo cual conforman un clima, es decir una “actitud colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno”²⁵. Y subdividirse en cada departamento, nivel o grupo, denominándose microclimas.

Para definir de manera más detallada el clima, los elementos y variables a ser tomadas en consideración son los siguientes²⁶:

- Variables de ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etcétera.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Variables de ambiente social, tales como compañerismos, conflictos entre personas o entre departamentos, tipos de medios de comunicación.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

²⁵ Olabuenaga Ruiz, J. Ignacio, *Sociología de las Organizaciones*, p. 285

²⁶ Rodríguez M. Dario, *Diagnóstico Organizacional*, p. 158.

Estas características brindan un panorama más amplio de la influencia del clima en la organización, tanto a nivel organizacional (en la forma en la que se cumplen con los objetivos y metas, así como los proyectos de la misma), como a nivel personal, con los conflictos entre conjugar las actividades y responsabilidades de su puesto, tensión entre compañeros, entre otros.

El clima puede ser un elemento con cierta permanencia, pero en algunas situaciones como cambio de integrantes, nuevas reglas o disposiciones, se ve afectado.

Generalmente se habla de clima como bueno cuando existe disposición, buen desempeño, participación e incluso identificación con los objetivos de la empresa u organización. Por el contrario, un clima malo traerá un manejo de la organización difícil, la identificación con la misma y coordinación de labores.

1.2.5 Liderazgo

En una organización, se busca tener una dirección hacia sus objetivos y razón de ser, un enfoque basado en encaminar las acciones para impulsar cierto cometido y por ello es necesario contar con la disposición de sus integrantes y de una persona que los guíe hacia éstos.

Un líder tiene este papel, puede ser formal o informal, influir sobre la comunidad para el progreso de la organización progresa en la solución de problemas, es así como se trata de lograr una realidad y visión unidas, así como los conflictos y valores particulares de los individuos. “El liderazgo apunta a extraer las más altas cualidades de las personas, más por influencia que por coerción”²⁷.

²⁷ Heifetz, Ronald A., *Liderazgo sin respuestas fáciles*, p. 37.

Es además, un planificador e identificador de las tareas y retos a llevarse a cabo y con ello lograr integrar una visión compartida. No se busca que las personas realicen sus actividades sólo por la misma función del cargo ni porque sea su obligación, un líder busca el beneficio de los integrantes y por supuesto motivarlos hacia su desarrollo, influye y se adapta a las expectativas de otros, así mismo se ve influido por ellos.

“El líder recoge los beneficios del estatus y la influencia a cambio de reducir la incertidumbre y de proporcionar a sus seguidores una base para la acción”²⁸. La estabilidad de una organización es indispensable, su funcionamiento se basa en ello; otorgar la responsabilidad a una persona, también le suministra a ésta una importancia mayor dentro de la misma.

La comunicación permite a los empleados lograr independencia en la toma de decisiones apoyados a su vez por su líder, e incluso detectar amenazas y fomentar la búsqueda de información a partir de otras fuentes para resolver problemas o verse en distintas situaciones.

A nivel organizacional, el líder al tener iniciativa y saber comunicarse para conjuntar ideales y enviarlos hacia un punto en común para alcanzarlo y sobre todo, permitir la retroalimentación de su equipo de trabajo, delegar responsabilidades, lograr su confianza y ser mediador entre sus necesidades y los de la organización.

También, tener la información suficiente sobre los hechos internos y externos y ser tomado como referencia para realizar una tarea, ser realista con las expectativas del grupo, para tomar decisiones benéficas y asimismo coordinar y movilizar personas.

²⁸ Ibidem. p. 41

La cultura organizacional agrupa las creencias y valores de los colaboradores de una organización y como tal, desde el punto de vista del líder, es esencial para comprender el actuar de los subordinados y sus formas de trabajo para adaptar ciertos aspectos y asimismo hacer modificaciones a las situaciones que obstaculicen llegar a los objetivos propuestos.

El tipo de líder se establece dependiendo de las situaciones y diferencias dentro de cada realidad organizacional es diferente y por ello no siempre por el tipo de estatus dentro de la organización. De manera general puede clasificarse de la siguiente forma:

- Líder asumido: Es un líder que influye y es reconocido por los demás integrantes, no obstante, no es reconocido de manera formal por la organización.
- Líder asignado: Formalizado y designado por la organización, a raíz de sus habilidades. Aunque puede o no tener el reconocimiento del grupo.
- Líder funcional: Es asumido y asignado por la organización.

En general existen entonces, dos estructuras: la formal y la informal, el primero depende de lo establecido en el organigrama y que debiese contar con el respaldo y reconocimiento como líder de los colaboradores, y el líder informal que pueden coexistir, pero con el riesgo de presentarse situaciones donde éste supere al anterior.

Un líder debe de contar además con características más “humanas”, en relación a la percepción de las necesidades de sus subordinados, es decir comprender la visión de las situaciones personales enfrentadas por y entre los integrantes, desde las preocupaciones por su carrera hasta sus vidas fuera de la misma, lo cual modifica su desenvolvimiento en sus labores.

La finalidad de ser líder implica saber los objetivos y metas, para proponer las estrategias adecuadas, detectar las áreas de oportunidad utilizando los conocimientos previos de otras experiencias y hechos para adaptarlo a su propia realidad.

Capítulo 2. Organización

Las organizaciones se constituyen por individuos cuyas metas o fines van encaminadas de manera conjunta.

“Sin embargo, la organización no es solamente una forma de ordenación, sino también un elemento importante de dinámica social.”²⁹, entonces dependiendo de los objetivos planteados por la misma, es como se va a constituir, la sociedad misma se ha convertido en un cúmulo de organizaciones que determinan su conformación.

En un mismo contexto se explica de la siguiente forma:

Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.³⁰

Es decir, es un sistema de individuos y grupos, formados de subculturas, con valores y creencias aplicadas a en su área de trabajo, independientes de la cultura promovida dentro de la organización en su conjunto.

No hay que olvidar el aspecto del entorno, porque es una influencia permanente la relación de interdependencia entre los dos, si uno elemento cambia afecta directamente a la organización desde la capacidad de respuesta de la organización al verse modificado su entorno, hasta la posibilidad de obtener una oportunidad de este cambio o ser considerado como una amenaza a todo el sistema de la misma.³¹

²⁹ Mayntz, Renate. *Sociología de la Organización*, Madrid, 1995.

³⁰ S. Quijano. *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. PPU-Barcelona, 1993.

³¹ Esquema 5, se muestra la interacción entre los componentes tanto del entorno como de la empresa.

Esquema 5- Proceso de interacción entre la organización y el entorno



Fuente: María Romeo Delgado, *Comunicación interna en la empresa*, Edit. UOC, p. 32

La organización interpreta los estímulos y factores recibidos exteriormente para darle sentido a su propia realidad, circunstancias e influencias y en sí adaptarse, aprovechar las oportunidades para continuar con su labor y alcanzar su objetivo.

Participan en la solución de conflictos sociales a través del establecimiento de puentes de comunicación entre varios sectores de la sociedad para el beneficio en general, para constituir reglamentos y normas, inclusive disciplina, motivación, sanción, recompensa e influencia en la participación de los individuos.

La comunicación organizacional, observa, analiza y hace propuestas para hacer más eficiente la comunicación dentro de la organización, dependiendo de su estructura.

Una organización no puede encasillarse ni mucho menos compararse en estructura una de otra, por ejemplo, se puede contar con procedimientos y

reglamentos en una organización y en otra darse el caso contrario, pero aún así es funcional dentro de su forma de trabajo, no obstante como se hizo notar anteriormente el entorno, la toma de decisiones, así como las normas sociales establecidas y por supuesto la cultura organizacional, influyen de manera radical en su desenvolvimiento para lograr sus objetivos.

Esta estructura se explica a través de las teorías administrativas, cuyas características describen la manera de actuar de una organización con base a su manera de producción, las relaciones establecidas entre sus miembros y las relaciones con el ambiente, así es como se instaura la comunicación en su interior y con el exterior.

Estas teorías plantean distintos tipos de organización, lo cual permitirá en el ámbito de la comunicación organizacional, se planteen distintas estrategias al llevar a cabo la detección de situaciones particulares y optimicen los procesos para cumplir con sus metas y objetivos.

Las cuatro corrientes teóricas más elementales, son clasificadas como teoría clásica, teoría humanista, teoría de sistemas y teoría contingente. Cuyas características en el ámbito de la comunicación son:

Teorías de la comunicación organizacional

- **Teoría Clásica**

Desde fines del siglo XIX hasta principios del XX, con la Revolución Industrial se llevaron a cabo cambios sociales y por supuesto económicos a raíz de la naciente industria que permitió la diversificación de actividades cambiando por completo la organización de talleres y oficios, cuyo modo de producción no era de manera masiva.

Paulatinamente, los roles de cada integrante de una organización también cambiaron y el hecho de establecer una estructura y modo de actuar dentro de éstas fue fundamental.

Max Weber, sociólogo alemán, hizo un análisis que fundamenta la Teoría Clásica llamada *The Theory of Social and Economic Organizations* (La teoría de las organizaciones económicas y sociales), y en donde exponía la manera en que las relaciones tanto de producción como interpersonales debían ser, además una de sus aportaciones más notables: la teoría de la burocracia, donde la especialización de funciones y la división del trabajo eran parte fundamental.

La burocracia es entendida como “la forma de organización y administración en la que el poder se concentra en manos de funcionarios con las capacidades técnicas indispensables”.³²

Además, marca las jerarquías entre los miembros de la empresa, las normas, reglas, estándares de operación precisos, deberes y derechos de los empleados, injerencia del personal en la organización, documentación sobre informes administrativos de los actos, decisiones y reglamentos, así como mantener una relación impersonal y formal con los empleados.

- **Teoría Humanista**

Se desarrolla en finales de 1920 y principios de 1930, contrarresta a la teoría clásica, el factor humano toma un papel sobresaliente, es decir la estructura se vuelve flexible y con posibilidad de conjuntar los objetivos del individuo con las de la organización.

³² Arras Vota, Ana María. *Comunicación Organizacional*, p. 104

Varios estudiosos como Elton Mayo, Kart Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris, se avocaron a estudiar los aspectos sociológicos y psicológicos de los integrantes de las organizaciones.

Se examinan aspectos como las relaciones grupales y las condiciones del entorno de los individuos, su influencia en el trabajo y por ende en su productividad. También, el liderazgo, la interacción entre los integrantes, la motivación, la toma de decisiones y la satisfacción de necesidades.

- **Teoría de Sistemas**

Si bien para la teoría humanista, las necesidades de los individuos y la influencia del entorno en éstos no es un componente fundamental, es en la teoría de sistemas donde se incluye esta función.

Se entiende como sistema a un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes entre sí, con una estructura y límites que lo hacen distinto a otros sistemas.

El sistema se nutre de información del exterior, como los factores económico, político, social y cultural, son los que influirán y proporcionaran la información al sistema y al procesarla envía información de regreso, se da un proceso de retroalimentación, y es así como las partes se comunican entre sí.

No obstante, los procesos desatados en intercambio de información son los que determinaran los cambios y la evolución del mismo.

Eric Trist (1911-1993), identifica una unidad económica, social y técnica dentro de cada sistema, la primera se refiere a los recursos existentes, el social es porque las organizaciones están formadas por personas y finalmente la técnica implica la tecnología.

- **Teoría Contingente**

La teoría contingente, pone más énfasis en el entorno y la respuesta de la organización al mismo.

En esta teoría da relevancia a aquellos elementos determinantes en la organización y cuya existencia o no darán estructura a la organización, por ejemplo la tecnología.

Tom Burns y Stalker, identificaron dos tipos distintos de organización, en diferentes medios por ejemplo en un medio estable se encuentran las de tipo mecánico, cuya estructura es formal, diferenciada, jerárquica y con una comunicación vertical y formal.

Y las de tipo orgánico en donde la estructura es flexible, con una interrelación entre los integrantes mucho más amplia y además responde a los cambios de manera más rápida.

Tabla 2. Teorías de la comunicación organizacional

Teoría Clásica	Teoría humanista	Teoría de Sistemas	Teoría contingente
❖ Comunicación muy formal.	❖ Comunicación formal e informal.	❖ Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas..	❖ Comunicación básica.
❖ Preponderantemente escrita.	❖ Oral y escrita.	❖ Oral y escrita.	❖ Oral y escrita..
❖ Muy regulada.	❖ Horizontal, vertical, ascendente y descendente..	❖ Horizontal y vertical.	❖ Horizontal y vertical, interna y externa.
❖ Centralización en la toma de decisiones.	❖ Flexible.	❖ Regulación variable..	❖ Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)..
❖ Supervisión cercana y control..	❖ Alta descentralización en la toma de decisiones.	❖ Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo.	❖ Descentralización variable según las demandas del contexto..
❖ No toma en cuenta las necesidades de los empleados.	❖ Flexibilidad interna son tomar en cuenta elementos externos.	❖ Importancia de la retroalimentación como elemento central de control.	❖ Comunicación como elemento integrador.
❖ Nivel organizacional.	❖ Alta consideración de las necesidades de los empleados.	❖ Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas.	❖ Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto..
	❖ Nivel individual. Díadas y grupal.	❖ Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida.	❖ Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto..

Fuente: Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, p.59

2.2 Organización Civil

Cuando se constituye una organización, es debido a factores que empujan a los individuos a organizarse para tratar de cubrir una necesidad repentina, si bien los objetivos no están definidos por completo, se tiene una meta a seguir pero su temporalidad es indefinida éstas se les nombran organizaciones emergentes.

No obstante, cuando algunas de éstas logran consolidarse y continuar con su labor, es cuando se conforma una Organización Civil (OCs). Contribuyen a que la sociedad tenga un mejor funcionamiento, los integrantes son los beneficiarios, también trata de captar la atención de diversos sectores de la sociedad para ser participe y tener un beneficio mayor.

Las organizaciones civiles tienen características específicas lo cual las diferencia de una organización lucrativa o privada, cuyo propósito radica principalmente en obtener ingresos o beneficios económicos.

Pueden ser llamadas del Sector Social, Organismos no Gubernamentales, Sociedad Civil o del Tercer Sector. Generalmente, se consideran altruistas con la capacidad de ser independientes en su forma de organización y su objetivo es optimizar la calidad de vida de cierto sector de la población, aunque su alcance también puede ser mayor.

Cabe destacar características específicas de este tipo de organizaciones en relación a la forma de actuar en la sociedad:

- Tienen una estructura flexible tratando de acoplarse al entorno, así como mayor libertad sobre las decisiones.
- Responde a las necesidades de la población al proporcionar servicios no cubiertos por las instituciones públicas o privadas.

- Puede presentarse como defensor, reformador o activador de causas para los movimientos sociales.
- Motivan a la participación ciudadana.
- Establecen con base en su misión, el trabajo realizado.

Las OCs, tienen metas concretas y se conciben para perseguir una causa en común. Además, determinan su funcionamiento con reglas definidas, sus integrantes se encuentran vinculados a ellas de manera voluntaria, aunque pueden recibir beneficios económicos.

[...] los participantes pueden integrarse mediante el ejercicio de su voluntad para perseguir sus objetivos y los de la organización a la que se adhieren, los cuales pueden ser para beneficio de ellos mismos, de la organización o de terceros. Las modalidades de recompensa por su participación, pueden, también, y por ello mismo, ser de múltiple naturaleza, sean económicos, de privilegio, de bienestar físico, de reconocimiento público, etcétera [...]

33

Las OCs, tienen objetivos fijos y son privadas, no dependen del gobierno directamente, aunque no están exentas de recibir apoyo o participar en programas sociales para su desarrollo y crecimiento.

Son organizaciones reconocidas como beneficiarias para la sociedad y sin embargo, en algunas no se desarrollan los medios adecuados para darse a conocer a los sectores a los que van enfocados y por ende, la dificultad de captar recursos para su sobrevivir en el entorno social es uno de sus principales objetivos a cumplir.

La proliferación de estas OCs en los últimos tiempos, permite establecer una tendencia a buscar una mejor calidad de vida y respondiendo a las necesidades específicas, además de lograr un sentido de independencia de los órganos benefactores como el gobierno y otras instituciones que no se adaptan a sus objetivos.

³³Calvillo, Miriam, et.al., *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, p.12

En México, el surgimiento de las Ocs de forma más significativa se puede remontar a las acciones ciudadanas nacidas de movimientos relacionados con las libertades democráticas como el movimiento de 1968 y cuando las organizaciones respondieron a los desastres acontecidos con el terremoto de 1985.

El país en 1968, se encontraba en un ambiente de represión por parte del gobierno, sobre todo para mantener una imagen segura y sobre todo en paz, la mirada del mundo, ante la inminente llegada de los Juegos Olímpicos.

Fue entonces como los ciudadanos se agruparon para manifestarse en contra de las medidas tomadas por el gobierno y con ello conseguir el respeto de sus derechos.

Un grupo formado principalmente por académicos, estudiantes, artistas, obreros y campesinos, se manifestaron ante este hecho:

Para que en 1968 el diálogo público sustituyera al monólogo oficial, la ciudadanía precisaba de una fuerza equivalente a la del dominio de las jerarquías gubernamentales, y su voz necesitaba alcanzar la misma potencia que la del gobierno y su partido único.³⁴

No obstante, a la par de organizaciones con fines políticos, se crearon otras alternativas con distintos propósitos. En el caso de 1985, los terremotos demostraron un gobierno ineficaz y mal preparado para afrontar este tipo de emergencias, la ciudadanía se organizó en brigadas para rescate, tomando el control de la situación y por medio de estas acciones remediar las necesidades sin tener que recurrir de un órgano público o privado para su solución.

El terremoto de 1985 y las consecuencias a partir de esa emergencia en la sociedad, marcaron un preámbulo para el surgimiento de una nueva magnitud de

³⁴ Cazés, Daniel (coord.), *Creación de Alternativas en México*, p.14.

respuesta ante hechos como este, sino para otro tipo de problemas relacionados con la salud, la educación, el ambiente, la cultura, religioso, entre otros.

Estos hechos fueron parte aguas para el surgimiento de una sociedad con la visión de no depender de la ayuda del gobierno o sectores privados, no acordes con los problemas de su propia realidad.

Las OCs, han tomado una importancia mayor, al permitir la participación ante diversas situaciones presentadas ante el entorno variable y acoplándose a las necesidades de sectores antes no tomados en cuenta y con la premisa de hacer actividades para mejorar la calidad de vida de la población.

Capítulo 3. Centro educativo Domus A.C.

3.1 Antecedentes de la organización

El Centro Educativo Domus A.C., fue creado en 1980, por iniciativa de tres familias al no encontrar instituciones para atender el trastorno autista y la discapacidad intelectual con la meta de mejorar la calidad de vida de sus familias. Domus, fue pionero en México al desarrollar diagnósticos, programas y atención especializada para niños, jóvenes y adultos.

3.1.1- Autismo

La palabra autismo, proviene del griego *auto-* de *autós*, "propio, uno mismo", fue utilizada por primera vez por el psiquiatra suizo Eugene Bleuler, en un tomo del *American Journal of Insanity* en 1912. No obstante, el concepto de autismo fue descrito por primera vez por el Dr. Leo Kammer, de la Universidad John Hopkins en 1943, (*Kanner L. Autistic disturbances of affective contact.Nervous Child*).

35

Actualmente, es clasificado dentro de los Desórdenes Generalizados del Desarrollo (*Pervasive Development Disorders (PDD)*), dentro de los que también se encuentran:

- Síndrome de Asperger (similar al autismo, pero con desarrollo normal del lenguaje).
- Síndrome de Rett (muy diferente del autismo y sólo ocurre en las mujeres).
- Trastorno desintegrativo infantil (afección poco común por la que un niño aprende destrezas y luego las pierde hacia la edad de 10 años).
- Trastorno generalizado del desarrollo no especificado de otra manera (PDD-NOS, por sus siglas en inglés), también llamado autismo atípico.³⁶

³⁵ <http://jorgemanzo.googlepages.com/autismo>- viernes 09 Enero 2009- Información general sobre el autismo.

El autismo es un trastorno complejo del desarrollo se manifiesta durante los primeros tres años de vida y con una incidencia mayor en hombres en mujeres (en proporción de 4 a 1), afectando al individuo en la habilidad de comunicarse y socializar.

El autismo es definido por patrones y comportamientos establecidos, es un “desorden espectro” (*spectrum disorder*), que afecta de manera individual, diferente y en varios grados de severidad a quien lo padece, es decir, un mismo diagnóstico se presenta en dos personas, pero actúan completamente diferente una de otra.

No obstante, el desarrollo de las personas con autismo con una atención oportuna consigue ser normal, generalmente durante la niñez es cuando se consiguen más resultados al proveerse de un tratamiento y educación apropiada.

Las personas con autismo responden y procesan la información en formas únicas, en algunos casos de manera agresiva y/o autoagrediendo. Ciertos comportamientos o señales permiten detectar la existencia de problemas con el desarrollo:

- Insistencia a la monotonía, resistencia a los cambios.
- Dificultad para expresar necesidades, usa gestos o señala en lugar de usar palabras.
- Repite palabras o frases (ecolalia), o no tiene lenguaje.
- Ríe y/o llora sin una razón aparente, muestra sufrimiento por razones no aparentes para otros.
- Preferencia por estar solo, comportamiento indiferente.
- Mal temperamento.
- Dificultad para interactuar con otros.
- No deja ser abrazado.
- Poco o nulo contacto visual.

³⁶ <http://www.ferato.com/wiki/index.php/Autismo>- 15 enero 2009- Enciclopedia medica en línea, conformada por artículos médicos orientados al cuidado de la salud.

- No responde a métodos de enseñanza normales.
- Sostiene juegos extraños.
- Gira objetos.
- Muestra afecto a objetos inanimados.
- Aparente insensibilidad o excesiva sensibilidad al dolor.
- No siente miedo ante situaciones de peligro.
- Muestra hiperactividad o pasividad extrema.
- Capacidades motoras finas o gruesas desiguales: apila cubos, pero no pateo una pelota.
- No responde ante instrucciones, actúa como si no oyera, aunque los exámenes de audición son normales.
- Adopta posturas extrañas.

3.2 Corazón ideológico

Domus cuenta con una misión visión, valores y objetivos establecidos desde su creación en 1980, lo cual representa el compromiso de todo el personal de seguirlos para llevar a cabo las metas y cumplir con responsabilidad el mejoramiento de la calidad de vida de las personas con autismo y discapacidad intelectual.

- **Misión**

“Brindar atención integral a niños, jóvenes y adultos con autismo y/o discapacidad intelectual para que logren integrarse plenamente en la sociedad, siendo miembros activos de su comunidad y de esta manera alcancen una mejor calidad de vida”.

- **Visión**

Ser una institución sólida y vanguardista en la atención integral y de calidad a los niños, jóvenes y adultos con autismo y otros trastornos generalizados del

desarrollo, así como ser líder en la promoción de investigación y formación de profesionales del tema.

- **Valores**

Compromiso: realizar acciones congruentes con nuestra misión para lograr nuestros objetivos.

Honestidad: siendo transparentes y responsables en la aplicación de nuestros recursos económicos y técnicos.

Respeto: defendiendo la dignidad humana de los que integramos la comunidad Domus.

Trabajo en equipo: con espíritu de servicio, para fomentar el desarrollo personal de cada uno de los miembros de la institución.

Empatía: al comprender el autismo desde dentro.

Excelencia: dando un servicio con un alto grado de calidad y responsabilidad para alcanzar los mejores resultados.

- **Objetivos Generales**

- Apoyar y facilitar el desarrollo integral de los niños, jóvenes y adultos con autismo.
- Brindar los recursos y elementos necesarios para que jóvenes y adultos con autismo aspiren a una vida independiente y tengan acceso al mercado laboral de nuestro país, con base en sus capacidades.
- Ofrecer ayuda y asesoría a las familias de personas con autismo.

- Informar y sensibilizar a la sociedad acerca del abismo para facilitar la inclusión de esas personas en diferentes ámbitos de nuestra sociedad.
- Abogar por los derechos humanos de las personas con autismo y promover una cultura de aceptación de la diversidad en nuestro país.

3.3 Análisis Situacional

El Centro Educativo Domus, A.C., creado en 1980, ha favorecido a más de 300 integrantes y sus familias, consolidándose como una institución líder en evaluación y atención de niños, jóvenes y adultos con autismo y otros trastornos generalizados del desarrollo, al tiempo que ha formado en la práctica a docentes y terapeutas.

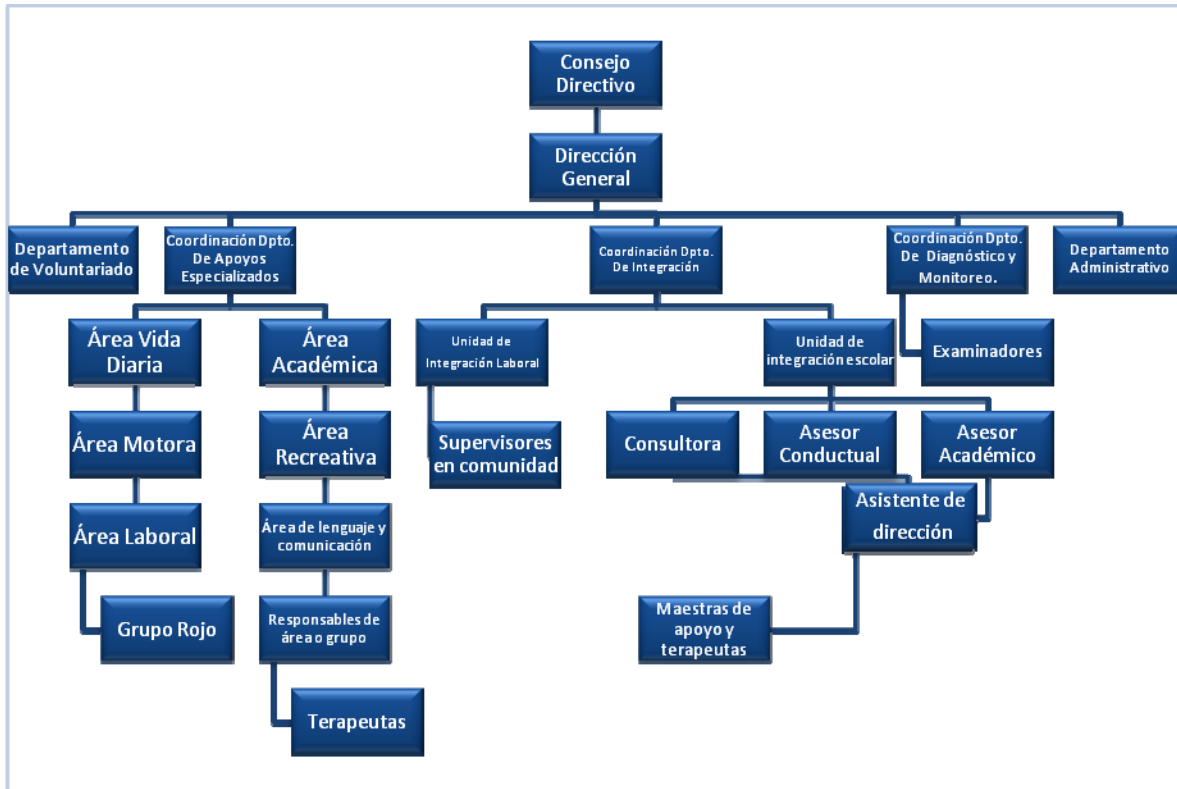
De esta manera, instituciones educativas y centros especializados en la atención de personas con discapacidad se han apoyado durante 28 años en el Centro para recibir orientación y capacitación especializada sobre los procedimientos de intervención más pertinentes para esta población.

Estos espacios de formación han permitido que profesionistas de diversas disciplinas compartan sus experiencias con los especialistas de la institución con el objetivo de mejorar la calidad de vida y los servicios educativos a nivel nacional y latinoamericano.

La institución goza de diferentes esquemas de formación para profesionales, a través del desarrollo de cursos, talleres o diplomados estructurados, o bien, ser diseñados en duración y contenidos de acuerdo con las necesidades de la institución o particular solicitante. Asimismo, pláticas, conferencias o procesos de sensibilización para eventos masivos como congresos, encuentros o eventos especiales.

En el mes de mayo del año 2008 Domus cambia de administración, estaba integrada hasta ese año en departamentos divididos por áreas y actividades.

Organigrama Centro Educativo Domus desde 1980 hasta agosto 2008



Fuente: Manual de Organización Centro Educativo Domus

Actualmente Domus se conforma de las siguientes coordinaciones:

- *Consejo directivo*

Contribuye al Centro para mantener la calidad de los servicios educativos.

Conformado por:

- Presidenta
- Secretaria
- Tesorera
- 5 vocales.

- *Dirección general*

Su función principal coordinar los programas y servicios ofrecidos en el Centro, con el objetivo de proporcionar la mejor atención para los alumnos,

promoviendo un trabajo interdisciplinario e interinstitucional, así como la participación de las familias en la toma de decisiones.

○ *Coordinación administrativa*

Recupera y distribuye los recursos que permitan asegurar el buen funcionamiento del Centro, a través de la vinculación constante con la Dirección General y la Coordinación de Procuración de Fondos, así como con las familias. Es encargada también del personal de apoyo: chofer, mensajería, vigilancia y limpieza, así como la lavandería.

○ *Coordinación de procuración de fondos*

Ya que el tratamiento proporcionado en Domus es costoso, los donativos son obtenidos por medio de la iniciativa privada, asimismo los padres de familia contribuyen al buscar la participación de empresas en diversos proyectos.

○ *Empresas*

- Las empresas reciben información sobre la situación de los alumnos y necesidades del centro educativo para la canalización de recursos y deciden el monto de las donaciones.
- Se realizan campañas de sensibilización sobre el autismo.
- Alcancías colocadas en restaurantes.
 - Las escuelas donde se encuentran integrados los niños de la institución.
 - Por ejemplo, el colegio Alexander Bell donde alumnos están integrados y fomentan: Proyectos para bachillerato, donde se fomenta la participación de los alumnos al organizar colectas, dirigido a personas en específico.

○ *Coordinación de vinculación*

El propósito de esta coordinación, es buscar y establecer contacto con las universidades e instituciones prestadoras de servicio social, mantener contacto

con las escuelas de educación regular y con las empresas donantes, así como la difusión y promoción de las opciones ofrecidas en el Centro.

Además de:

- Mantener actualizada la página de internet.
- Elaborar el boletín electrónico bimestral.
- Establecer contacto con los alumnos y familias del Programa de Atención a Provincia.
- Promover las reuniones de información sobre los avances de los alumnos con los padres de familia.

○ *Coordinación de evaluación y diagnóstico*

Esta coordinación por medio de observaciones detecta y realiza evaluaciones funcionales para determinar la presencia de algún trastorno generalizado del desarrollo, como el autismo. También las fortalezas y debilidades de la persona en distintas áreas cognitivas y motoras.

Asimismo, otras áreas fundamentales en Domus para la atención de personas con autismo:

○ *Comunicación y lenguaje.*

Su propósito es desarrollar actividades comunicativas a través de diversas estrategias, alternativas o aumentativas, que permitan al alumno pueda interactuar y desempeñarse en distintos contextos, a través de la orientación al personal responsable de los alumnos y a las familias, y en algunos casos la intervención directa con los alumnos.

○ *Atención conductual*

Apoya al personal, a las familias y a los propios alumnos y alumnas en el manejo de conductas que son consideradas poco adecuadas para el mejor funcionamiento e interacción de los niños y jóvenes.

- *Atención en Domus*

Este programa se desarrolla en las mismas instalaciones del Centro, atiende a 30 alumnos, distribuidos en diferentes grupos y con distintos objetivos para cada uno.

- Integración laboral. El programa además, se divide en integración laboral donde los alumnos desarrollan competencias laborales y su integración a espacios de trabajo.

- *Atención en casa*

La atención a los alumnos es en sus hogares con una maestra de apoyo durante todo el horario escolar, junto con orientación a padres de familia.

- *Atención en provincia*

Evalúa a niños o niñas en diferentes partes de la República y elaborar su Programa Integral de Atención Integral (PIAI), su seguimiento, supervisión y asesoría para actualizar sus metas, con el propósito de capacitar y orientar a los padres de familia y terapeutas en la aplicación del mismo. Actualmente atienden a 12 niños de entre 5 y 14 años de los estados de: Chiapas, Edo. México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Morelos, Puebla y Veracruz.

- *Servicio de evaluación y diagnóstico*

Apoya a las familias para detectar oportunamente y de manera precisa a niños, jóvenes y adultos con autismo, definiendo de manera detallada sus fortalezas y debilidades en sus áreas del desarrollo.

3.3.1 Análisis micro del Centro Educativo Domus A.C.

Personal:

- Domus tiene 70 empleados.
- La edad promedio del personal oscila desde los 18 hasta los 40 años de edad.
- El nivel de la población se conforma con un 92% de mujeres y sólo 8% hombres.
- Su nivel de estudios se centra en Licenciados en Pedagogía y Psicología, así como personas capacitadas en el Centro Educativo. También practicantes de servicio social y prácticas profesionales, de diversas universidades.
- El tiempo que llevan de laborar en Domus es en promedio 5 años, aunque algunas personas iniciaron su carrera profesional junto con el Centro es decir, en 1980.

Instalaciones:

Domus se encuentra ubicada en Málaga No.44, Col. Insurgentes Mixcoac, Del. Benito Juárez, México, DF.

Sus instalaciones consisten en una casa con dos plantas y un patio, con seguridad (barandales, protección en la puerta y ventanas exteriores e interiores) en toda la institución.

Se conforma por:

- Recepción
- Baños para el personal.
- Oficinas de administración y procuración de fondos e integración educativa, así como oficina de vinculación, biblioteca – sala de juntas en la planta baja.

- En la planta alta las oficinas de la dirección, de comunicación y lenguaje, de los programas de Domus.
- 5 salones.
- Grupos cambian constantemente dependiendo de las actividades que realicen.
 - 13 cubículos de trabajo individual.
 - Áreas vida cotidiana.
 - Regaderas, baños completos para la higiene personal.
 - Cocina para enseñar a los alumnos a preparar sus propios alimentos.
 - Recámara con la cual practican a tender cama, colgar ropa, acomodarla, etcétera.

Patio Central:

- Juegos recreativos y además en la entrada al patio está colocado un tablero de avisos y algunas veces un periódico mural hecho por los alumnos.
- Cocina y comedor para la elaboración de comida de los profesores y alumnos.
- Gimnasio- pequeño, sólo con 3 aparatos para la actividad física y bascula.
- Señalización en las instalaciones.
- Teléfono en cada área de Domus.

Programa de atención en Domus, 5 grupos:

Atiende a 30 alumnos y alumnas de entre 5 y 43 años de edad, los grupos son de acuerdo a edad, habilidades, personalidad y temperamento.

Este programa también contempla el Programa de integración laboral, para el desarrollo de competencias y habilidades, así como la integración de los alumnos

en espacios de trabajo. Existe un convenio con una fábrica de cosméticos y en otra de jabones, además de maquilar directamente en el Centro bolsas de papel y pinzas para la ropa y una lavandería propia en la que algunos de los alumnos están integrados laboralmente.

- Alumnos desde los 5 hasta los 43 años.
- Grupo de desarrollo de habilidades básicas I
- Grupo de desarrollo de habilidades básicas II
- Grupo de desarrollo de habilidades básicas III
- Grupo de Desarrollo de Competencias pre-laborales I
- Grupo de Desarrollo de Competencias laborales II
- Grupo de Desarrollo de Competencias laborales III
- Existen 3 grupos en la tarde dedicados principalmente a actividades recreativas como natación, boliche, pintura, danza, etcétera.

Supervisión de 5 grupos descripción de papelería y modo de trabajo:

- Por cada grupo existe un terapeuta responsable del mismo, quien reporta los avances, problemas o cualquier situación, ya sea de la organización del grupo o de los alumnos a la directora del programa cuando lo solicite.
- Formato como llevar el programa, adaptaciones al alumno en particular.
- Carpetas no localizadas en un lugar establecido.
- El personal tiene 15 minutos de descanso en horarios establecidos durante todo su día de trabajo.
- Los colaboradores con dos turnos disponen de 2 horas de comida.
- Reportes laborales:
 - Individual Laboral (quejas, problemas)
- Proceso

1. Persona del incidente con responsable de área.
2. Persona incidente (segundo reporte).
3. Directora del programa.
4. Dirección.
 - Reporte a la directora del programa.
 - Retroalimentación inmediata en formato con firma de enterado.
 - Cada reporte es comunicado al terapeuta.
 - La integración del voluntariado.
 - Actividades al aire libre.
 - Actividades de ocio.
 - Actividades educativas.
 - Educación básica.
 - Profesoras de apoyo a niños integrados a escuelas regulares.
 - Programas de atención en casa.
 - Terapeutas.
 - Profesores de apoyo.
 - Características de los alumnos.
 - Programa de atención en provincia.
 - Capacitar a la familia.
 - Supervisiones periódicas.
 - Programa de integración laboral.
 - Dirigido a adultos.
 - Turno matutino y vespertino.
 - Tres grupos.
 - Existe un manual operativo pero no fue proporcionado a todos los empleados, de hecho muchos no lo conocen.
 - El reglamento si es difundido a todos los integrantes por medio de sus responsables de grupo.

Familias:

- Reuniones de padres
- Sesiones de asesoría y orientación
- Círculo de padres. Brinda el espacio para que los padres puedan expresar sus temores, retos, experiencias en relación con sus hijos e hijas con autismo.
- Círculo de hermanos. Ofrece información sobre las características de las personas con autismo y proveer de las herramientas necesarias a los alumnos manejar las diferentes situaciones con sus hermanos.

Estas asesorías poseen las siguientes características generales:

- Impartidos por terapeutas externos
 - Apoyo en grupo
 - El círculo de hermanos sobre todo en edades de 6 a 14 años.
-
- Además, los padres tienen la oportunidad de obtener información sobre el desarrollo de sus hijos y con la terapeuta encargada del alumno.

Capacitación:

A través de cursos y diplomados que procura el Centro al personal interesado en formarse de manera permanente en la atención de las personas con autismo. Para el ciclo escolar 2009-2010, iniciando en el mes de octubre, además de dos cursos dirigidos a público en general, interesado en los trastornos generalizados del desarrollo, específicamente el autismo:

- Trastornos generalizados del desarrollo (TGD): detección e intervención. En este curso se revisan contenidos tales como, las características de los TGD; la evaluación funcional y los instrumentos para evaluar los TGD; la intervención médica en los TGD; la intervención nutricional en los TGD; la intervención educativa en los TGD (repertorios básicos, vida diaria,

académico funcional); la intervención conductual y el manejo de la comunicación y el lenguaje en los TGD. Es un curso de 45 horas, con una duración de una tarde a la semana, con sesiones de tres horas.

- Asistencia tecnológica como herramienta para la atención de alumnos con autismo y otros trastornos del desarrollo. Los contenidos son: introducción a la asistencia tecnológica; asistencia tecnológica para la comunicación y para el aprendizaje; el TEACCH como un recurso de asistencia tecnológica de bajo costo. Es un curso de 45 horas, una tarde a la semana, con sesiones de tres horas.
- Formar vínculos e involucrarse en la institución
- Brindar apoyo a la institución.

Trabajo dentro de los salones:

- Actividades definidas por alumno.
- Flexibilidad en la educación: los terapeutas tienen la posibilidad de innovar en cuanto a los métodos de enseñanza de cada alumno debido a las diferentes características de cada uno.
- Pizarrones:
 - Contenido: Avisos e itinerario de cada alumno.
 - Registro de actividades y comportamiento de cada alumno.
 - Registro de habilidades desarrolladas de cada alumno.
- Papelería de apoyo:
 - En cada salón hay tableros de avisos.
 - Carpetas
 - Papelería básica y materiales didácticos.
 - PECS (*Picture Exchange Communication System*) Sistema aumentativo y/o alternativo de comunicación.
 - TEACCH (*Treatment and Education for Autistic Children and other Communication Handicapped*).
- Las actividades son descritas paso a paso cada una y registradas para reconocer el avance o retroceso de los alumnos, así como

Necesidades de Domus en el ciclo escolar 2008-2009

- Fondo de becas. Creado con el fin de apoyar a las familias, de escasos recursos económicos, de niños, jóvenes y adultos con autismo, pertenecientes a la comunidad de Domus o que quieren integrarse, ya sea en el proceso de evaluación o en los programas educativos (de apoyos especializados o de integración educativa). Para el ciclo escolar 2008-2009 se tiene previsto apoyar a 21 alumnos y alumnas a través de este fondo, equivalente a aproximadamente \$71,000.00 mensualmente (setenta y un mil pesos 00/100 M.N)

- Creación de ludoteca. Conformar un espacio para la recreación y el ocio de los alumnos con material idóneo para promover su autonomía y el uso adecuado del tiempo libre, contará con una pequeña sala, biblioteca con literatura infantil y juvenil, libros informativos y revistas; cojines, colchonetas; material didáctico; televisión, DVD, películas y documentales; reproductores de casetes y discos compactos; así como recursos para trabajar la integración sensorial; mobiliario (sillas y mesas).

- Material didáctico para el desarrollo de habilidades básicas. Para los tres grupos de Habilidades Básicas del Programa de Atención en Domus, requieren sustituir algunos materiales, así como adquirir otros, dependiendo de los Programas Individuales de Atención integral de cada uno de los alumnos.

- Fortalecimiento del Programa de Integración Laboral. En la nueva organización del Programa de Atención en Domus, se precisó la necesidad de estructurar un trabajo sistemático para el desarrollo de competencias

laborales en los jóvenes y adultos, se establecieron dos grupos con ese propósito y ampliar las opciones laborales, tanto dentro como fuera del Centro.

- Conformación de un aula para la capacitación al personal, a las familias y al público en general. Está establecida como una prioridad para la formación permanente del personal de los distintos programas, así como la oferta de cursos y talleres a público externo, interesado en la atención de la población con trastornos generalizados del desarrollo, específicamente autismo, así como adquirir mobiliario y equipo específico como proyector, reproductor de DVD, equipo de sonido y videocasetera.
- Desarrollo de un Programa de Respiro Familiar. A raíz de las necesidades que han manifestado algunas de las familias, se requiere desarrollar un programa de compromiso social, actividades formativas o simplemente necesidad de ocio y tiempo libre, considerando estancias cortas por horas o pocos días e incluso permanentes y el desarrollo de un proyecto técnico y financiero que permita implementar el programa en el mediano plazo.

Recaudación de fondos.

- Un padrino una sonrisa. A través del Fondo de Becas, apoyar a 21 alumnos y alumnas de los 72 alumnos que son atendidos en los distintos servicios que ofrece el Centro: diez del Programa de Atención en Domus y once en el Programa de Integración Educativa

Está dirigido a las familias sin los recursos económicos suficientes y ante la dificultad del Domus de no poder asegurar becas, la campaña consiste en una o varias personas, de una organización o de manera independiente, puedan cubrir

mensualmente la cantidad correspondiente al porcentaje de beca asignado a cada uno de los 21 alumnos/as.

Las aportaciones cubren la cantidad total de la beca o sólo una parte de acuerdo a las posibilidades de quienes deseen ser padrinos, el pago es por medio de depósitos bancarios o cargo a tarjetas de crédito y débito.

Los padrinos tienen acceso a toda la información pertinente a los alumnos y a conocerlos personalmente y a sus familias, si así lo desean. Incluso, estar en contacto con la escuela de educación regular, si los alumnos están en ese programa y recibirán un informe trimestral sobre los avances de los alumnos.

- Un \$ por una sonrisa. Campaña con el propósito de sensibilizar e informar sobre el autismo y las posibilidades de las personas que lo presentan, así como procurar fondos para asegurar la mejor atención posible a los alumnos y alumnas que asisten al Centro.

Son jornadas cortas, de uno a cinco días, en restaurantes, empresas o instituciones educativas o de otra índole, públicas o privadas, para ofrecer información sobre el autismo a través de conferencias, proyección de videos y/o entrega de material impreso.

La jornada concluye con la recaudación de fondos, utilizando las alcancías de la institución. El monto de los donativos de los empleados o colaboradores del lugar, es definido por los directivos es desde \$10.00 hasta \$200.00 pesos. El Centro elaborara el material impreso para difusión de la campaña y la empresa o institución define si desea destinar los recursos a un aspecto particular.

- Apoyando a Domus. Esta campaña está a que cualquier persona, empresa o institución se enfoque a cubrir el 100% de una o una parte de alguna de las necesidades del Centro: conformación de ludoteca, estructuración de un aula de capacitación o adquisición de material didáctico, contribuir en objetivos no prioritarios como instalación de circuito cerrado y adquisición de equipo de cómputo y software especializado.
- Mi ayuda por una sonrisa. Obtener el apoyo de jóvenes de servicio social y prácticas profesionales o voluntariado con el fin de apoyar distintas actividades, desde trabajo directo en los grupos, organización administrativa, diseño de materiales, organización de la biblioteca, revisión y adecuación de material didáctico y videos, elaboración de carpetas de fotos y desarrollo de proyectos.
- Jornada del “Día mundial sobre la concientización del Autismo”. Es establecido por la Organización de las Naciones Unidas el 2 de abril. Son previstas actividades informativas (antes y después de la fecha), para sensibilizar a las personas sobre el autismo y recaudar fondos.

3.4 Análisis FODA

El análisis FODA, se define en función de la detección de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a través de la recolección de datos derivados del análisis situacional de cualquier organización.

Los factores del ambiente externo se condensan en la localización de las amenazas de sucesos o elementos fuera de la organización cuya afectación a la misma sería directa. En el caso de las oportunidades son los sucesos o elementos por los cuales la organización puede beneficiarse.

En el caso del ambiente interno, las debilidades consisten en los factores donde la organización es vulnerable dentro de ésta, tales como no tener personal capacitado o poca producción, en el caso de fortalezas son los puntos fuertes que mantienen el buen funcionamiento interno de la organización y puede ser desde tener servicios más eficientes o integrar nueva tecnología para optimizar procesos.

Con la integración de los puntos más relevantes del ambiente interno y externo, se lleva a cabo un análisis para determinar finalmente las estrategias y tácticas a seguir, ya sea para minimizar los efectos de los aspectos negativos para la organización y asimismo mejorar su funcionamiento.

El Centro Educativo Domus con base en el análisis situacional antes presentado, junto con las observaciones y entrevistas efectuadas al personal, se presentan los siguientes puntos relevantes para hacer el diagnóstico expuesto en el Capítulo 4. Diagnóstico de Comunicación Interna del Centro Educativo Domus.

Tabla 3- Análisis FODA del Centro Educativo Domus

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ventaja de contar con una eficiente metodología de diagnóstico de los Trastornos Generalizados del Desarrollo. ❖ Constante actualización de los terapeutas. ❖ Capacidad de atender a alumnos de todas las edades adecuando los programas de acuerdo a sus habilidades. ❖ Ventaja de contar con una buena comunicación entre los responsables de grupo y su grupo de trabajo. ❖ Contar con cursos y diplomados ofrecidos al personal interesado en formarse de manera permanente en la atención de las personas con autismo. ❖ Diversas empresas participan al dar trabajo que puede ser realizado dentro del centro como el empacado de jabones, armado de bolsas de papel, actividades de lavandería. ❖ Facilidad de que las empresas impongan condiciones para la recaudación de recursos. ❖ Ventaja de contar con un método de enseñanza flexible y personalizada a cada alumno dependiendo de sus características. ❖ Buena proyección hacia instituciones educativas, apertura para realizar proyectos relacionados con la difusión y mejoría de Domus. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No contar con los recursos necesarios para desarrollar su labor de manera más eficiente. ❖ Carencia de instalaciones adecuadas para las necesidades de los alumnos como por ejemplo protección en contactos eléctricos, conexiones, estantes. ❖ El mobiliario esta en una condición regular. ❖ El material es insuficiente ❖ La señalización dentro del Centro está mal colocada. ❖ No existen puntos de seguridad para un simulacro. ❖ Los extintores no se encuentran en el lugar señalado. ❖ Los diplomados y cursos no son tomados por todo el personal. ❖ No existen horarios adecuados para tomar los cursos de capacitación. ❖ Poca difusión de los productos realizados por los alumnos, su venta sólo pasa dentro del plantel, por lo cual los mismos empleados del centro consumen esos productos. ❖ Necesidad de hacer campañas externas para obtener más donaciones y dar a conocer el centro. ❖ Falta de mantenimiento a la página de internet y no cuenta con un vínculo directo que permita la donación de recursos por medio de internet. ❖ No hay un video de la institución actualizado. ❖ No cuenta con una biblioteca formal.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Posibilidad de que Domus llegue a establecerse y consolidar su misión. ❖ Si se realizan estrategias de relaciones públicas con impactos en medios de comunicación su causa sería más conocida. ❖ Oportunidad de establecer más relaciones con otras empresas para la captación de fondos. ❖ Oportunidad de lograr una proyección a nivel nacional y formar una red de Asociaciones dedicadas a este ámbito. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El riesgo de no contar con los recursos necesarios no permitiría que Domus llegara al cumplimiento de sus objetivos. ❖ Urgencia de captar recursos para financiar el costo del tratamiento en Domus de los alumnos con menos recursos. ❖ Necesidad de dar a conocer los productos que elabora Domus al público en general.

Fuente: Interpretación propia

Capítulo 4. Diagnóstico de Comunicación Interna al Centro Educativo Domus A.C.

Con base en la metodología cualitativa y cuantitativa se detectaron las áreas de oportunidad y se establecieron las condiciones en las cuales se encuentra Domus actualmente.

Posteriormente, se plantearon las estrategias y tácticas para el aprovechamiento de las mismas.

4.1 Metodología

La metodología se basa en el establecimiento de estrategias y tácticas explicadas de acuerdo a las necesidades del Centro Educativo Domus A.C., localizadas en el Análisis Situacional y el Análisis FODA, así como en las entrevistas y observaciones realizadas desde octubre del 2008 hasta abril del 2009.

Dentro del análisis cualitativo se entrevistó al personal, se observaron los métodos de trabajo y medios de comunicación usados, cuyos resultados son expuestos más adelante.

La interpretación para el diagnóstico de comunicación interna en el ámbito cuantitativo, consistente en encuestas³⁷ a 25 empleados, cuyos resultados fueron graficados y analizados para su inclusión dentro de las áreas de oportunidad.

Las áreas analizadas son:

- ✓ Dirección General.
- Directora de Domus.
- ✓ Coordinación de Procuración de Fondos.

³⁷ Véase Anexo 4- Encuesta

- ✓ Programa de Atención en Domus.
 - Responsables de grupo y terapeutas.
- ✓ Comunicación y lenguaje.
- ✓ Coordinación de vinculación.
 - Servicio Social, Voluntariado y Prácticas profesionales.
- ✓ Coordinación administrativa.
 - Personal en general: Cocineras, personal de limpieza, portero, chofer.
- ✓ Programa de integración educativa.
 - Maestras de apoyo.

4.2 Análisis Cualitativo

Por medio de entrevistas y observaciones con el personal de las diferentes coordinaciones en las instalaciones del Centro, se lleva a cabo la recolección de datos, opiniones y los modos de trabajo, sobre la realidad organizacional de Domus y ser comparado con el análisis cuantitativo para establecer las áreas de oportunidad.

A continuación se enlistan los rubros y se explican los elementos concluyentes para del diagnóstico:

Rubro	Análisis
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes de Domus conocen la misión, visión y valores, así como los objetivos, fueron explicados al principio de su estancia cuando fueron contratados o ingresaron como parte de prácticas profesionales o servicio social. • No obstante la directora, manifiesta el poco compromiso por parte del Programa de Atención en Domus, porque los terapeutas no tienen la misma misión de ser una institución para ayudar a las personas con autismo y discapacidad intelectual a mejorar su calidad de vida y

	<p>aspirar incluso a tener una vida independiente, ya que en algunos casos tienen una percepción de tener la función de “niñeros” o “guardería” y no para lograr un verdadero avance en las capacidades de los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por ello una de las metas de esta administración del Centro Educativo es precisamente lograr un sentido de pertenencia a la institución. • Como parte de esta especialización y profesionalización del personal de la administración, se ofrecen cursos generalmente organizados por la Coordinación de Vinculación y la Dirección General, no obstante el personal no está en la disposición para tomarlos, argumentando falta de tiempo, horarios poco adecuados para llevarlos a cabo o temas poco actualizados.
<p>Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la papelería de soporte³⁸ (folletos, presentaciones, video introductorio, trípticos), pues fue realizada por la administración anterior y tiene impreso el directorio de ésta, se ha tratado de solucionar esta situación por medio de la colocación de un adhesivo con los datos de la actual administración. • El folleto referente a los cursos de actualización donde se explican los diplomados y otros cursos dirigidos al público en general, no son distribuidos por no contar con una planeación referente a éstos. (Tríptico sobre cursos ofrecidos en Domus³⁹) • El tríptico de la recaudación de fondos (Tríptico para campaña “Un padrino, una sonrisa”⁴⁰), es uno de los más importantes porque permite informar sobre el autismo y la labor de Domus, asimismo de las maneras por medio de las cuales colaborar, debe además de actualizarse, distribuirse fuera del Centro, para tener oportunidad de captar más donadores. • En general, la papelería de soporte, folletos y productos producidos

³⁸ Véase Anexo 3- Papelería de Soporte y productos para recaudar fondos.

³⁹ Ibidem 132 p.

⁴⁰ Ibidem 131 p.

<p>Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's)</p>	<p>por Domus, deben mejorar su identidad gráfica utilizando los colores distintivos de la organización (azul y blanco) de forma unificada para establecer una imagen sólida y reconocible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la papelería básica⁴¹, las tarjetas de presentación, presentaciones visuales (<i>Power Point</i>), hojas membretadas, son proporcionados a los coordinadores y el calendario del ciclo escolar a todo el personal. • También existe un Manual Operativo de Domus, la mayoría de los empleados saben de su existencia, no obstante no les fue proporcionado a cada uno de ellos, por esto desconocen a fondo su contenido, porque les fue proporcionado a las personas cuya integración al centro es reciente a partir del cambio de administración (mayo 2008). • En cuanto a comunicación cara a cara, el rumor, en la mayoría de las personas entrevistadas, se refieren como el principal medio de malentendidos y sobretodo de fricción entre algunas áreas de la organización, el problema se localiza en las coordinaciones y su relación con el Programa de atención en Domus. <p>Por ejemplo, la Coordinación de Lenguaje y Comunicación y los terapeutas, tienen diferencias porque éstos últimos tienen la percepción de que realizan el trabajo de los integrantes de la coordinación, al evaluar a los alumnos sobre estas capacidades y dar los resultados a la coordinación para su análisis y diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los “chismes”, a decir de la directora, en la anterior administración eran el principal medio de comunicación, algunos asuntos se consideraban “secretos”, en cambio ahora la información se discute abiertamente y se maneja la filosofía de puerta abierta. • Al ser entrevistados, revelaron que su medio de comunicación es de manera personal de manera formal en reuniones de las coordinaciones con la dirección del Centro Educativo cada 15 días,
---	---

⁴¹Véase Anexo 2- Papelería y medios de comunicación interna básicos.

<p>Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's)</p>	<p>posteriormente los coordinadores notifican a sus subordinados y también se les envía por correo electrónico una minuta de lo tratado en la junta, pero a parecer de la directora y de los coordinadores no son consultados y por ello algunos de los empleados no se enteran de ciertos aspectos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El correo electrónico es más usado por aquellas coordinaciones cuyo personal no está continuamente en las instalaciones, por ejemplo en el Programa de Integración Educativa. • Otro medio son los tableros de avisos colocados en la recepción de Domus y en el patio central, donde se exponen cursos, avisos en general y actividades, son constantemente consultados por todo el personal lugares de continua afluencia. • Aunque el tablero de avisos tiene una función eficiente, porque la información expuesta es de uso inmediato y solo relacionado con las actividades internas, un apartado personal para la participación de los integrantes de Domus permitiría sentir más identificación con la organización. • La página de internet, no está actualizada y un link para intranet no funciona, además existen problemas con las personas contratadas de manera externa por Domus para su realización y no es considerada como medio para captar fondos de forma directa. • Las instalaciones no facilitan la comunicación porque se componen en su mayoría de cubículos donde no caben más de 2 personas en ellos y son utilizados como bodegas de material u oficinas y cubículos para llevar a cabo terapia individual con los alumnos. • Los padres de familia pueden acceder a Domus cuando se presenten dudas acerca de sus hijos. • Existen complicaciones entre los integrantes de el Programa de Integración Educativa, debido a la falta de una eficaz comunicación, pues las profesoras de apoyo no se ven con frecuencia y algunas veces sólo llegan a comunicarse por correo electrónico y una libreta donde se colocan recados con los siguientes datos: remitente,
---	--

	<p>contenido y a quien va dirigido.</p>
<p>Clima y Ambiente Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los integrantes de Domus establecen relaciones especialmente con su grupo de trabajo y responden más a las indicaciones de su responsable de grupo, ya que trabajan en sus respectivos salones, sólo coinciden de manera individual en baños, comedor, así como en recepción y patio de la institución. • Frente al cambio en la administración, el personal se vio dividido, algunos expresaron estar de acuerdo y bien con la decisión, y otros no, pero todos coincidían en el ambiente de tensión e incertidumbre y estar a la defensiva por no saber como se iba a resolver. • Para disminuir el impacto de la noticia, la nueva directora citó a cada persona de forma individual, para saber que pensaba y como se sentían respecto a esta situación, así como explicar los nuevos métodos de trabajo. • Los elementos con más antigüedad en Domus de aproximadamente 10 a 15 años en adelante o desde el inicio del centro educativo (1980), se sienten poco reconocidos por ello, sobre todo por los nuevos nombramientos con mayor rango o incluso ser jefes de alguna coordinación de personas con 2 años o menos de estar ahí. • Incluso por los malos entendidos se tomó la decisión de reubicar al personal y tratar de comenzar nuevas relaciones y promover un clima agradable de trabajo. • Existen problemas personales y por lo tanto tensión, debido a la ineficiente comunicación entre los integrantes, por ejemplo, aunque los horarios están establecidos para cada grupo y alumno en el caso del Programa de Atención, desde ir a realizar actividades recreativas hasta el horario del baño, algunas veces, sobre todo en este último aspecto, coinciden alumnos de diferentes grupos y al no tener suficiente capacidad los sanitarios, cada terapeuta “defiende” su espacio, es entonces cuando surge un clima de incomodidad. • En los cursos de capacitación y actividades extras existe una apatía por parte del personal al justificarse por medio de decir “no tengo

	<p>tiempo, no puedo, me quita tiempo libre”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los rumores crean un clima denso y lleno de mal entendidos. • No obstante, las personas entrevistadas manifestaron la existencia de la necesidad de estar más unidos, más no saben como hacerlo.
<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Centro Educativo, estuvo aproximadamente un mes sin un líder definido, de hecho continuaron trabajando del mismo modo. Seguían a un líder asumido mientras no tenían una dirección general. • Al sufrir un cambio en la administración de Domus, toda la institución se vio afectada, por ello la nueva Directora (líder asignado), se vio en la necesidad de hacer cambios y detectar las condiciones en las cuales se encontraba la institución, asimismo hacer notar a las coordinaciones y empleados en general su condición de nuevo líder. • Los responsables de grupo dentro del Programa de Atención en Domus, fungen el papel principal de líder dentro de su grupo, por lo tanto tienen la libertad de resolver problemas entre los terapeutas o modos de trabajo y rinden informes a la coordinación. • La directora aplica la política de puertas abiertas, porque existe la disposición de mantener comunicados a los integrantes de Domus y asimismo lograr la confianza y consolidación como nuevo líder. • Otro de los retos de la nueva directora es ingresar nuevos métodos de enseñanza y programas para los alumnos, pero los miembros con más antigüedad en el Centro Educativo, se ven renuentes a acatarlos. • El trabajo en equipo y el sentido de pertenencia al fomentar la participación del personal y los padres, influyen en la toma de decisión y el fortalecimiento de su imagen como líder. • La directora busca obtener fondos por medio de rifas, venta de productos realizados por los alumnos y los programas para la captación de fondos, más no se ha motivado la participación del personal para aportar ideas. • Sólo se pide su participación respecto a paseos y lugares con

	<p>actividades recreativas a los cuales puedan asistir con los alumnos, más responden de manera forzada al ser un requisito de la coordinación del Programa de Atención en Domus o no hacen caso del aviso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La percepción de la nueva directora, es que a raíz del cambio, la organización y las actividades estuvieron más estructuradas y más no fomento que la participación fuese mayor.
<p>Redes de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al analizar la estructura de Domus con base en su organigrama y las entrevistas, las redes de comunicación son descendentes y horizontal ya que la directora del centro educativo, determina las actividades y acciones para cada coordinación y éstas a su vez indican a cada persona las decisiones tomadas. • El organigrama no está formalizado, ni actualizado. • El organigrama no permite observar los flujos y redes de comunicación de manera eficiente, así como la estructura de la organización y por lo tanto la nueva distribución de funciones, a pesar de ello, los integrantes de Domus saben quien es su superior. • Aunque los límites de cada una de las coordinaciones de Domus son claros, los flujos de información entre éstas no son eficientes, porque se presentan malentendidos. • La Dirección General y la Coordinación de Vinculación tienen el mismo espacio de trabajo, por ello su comunicación es más eficaz. • Los padres de familia tienen acceso a la información sobre sus hijos al tener una junta de manera trimestral, no obstante, pueden pedir informes cuando lo requieran. • En el cambio de administración, no se hizo una presentación a todo el personal en una reunión general de la nueva directora, sino fue grupo por grupo. • Los cambios en el organigrama fueron principalmente dividir en coordinaciones los aspectos formativos de los alumnos de Domus, y en el Programa de atención de Domus, se nombraron responsables de grupo y jefes de turno matutino y vespertino.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• La labor del responsable de grupo es el notificar los procedimientos de trabajo y tener contacto directo con los coordinadores y dirección de Domus.• El proceso cuando se tiene una queja en el Programa de atención, el responsable de grupo notifica a la coordinación para dar solución.• En ese mismo programa se impartió una capacitación inicial, donde se explico los modos de trabajo, procedimientos; con los padres de familia se tuvo una junta al inicio de ciclo. Además se entregó un cuadernillo con el reglamento de los empleados.• La relación con el Coordinación de Procuración de Fondos no es cercana sólo un miembro de el está presente en Domus, al inicio del cambio de administración todo el consejo apoyó a la directora, al tener una junta semanal, pero desde octubre del año 2008 ya no se llevo a cabo.• No existe comunicación eficiente con el consejo, el único contacto es la presidenta y su función es supervisar los fondos.• La directora brinda a los integrantes de Domus sus datos como su teléfono celular y correo electrónico para mantener contacto frecuente con ellos. Además realiza continuamente visitas a cada área para observar como trabajan, dar avisos personalmente o responder algunas dudas o sugerencias. |
|--|--|

4.3 Análisis de datos (cuantitativo)

Las encuestas⁴² se hicieron con base en las observaciones realizadas en un promedio de 2 semanas, en los métodos de trabajo y rutina seguida por el personal.

A partir de esto, se diseñó la encuesta con 18 preguntas, donde se contemplaron los siguientes reactivos:

- ✓ Información general: edad, sexo.
- ✓ Información sobre su actividad laboral: tiempo de laborar en Domus, horario de trabajo, puesto o área de trabajo a la que pertenece.
- ✓ Identidad. Conocimiento e importancia hacia la misión, visión, valores y objetivos de Domus, la identificación con éstos y participación en las actividades extras y cursos de capacitación.
- ✓ Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's). Medios por los cuales le son transmitidos los mensajes sobre cambios, actividades, eventos, reuniones, cursos.
- ✓ Clima y Ambiente organizacional. Relación con sus compañeros de trabajo y superiores.
- ✓ Liderazgo. La labor de su líder en la toma de decisiones y percepción de la misma por parte de sus subordinados.
- ✓ Redes de Comunicación. La manera en que se establecen las relaciones de comunicación entre sus integrantes.

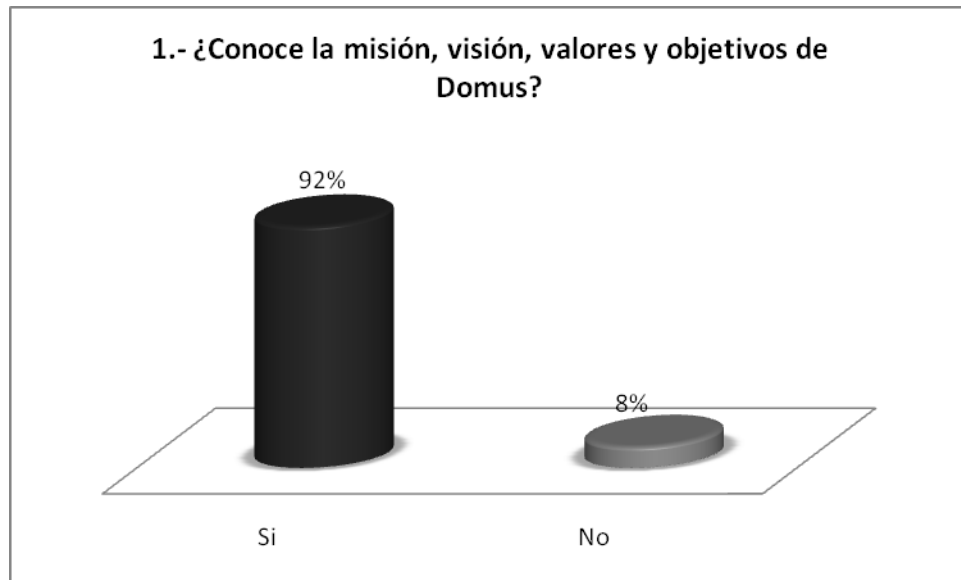
⁴² Véase Anexo 4- Encuesta

Método cuantitativo de la realización de las encuestas	
Población de Estudio	Método de muestreo
<p>25 empleados del Centro Educativo Domus de entre 18 y 40 años.</p>	<p>Domus cuenta con 70 empleados, se tomó la muestra a 25 personas, se eligieron aleatoriamente dentro de cada área, con el objetivo de obtener una muestra de cada una de ellas.</p> <p>El mayor número de personal está concentrado en el Programa de Integración Educativa (30 profesoras de apoyo), las profesoras no se encuentran en el Centro de manera frecuente y sólo en la reunión que se lleva a cabo cada mes, por ello las encuestas se distribuyeron por medio de internet en este sector de la población de Domus.</p> <p>En las diversas coordinaciones se distribuye el resto (40 empleados), dentro de los cuales se entrevistó a los coordinadores y por lo menos a una persona perteneciente al área y a su vez se aplicaron encuestas.</p> <p>Se puso especial atención en el Programa de Atención en Domus, ya que los terapeutas y responsables de grupo son las personas cuya permanencia dentro de las instalaciones de Domus es diaria y además la convivencia e interacción con las otras coordinaciones es más cotidiana y cercana al tener que discutir los avances o retrocesos de los alumnos, debido a ello se hicieron más encuestas a esta parte del Centro Educativo.</p> <p>Las encuestas se realizaron:</p> <p>En el turno matutino (9:00 am – 14:30 pm) a 11 personas mayormente coordinadores y terapeutas, así como a 3 maestras de apoyo, donde el número de personal es mayor.</p> <p>En el turno vespertino (14:30 pm – 18:00 pm) a 6 terapeutas.</p> <p>Finalmente a 5 integrantes de Domus que cumplen tiempo completo (9:00 am – 18:00 pm).</p>

Fuente: Interpretación propia

4.4 Presentación de datos y análisis

A continuación se presentan los datos obtenidos y graficados de cada pregunta de la encuesta, así como su análisis.



¿Por qué?

Respuesta Sí (96%):

- Necesario para saber el tipo de trabajo que se va a desarrollar.
- Es importante conocer el objetivo por el cual están guiados.
- La institución informa en las reuniones que se llevan a cabo y la página de internet.
- Fueron difundidos cuando se integró al equipo de Domus.

Respuesta No (4%):

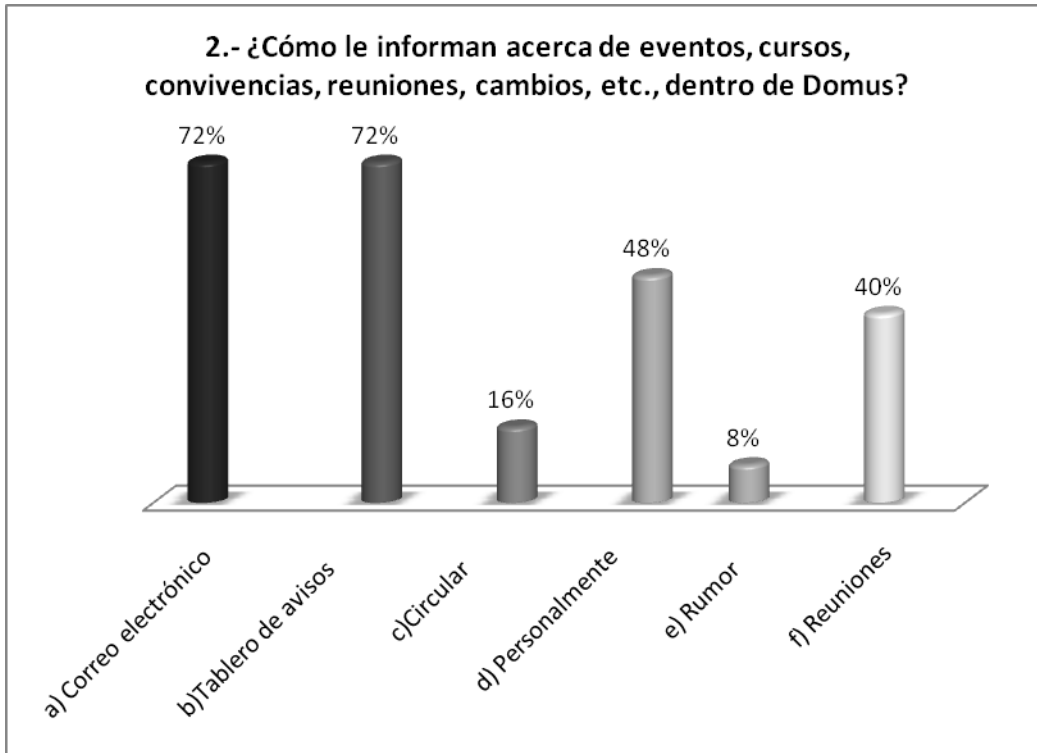
- No se da a conocer por parte de la Directora del Centro Educativo.
- Falta difusión.

Análisis: De acuerdo a lo mostrado en los resultados de la encuesta, de las 25 personas encuestadas el 95% determinó que Sí tenía conocimiento de la misión, visión, valores de la institución, esto en función de ser un aspecto considerado necesario para dirigir los objetivos y el trabajo a desarrollar. Además se refuerza en las reuniones, la página de internet y al ser contratado en el Centro.

En cuanto a las respuestas negativas (4%), su principal razón es la falta de difusión por parte de la Dirección del Centro.

Estos resultados presentan características relevantes para el área de Identidad Conceptual y Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's), en el primer aspecto se destaca la importancia de lo que para los integrantes de Domus representa su trabajo y su labor, no obstante, en la entrevista llevada a cabo con la Directora General, uno de los problemas manifestados residió en el hecho de no existe una identificación con la institución para seguir avanzando y además fomentar una visión educativa más que de cuidado de las personas con autismo.

En cuestión de los MOC's, aunque en su mayoría la respuesta es positiva, es decir, están enterados, reiterar la misión, visión y objetivos en los principales medios de Domus pueden mejorar su involucramiento en éstos.



Análisis: En la encuesta realizada para el 72% el tablero de avisos y el correo electrónico son los medios más utilizados, le sigue el 48% personalmente, las reuniones con un 40%, la circular con un 16% y por último el rumor con un 8%.

Existen dos tableros de avisos, uno colocado en la recepción y otro en el patio, generalmente el contenido de éste enfocado a informar a los integrantes de Domus, ahí se incluye la misión, visión y valores, sobre juntas, cursos de actualización, horarios de reuniones y actividades en general, así como otros documentos médicos o información relacionada con el espectro autista.

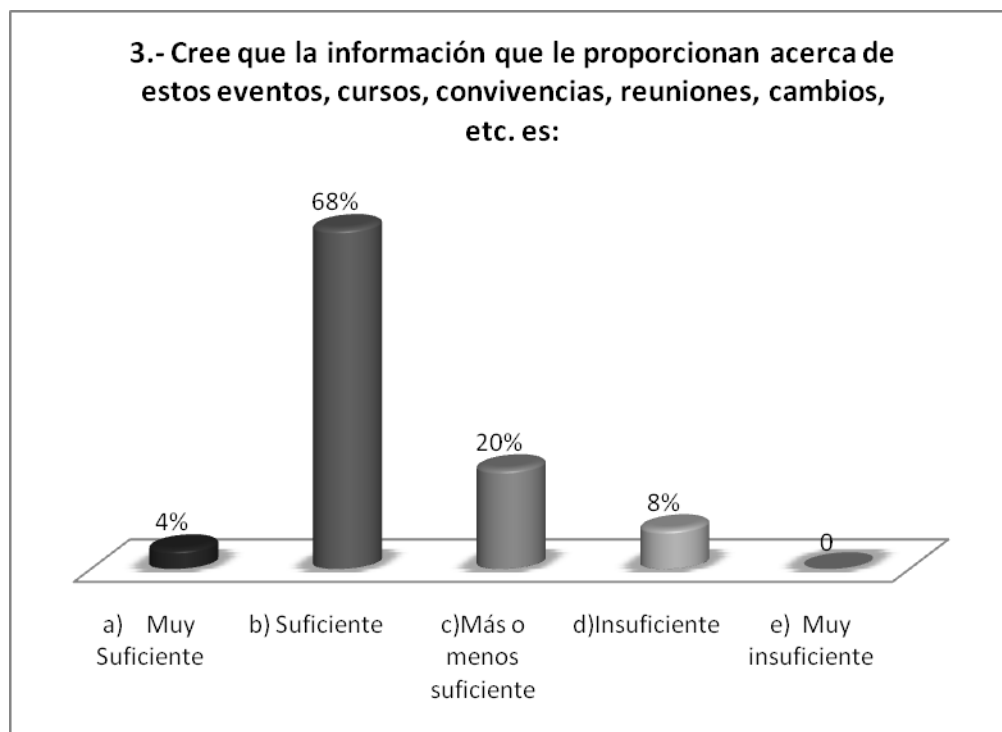
El tablero en la recepción, su contenido es relativo a reuniones, actividades programadas, juntas, horarios sobre círculos de padres y hermanos, el menú de alimentos cada día y ventas para recaudar fondos, sin embargo, no es información actualizada o incluso sólo hay colocado un artículo sobre autismo o letreros con los precios de los productos a la venta.

De forma personal, es cuando los responsables de grupo o los coordinadores comunican planes, decisiones u observaciones sobre su trabajo, la circular tiene la misma función sólo un poco limitado y usado cuando la persona no está en el centro o es algo que deba notificarse.

Si bien, el Rumor (8%) no es un medio de comunicación considerado entre los integrantes en general como fuente de información fiable, la Directora del Centro y las observaciones y entrevistas realizadas al personal, es considerado como principal fuente de malentendidos y de fricción entre áreas y compañeros de trabajo, genera un clima tenso, además los problemas personales principalmente con las personas con más tiempo de trabajar en la institución.

Además la Directora, tiene la política de “Puertas abiertas” con la cual, cualquier persona en Domus tiene la libertad de acercarse a ella para realizar cualquier comentario o sugerencia, esto, principalmente como método para acceder a la información y minimizar o evitar los rumores.

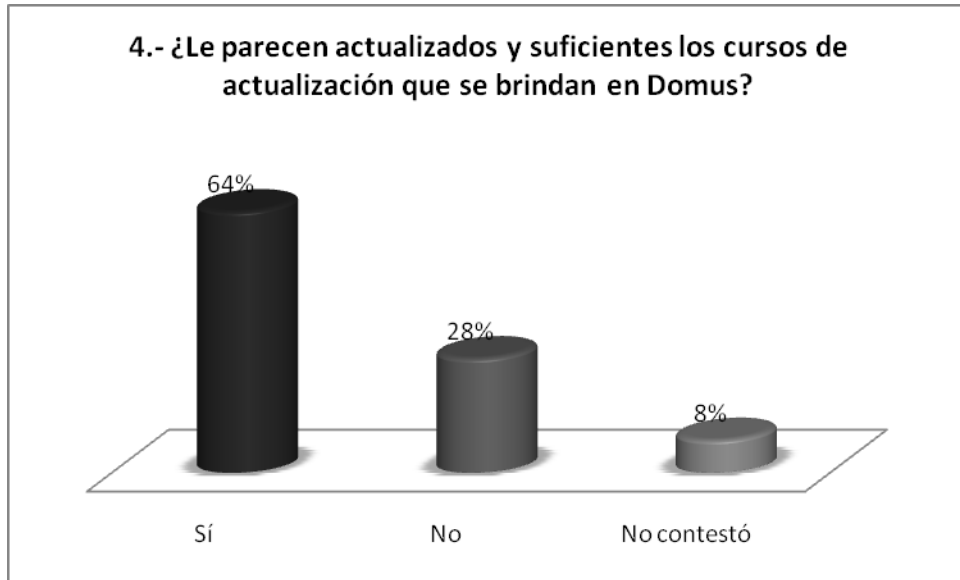
Estos resultados son determinantes para las estrategias sobre el proceso del flujo de información en Domus y de acuerdo a ello reforzar y con todas las estratégicas y tácticas propuestas.



Análisis: De acuerdo con los resultados expuestos, para el 68% de los encuestados la información es suficiente, dado que existen distintos medios de comunicación los integrantes pueden tener diferentes fuentes.

En algunos casos es considerada Insuficiente (8%), por existir situaciones relativas a tiempo y espacio, por ejemplo el área de Integración Educativa, en dónde las profesoras no están en el Centro de manera frecuente, es necesario mantener y reforzar los métodos para difundir y hacer eficientes los flujos de información.

En otros, la disposición de los integrantes para recibir información y la importancia dada, el correo electrónico aunque sea el más usado, las diferentes coordinaciones y la dirección general no lo consideran así porque aunque envíen la información pertinente el personal hace caso omiso de ésta.



¿Por qué?

Respuesta Sí (64%):

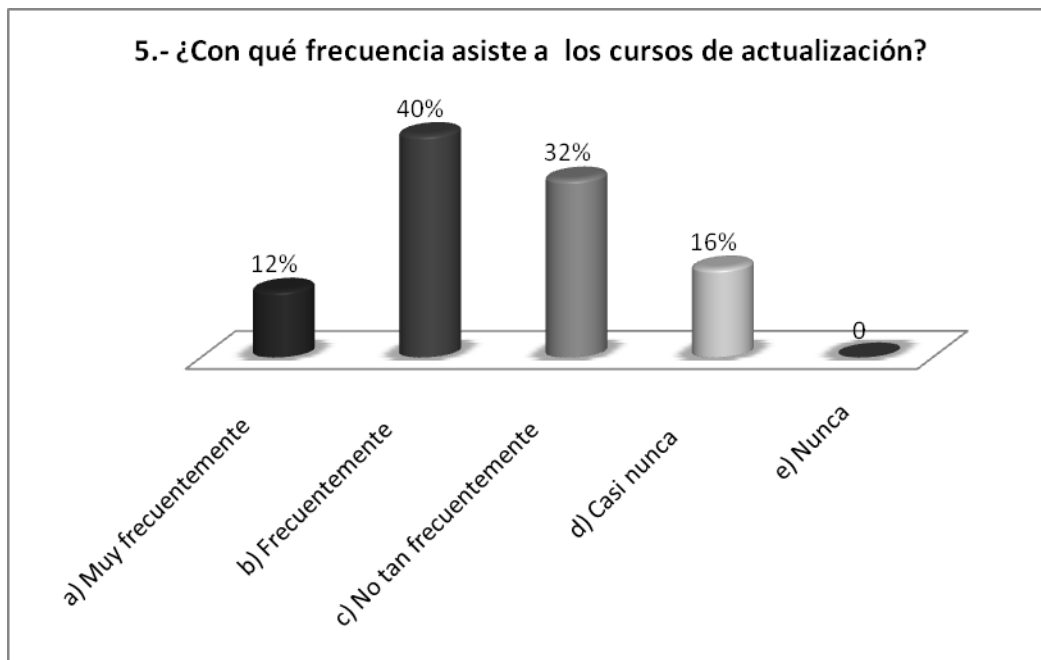
- Convivencia con compañeros de trabajo.
- Contar con información reciente.
- Actualización.
- Brinda mayor conocimiento.

Respuesta No (28%):

- Horarios incómodos.
- No son funcionales.
- Falta manejo de información más eficiente sobre programas y conceptos.
- Información repetitiva.
- Tomar los cursos no deja espacio para proyectos personales.

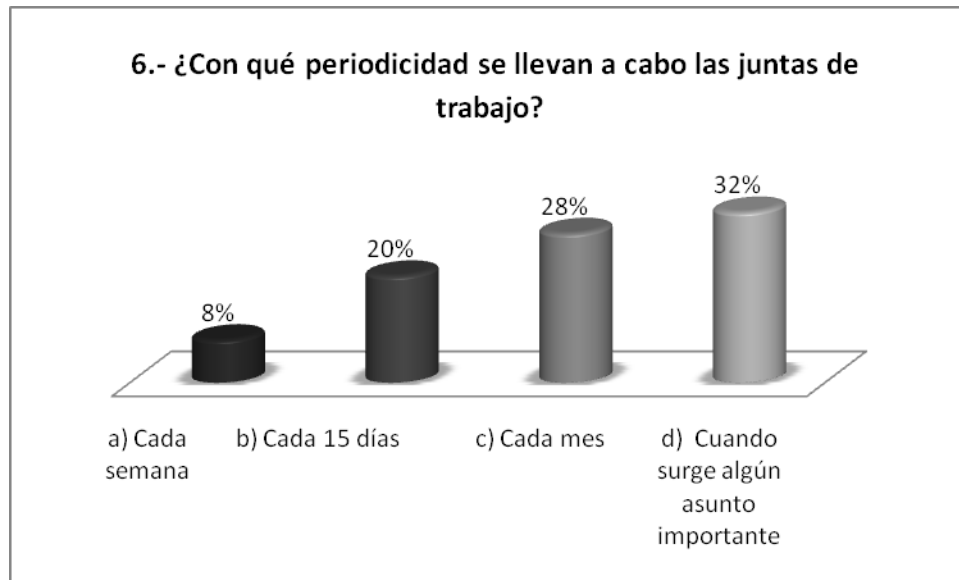
Análisis: Dentro de Domus se busca que los terapeutas cuenten con las herramientas necesarias para renovar sus conocimientos sobre terapias y nuevas formas de trabajo. El 64% si le parecen actualizados y suficientes estos cursos, dado que permiten contar con información reciente y brindar mayor conocimiento,

no obstante el 28% difiere con esta perspectiva, para ellos la información es repetitiva, además de no tener un manejo de información eficiente y no ser funcionales, principalmente por estar coordinados después del horario laboral, la principal queja de todos. Pero demuestra la funcionalidad del tablero de avisos, porque todos están enterados y pueden elegir el curso más adecuado a sus necesidades.



Análisis: El 52% del personal asiste a los cursos de actualización y el 48% en promedio no tan frecuentemente, es entonces, cuando se compara y la diferencia no es mucha (sólo de un 4%), por ello aunque el personal considere el contenido de los cursos actualizado, su asistencia no es la esperada.

La directora, argumenta que son muy pocos los que participan en actividades extras, entonces es complicado coordinar estas actividades.



Análisis: La periodicidad de las juntas marcada en el calendario de la organización es cada 15 días con los coordinadores y ellos deben notificar a sus equipos de trabajo lo tratado en ellas, la directora y coordinadores coinciden en que sí comunican a todos de los avances y retrocesos en el cumplimiento de objetivos de Domus.

Pero sólo el 20% de los integrantes reconocen esta periodicidad, posteriormente el 32% cuando surge algo importante, esta tendencia determina el flujo de información y su distribución, porque si bien es responsabilidad de los superiores de dar un reporte de las juntas, no es percibido de esa manera por todo el personal y realmente cuando es una situación con la necesidad de atención definida y le compete es cuando se le informa.



¿Por qué?

- Favorecen el trabajo en equipo.
- Facilita el flujo de información.
- Prevé situaciones con los alumnos.
- Conocer la opinión de los demás
- Resolución de situaciones
- Evita rumores y malentendidos.
- Se logran convenios y acuerdos.
- Desarrollo de objetivos.
- Cambiar estrategias.
- Dar a conocer inconformidades

Análisis: Aunque la participación del personal en Domus en algunas acciones realizadas en la Institución fuera de la rutina aún en horarios de trabajo, están conscientes de el hecho de comunicarse por medio de una reunión, permite favorecer el trabajo en equipo, así como lograr acuerdos, desarrollar objetivos y cambiar estrategias.

Dentro de las respuestas también, manifiestan que el contenido de las reuniones es importante para dar a conocer inconformidades, evitar malentendidos

y conocer la opinión de los demás, favoreciendo así el clima laboral de la organización.

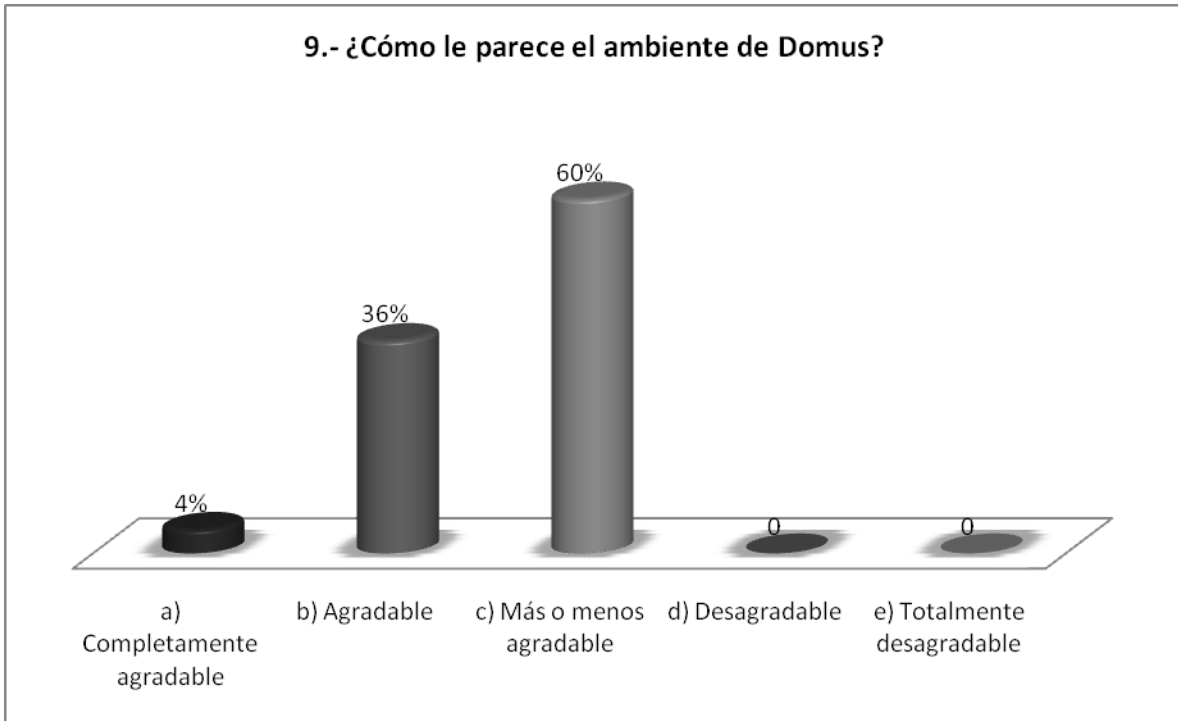
8.- ¿Qué tipo de temas se tratan en las juntas?

- Problemas con áreas
- Trabajo de los alumnos
- Información sobre donaciones
- Capacitación
- Visitas al Centro y otras actividades.
- Temas urgentes.
- Reestructuración del personal.
- Programas y procedimientos de trabajo.
- Observaciones de cada grupo.
- Horarios de trabajo.
- Calidad en el trabajo.
- Retos y proyectos.
- Asuntos administrativos.

Análisis: Los puntos más repetidos y representativos de las encuestas realizadas involucraron temas relacionados con la forma de trabajo en todos sus aspectos, desde horarios, temas urgentes, programas y procedimientos de trabajo, observaciones, proyectos, información sobre los alumnos, hasta información financiera y modos de lograr obtener más apoyo económico.

En medida, si se incluye más a todo el personal sobre lo ocurrido y sus consecuencias en la organización, reduce la incertidumbre y como se vio en la pregunta anterior 7.- *¿Considera las reuniones importantes para la organización?*, se evitaran malos entendidos y la toma de decisiones será compartida.

Es incluir a todos los integrantes en la mejora de las condiciones de trabajo para los terapeutas y para favorecer el desarrollo de los alumnos.



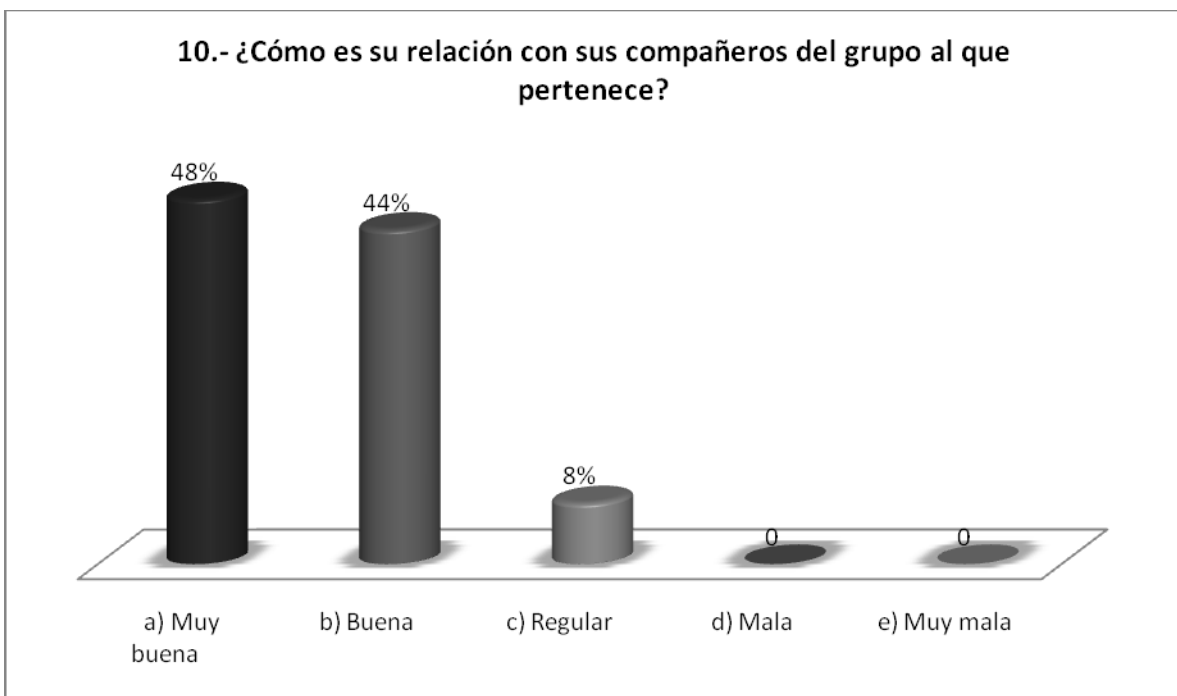
Análisis: Al determinar el ambiente se detectan inconsistencias en los diferentes componentes de la organización, las redes de comunicación se establezcan entre los individuos se ven afectadas si no tienen un buen flujo de información.

En las gráficas el ambiente en Domus es percibido por los integrantes como más o menos agradable (60%), considerando entonces como no óptimo para llevar a cabo las tareas de cada área. Esta situación está representada en las dificultades enfrentadas por los integrantes de la organización en agosto del 2008 cuando se cambió la administración y por ello el ambiente fue tenso.

Aunque, las labores en Domus no se detuvieron, el modo de trabajo se modificó, alterando principalmente el trabajo del Programa de Atención en Domus, que antes era realizado por diferentes áreas y se integro solo en 1, además los integrantes con más tiempo (aproximadamente entre 15 y 20 años), mostraron renuencia a éstos.

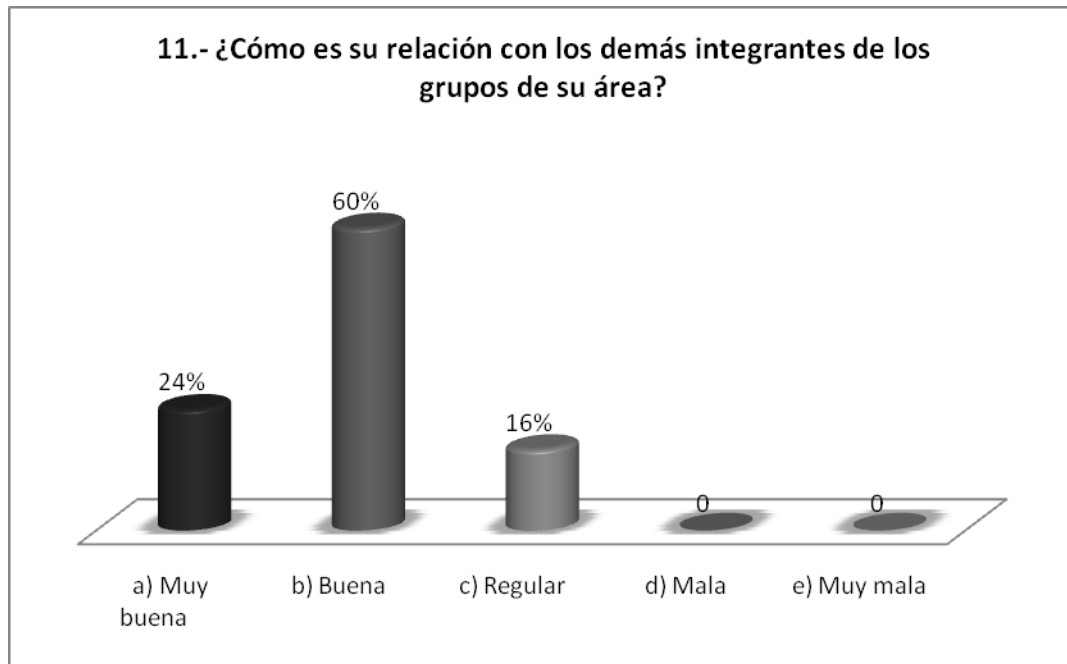
Los malentendidos y situaciones tensas entre el personal, también llevaron a la Dirección General a reagrupar y hacer cambios como nuevos nombramientos o cargos nuevos y de los cuales algunos se vieron excluidos.

Aunque la nueva Directora, al inicio del curso escolar en agosto del 2008, se reunió con cada empleado para conocer sus opiniones y dar a conocer la nueva forma de trabajo, la inconformidad aún se presenta.



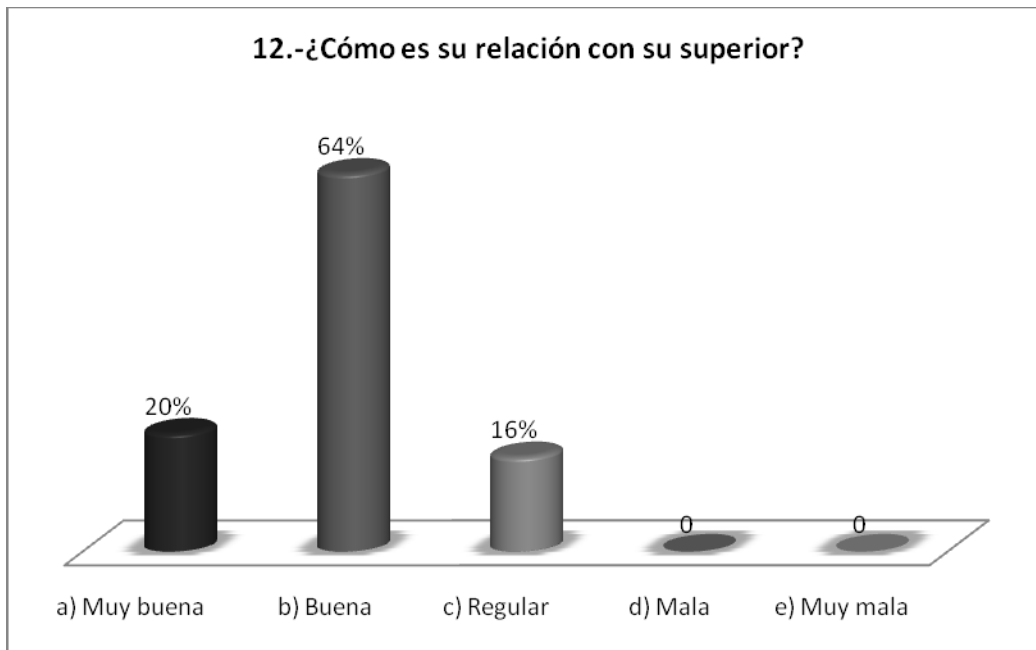
Análisis: En general se crea un sentido de pertenencia dentro cada grupo del Programa de Atención en Domus (5), formado por terapeutas y las Coordinaciones, tienen integrantes cuyos valores y costumbres están internalizados y cada uno tiene una organización interna, es decir un microambiente, entonces se ve reflejado en la encuesta la manera en que trabajan y la relación establecida.

El 82% constituye una relación buena en su equipo de trabajo, y como se mencionó anteriormente, las personas con una relación regular es una situación dada con los integrantes de mayor antigüedad y la designación de cargos, donde se colocó a personas con poco tiempo en Domus como sus superiores, creando descontento.



Análisis: El 84% de los empleados de Domus comparten empatía con sus compañeros de área, principalmente por enfrentarse a las mismas problemáticas en los grupos y compartir intereses respecto a los programas, además comparten casi la misma forma de pensar de acuerdo a las experiencias vividas con sus superiores.

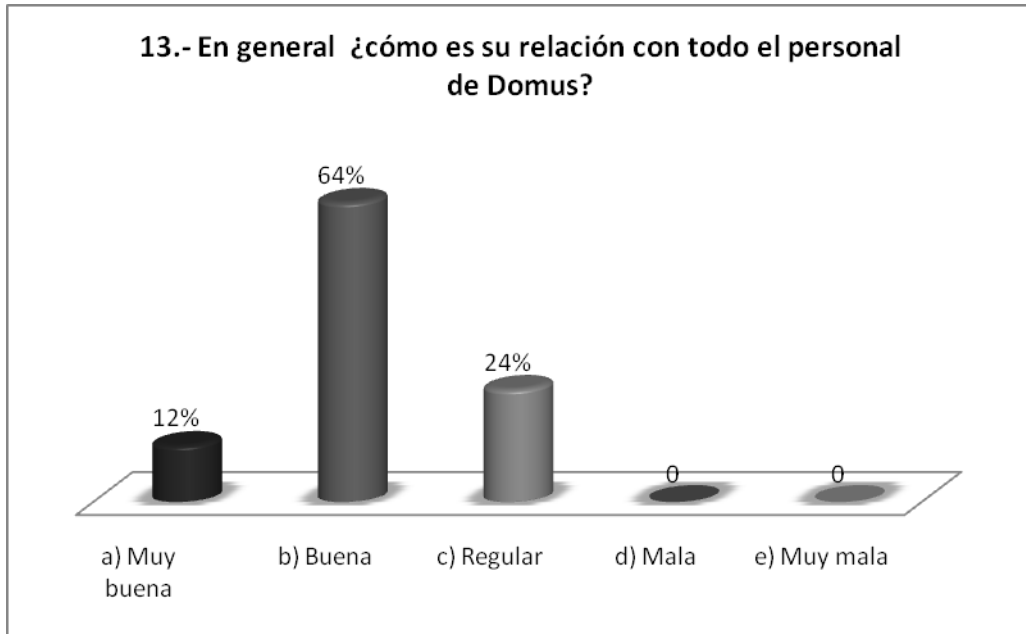
No están exentos de problemas entre grupos, por cuestiones de horarios y uso de las instalaciones para los alumnos, como por ejemplo los baños. Falta de comunicación entre coordinadores y terapeutas, en desacuerdo por los programas y objetivos planteados para cada alumno.



Análisis: La mayoría de los terapeutas llevan una relación cordial entre sus responsables de grupo y éstos, porque se comportan y se dirigen a ellos como sus iguales, no obstante si definen los objetivos y comunican las decisiones de la coordinación del Programa de Atención en Domus.

Como se reorganizaron los grupos, hubo personas promovidos de ser compañeros de trabajo a responsables de grupo, por esto la confianza depositada en ellos determina el trabajo realizado de acuerdo a los objetivos propuestos por cada alumno.

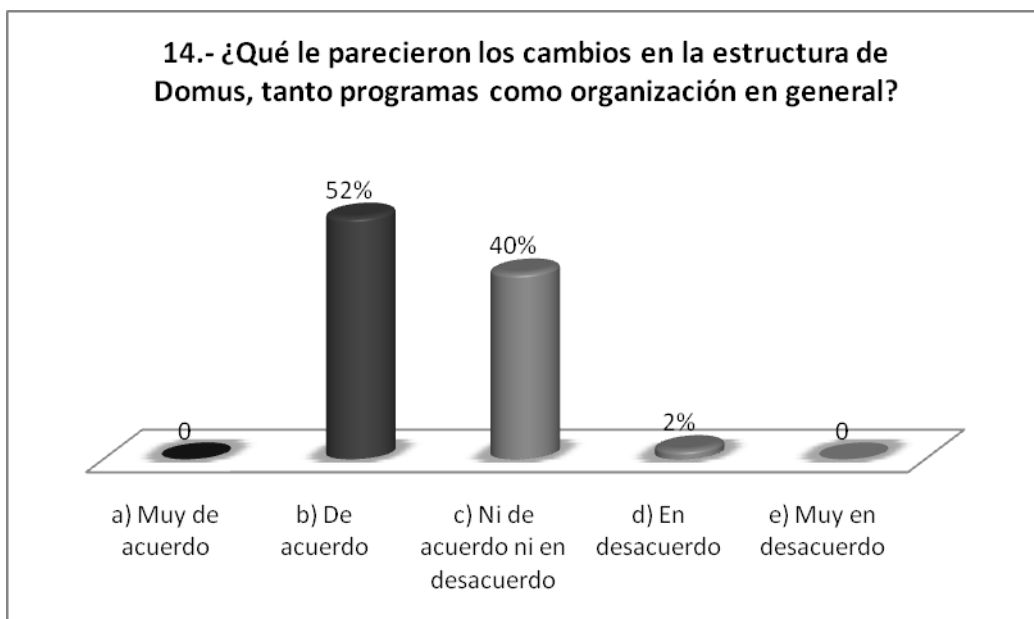
Las personas de intendencia, portero y chofer de la institución, tienen como superior al área de Administración, y de acuerdo a las entrevistas realizadas, consideran la disposición a escuchar sus peticiones y su relación es buena.



Análisis: Aunque existan distintas diferencias la mayoría de las personas cree que la relación es buena (76%).

Es decir, un ambiente óptimo en Domus, más en contradicción con el 60% en la pregunta 9.- *¿Cómo le parece el ambiente en Domus?*, con la respuesta más o menos agradable, es importante poner atención sobre las relaciones, donde si todos se llevan bien en la organización, el ambiente no sea bueno.

Son puntos importantes, porque además la diferencia es un 16%, un margen pequeño para decir el ideal de la organización. Las personas entrevistadas reconocen diferencias y un ambiente “pesado” y relaciones un tanto conflictivas con algunos elementos, pero según lo manifestado en el instrumento de medición esto no se refleja.

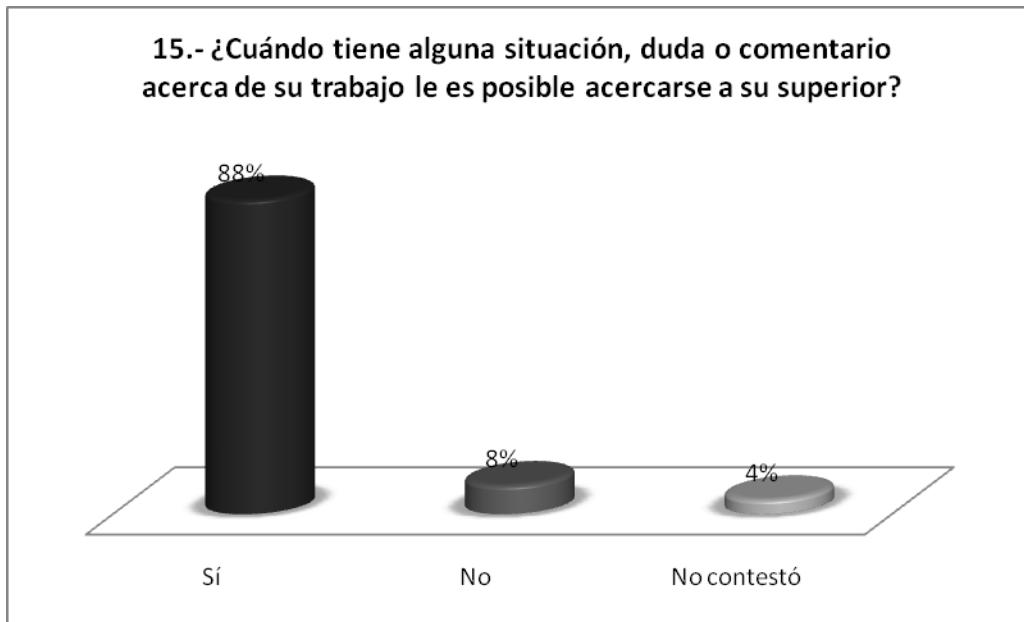


Análisis: El cambio acontecido en Domus, fue un proceso desde marzo hasta agosto de 2008, cuando se consolidó la estructura actual del Centro, es indudablemente un cambio no esperado por sus integrantes, creando incertidumbre y tensión, y lo reflejado en las encuestas expresa el sentir de algunos de ellos, porque el 52% está de acuerdo, el 40% es indiferente y el 2% en desacuerdo.

El cambio favoreció a decir de los entrevistados, fue difícil adaptarse y en el caso del Programa de Atención en Domus, donde el cambio fue más evidente ⁴³, porque se redujeron de 6 áreas a solo una que es la formada en este programa, por ello el personal integrado a cada se especializó además en otras áreas y saber como proporcionar la atención integral a cada alumno.

La dirección tomó como iniciativa platicar con cada integrante para hacerle saber del cambio y explicar el modo de organización de las labores. No obstante, para algunos de los las condiciones de trabajo, principalmente en cuanto a pagos y prestaciones también eran mejores.

⁴³Ver Organigrama del Centro Educativo Domus A.C. hasta agosto de 2008, pág. 43.



¿Por qué?

Respuesta Sí (88%):

- Existe confianza.
- Disponibilidad.
- Se puede notificar con “recados”
- Mejora el trabajo.
- Evita malos entendidos.

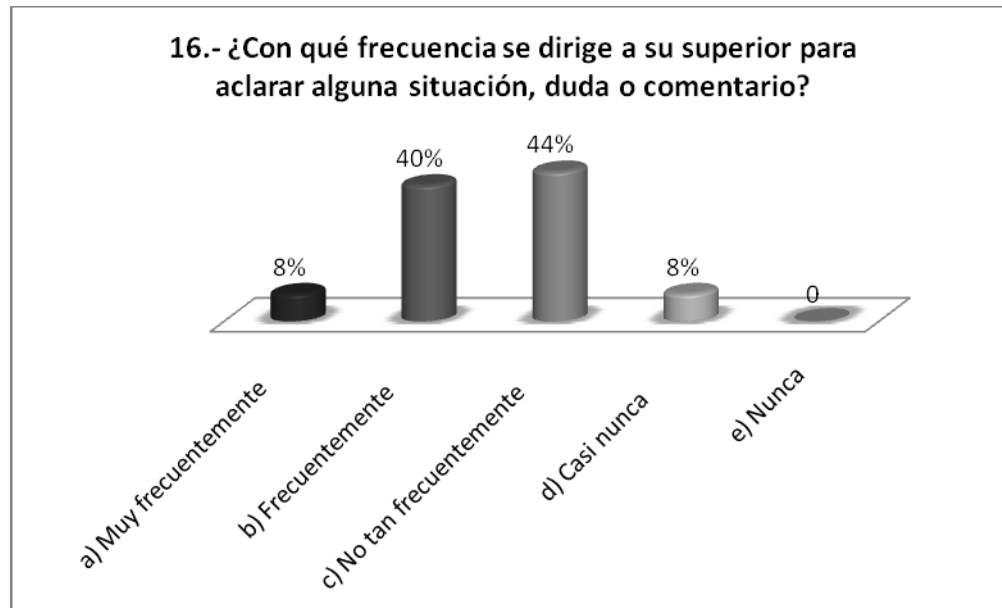
Respuesta No (8%):

- A veces no, por tiempo y espacio
- Ofende o denigra el trabajo de los demás
- Complicado encontrar a su superior.

Análisis: La comunicación es esencial en Domus a decir de su directora, por ello la política de puertas abiertas tanto con ella como con todos los coordinadores y responsables de grupo, son esenciales para lograr una retroalimentación. Donde

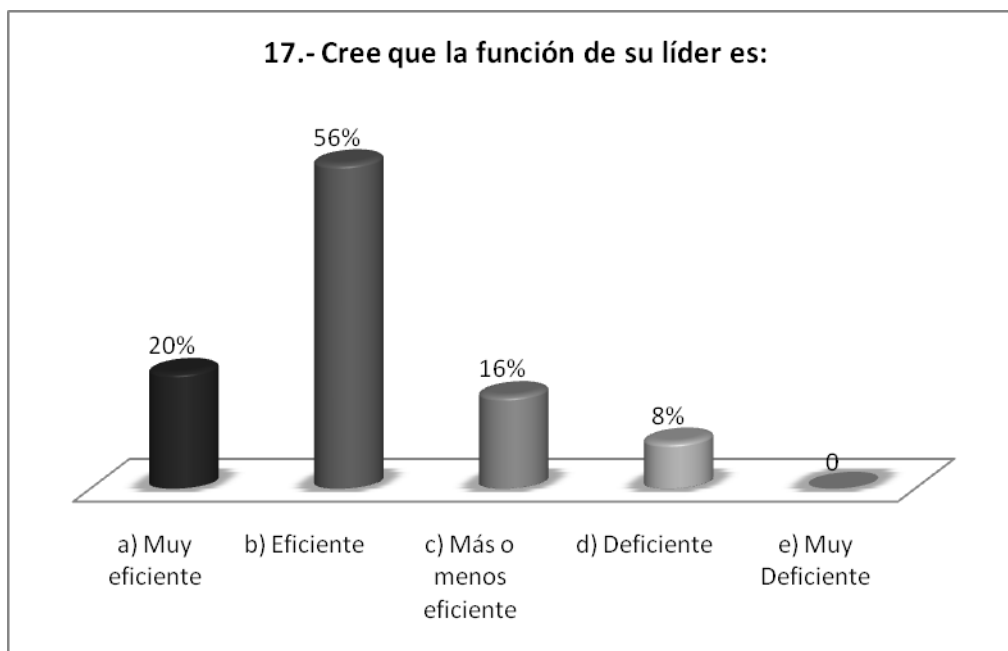
según la encuesta el 88% manifiesta que Sí, existe disponibilidad, confianza, para evitar malentendidos y mejora el trabajo.

El 8%, dice que falta de tiempo y espacio, además de la percepción de que el superior ofende o denigra el trabajo de los demás.



Análisis: La frecuencia de los subordinados cuando se dirijan a su superior, no es tan frecuente (52%), lo que podría significar dos cosas: que los flujos y medios de comunicación son eficientes o que no existe la disposición para resolver la situación, duda o comentario.

En este caso en particular, los flujos de comunicación son ideales y existe disposición de los superiores para escucharlos.



Análisis: Es importante la función de un líder ya que guiará y propondrá las soluciones para alcanzar los objetivos. Además de fomentar y motivar a los empleados la participación en los proyectos.

El 76% de las personas en Domus, determinan que su labor es eficiente, porque permite la retroalimentación y además la libertad para introducir métodos de enseñanza en los alumnos para su desarrollo y situación en particular.

No obstante, en las entrevistas realizadas, la motivación es un ámbito donde no se tiene la suficiente atención de los líderes, porque si se tuviese la participación del personal sería mayor y no se tendría la percepción de indiferencia por parte de la Dirección General.

18.- Otros comentarios:

- Abusos de autoridad.
- Falta de diplomacia.
- Indiferencia a las necesidades.
- Falta de liderazgo.
- Trato despectivo.
- Favoritismos.
- Comentarios injustificados.
- Regaños por culpa de otro.

Análisis: Los comentarios vertidos en esta parte de la encuesta, son negativos y muestran el desagrado de algunas personas hacia la Dirección personal, por considerar los métodos de llevar la organización despectivos y con preferencias de unos a otros.

El descontento se ve reflejado en el ambiente que se percibe como más o menos agradable, provocado por una actitud negativa de algunas personas, que determinan hacer su labor y no participar en actividades extras, así como ver obstaculizados el sentido de pertenencia hacia la institución

4.5 Propuestas

Las propuestas se presentan en las áreas de oportunidad, con las estrategias y tácticas a seguir, en un cuadro dividido en:

- Rubro: Corresponde a la explicación y definición de cada uno en el diagnóstico de comunicación interna, son las Redes de comunicación, Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's), Identidad, Liderazgo y Clima y Ambiente Organizacional.
- Área de oportunidad: De la información recabada en el diagnóstico, los elementos más representativos de cada rubro y determinantes para llegar a un aprovechamiento de las deficiencias o aspectos a mejorar en Domus, se exponen en una frase sintetizada sobre éstos, para posteriormente establecer las actividades a seguir.
- Área responsable: Se refiere la parte del Centro Educativo Domus con la responsabilidad de llevar a cabo las acciones pertinentes para aprovechar las áreas de oportunidad.
- Estrategias: Responde a la pregunta de ¿qué se va a realizar?
- Tácticas: Define la forma en cómo se realizan las estrategias.

Cuadro de estrategias y tácticas

Rubro:	
Área de oportunidad:	
Área responsable:	
Estrategias	Tácticas

Fuente: Interpretación propia

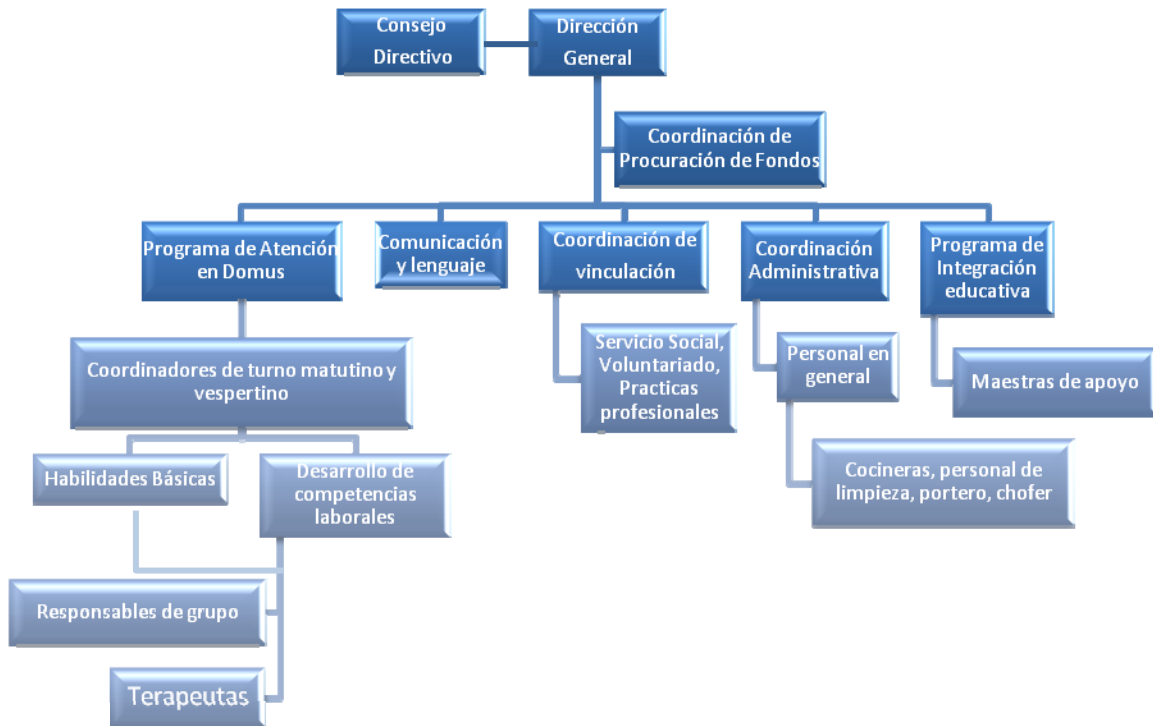
Áreas de Oportunidad: Estrategias y Tácticas

Rubro: Redes de Comunicación	
Área de oportunidad: Debido a la que el organigrama no está formalizado, no es funcional, ya que no refleja las prácticas cotidianas de la organización.	
Área responsable: Dirección General	
Estrategias	Tácticas
Presentar el organigrama de manera gráfica. ⁴⁴	<p>-Por medio del análisis de las áreas realizar un organigrama con las áreas de Domus.</p> <p>-Llevar a cabo con los coordinadores de cada área una reunión dedicada específicamente para determinar la forma de trabajo.</p> <p>-El tiempo utilizado deberá ser programado en las juntas quincenales llevadas a cabo de preferencia a fin de mes por que todos los integrantes de Domus están en las instalaciones.</p> <p>-Analizar si los flujos de comunicación son efectivos dentro de cada área.</p>
Formalizar el organigrama para integrar a la organización nuevas áreas dependiendo de su funcionamiento.	<p>-Realizar una lluvia de ideas con el fin de que se puedan integrar áreas para proporcionar mayor fluidez y desempeño en las actividades.</p> <p>-Los coordinadores deberán realizar entre sus subordinados una encuesta que integrará las</p>

⁴⁴ Véase Propuesta de organigrama para el Centro Educativo Domus A.C.,101 p.

	<p>siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál crees que es el área más relacionada con el tipo de trabajo que realizas? • ¿Cómo sueles dirigirte a esa área y a quién? • ¿Sabes a quién dirigirte cuando tienes preguntas sobre el desarrollo en particular de algún alumno? <p>-Presentar los resultados en la junta para integrar las respuestas de las distintas áreas y observar la funcionalidad de éstas.</p> <p>-Integrar el organigrama.</p>
<p>Presentar el organigrama a todos los integrantes de Domus</p>	<p>-Ya integrado el organigrama colocarlo en un lugar visible para que los trabajadores puedan observar y determinar a quién deben dirigirse aunque no sea de su área para solicitar información de índole profesional y con los datos sobre dónde pueden localizarlos.</p> <p>-Realizar una junta general para explicar la funcionalidad del organigrama y además como solución a que se vea consolidado más la estructura de la organización y se reduzca la incertidumbre.</p>

Propuesta de Organigrama para el Centro Educativo Domus A.C.



Fuente: Interpretación propia

La propuesta del organigrama tiene como beneficio para Domus, el permitir el establecer la distribución entre cada coordinación y dar entonces un orden a las redes de comunicación, asignar más responsabilidades o incluso crear nuevos puestos para mejorar Domus y lograr sus objetivos.

Rubro: Medios organizacionales de Comunicación (MOC's)	
Área de oportunidad: Actualización de la papelería de soporte.	
Área responsable: Dirección General y Coordinación de Vinculación	
Estrategias	Tácticas
Revisión del material (papelería de soporte)	<p>-Revisar que material puede ser actualizado sin necesidad de desecharlo (Véase Anexo 3). Específicamente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tríptico de cursos, deben de programarse en el Calendario de actividades y en el tablero de avisos. - Folleto informativo sobre la institución: Los datos deben ser actualizados especialmente el directorio: <ul style="list-style-type: none"> - Colocar un adhesivo, con los datos del nuevo cuerpo directivo.
Revisión de papelería básica.	- Mejorar el formato del cuadernillo con las reglas y descripción del Centro para el personal, destacando la misión, visión, valores y objetivos, incluir además el organigrama y reglamento para el personal.
Difusión del material	<p>-Enviar por correo electrónico a los integrantes de Domus la información sobre los cursos de actualización.</p> <p>- Contactar a instituciones educativas relacionadas con el tratamiento del autismo o interesadas en participar en Domus.</p> <p>-Actualizar directorio de Instituciones, empresas u otras organizaciones.</p>
	-En el tablero colocado en la recepción, poner información dirigida a los públicos externos:

<p>Actualizar información de tableros de avisos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades para el mes. -Nuevas mejoras en las instalaciones y adquisición de mobiliario. -Participación de instituciones y proyectos llevados a cabo. -Avisos urgentes.
<p>Integración de nuevos medios de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Buzón de sugerencias- abierto tanto a público interno como externo. -Uso de medios electrónicos optimizando su utilización. -Folletos informativos sobre las prestaciones, derechos y obligaciones. -Intranet. -Convivencias o comidas para integración del personal. -Manual de inducción.
<p>Actualización de la página de internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar a un diseñador grafico u persona especializada en creación de páginas web. -Si no se cuenta con los recursos suficientes, analizar la posibilidad y capacidad del personal que tenga los conocimientos para hacerlo. -Determinar el contenido de la página: <ul style="list-style-type: none"> -Definir a Domus. -Dar a conocer misión, visión, valores y objetivos generales. -Proporcionar el perfil de los integrantes de Domus. -Dirección, teléfono y correo electrónico para dudas o sugerencias. -Abrir un link específico para donadores, donde se

	<p>explique a donde se dirigirán los fondos, ya sea colaboración monetaria directamente en una cuenta por medio de internet, así como dar a conocer otros modos por los cuales colaborar.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Brindar la posibilidad de conocer la institución por medio de testimonios o historias de vida sobre los alumnos y los beneficios obtenidos con la educación en Domus. -Tener las actividades a efectuarse, como venta de productos realizados por los alumnos u otras actividades. - Considerar y realizar una valoración sobre la necesidad de contar con intranet y el personal beneficiado con ello, así como su frecuencia de uso.
--	---

Rubro: Identidad	
Área de oportunidad: Integración del personal y participación en actividades extras en Domus.	
Área responsable: Dirección General y Coordinación de Vinculación	
Estrategias	Tácticas
Lograr la integración del personal en los cursos de actualización.	-Hacer encuestas relativas a la coordinación de actividades y cursos, sobre horarios y días convenientes para los terapeutas, así se logrará que se sientan incluidos en la toma de decisiones y disminuir la falta de participación y de ausentismo.
	- Colocar letreros en el tablero de avisos de la organización, con el fin de que sea un recordatorio

<p>Reforzar la misión, visión, valores y objetivos de la organización.</p>	<p>constante al ver la información difundida en éste.</p> <p>-Recordar constantemente en las reuniones lo que se pretende hacer para mejorar la calidad de vida de los alumnos.</p> <p>-Motivar a la retroalimentación sobre métodos de trabajo y deficiencias detectadas en programas.</p>
--	---

<p style="text-align: center;">Rubro: Liderazgo</p>	
<p>Área de oportunidad: Lograr motivar al personal en logro de objetivos y establecer estrategias para captar recursos.</p>	
<p>Área responsable: Dirección General, coordinaciones y responsables de grupo.</p>	
<p style="text-align: center;">Estrategias</p>	<p style="text-align: center;">Tácticas</p>
<p>Integración e identificación con el líder.</p>	<p>-Organizar una reunión donde se planteen las siguientes problemáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué recursos faltan para que puedan realizar mejor su trabajo? - ¿Qué situaciones afectan las actividades de los alumnos? - ¿Qué sugerencias darías para mejorar la labor de Domus?
	<p>-Establecer las necesidades de Domus y los recursos con los que cuentan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar un plan adecuado para la distribución y comercialización de los productos. -Hacer un Plan de Relaciones Públicas para

<p>Buscar asesoría para realizar planes de negocios para aprovechar los productos hechos por los alumnos.</p>	<p>tener más presencia en medios y consolidarse como organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un Plan de Mercadotecnia que contenga: <ul style="list-style-type: none"> -Marketing -Publicidad -Propaganda -Establecer la calendarización y establecer actividades para cada área y su participación. - Informar a los padres sobre las actividades y su participación.
---	---

Rubro: Clima y ambiente organizacional	
<p>Área de oportunidad: Lograr un ambiente adecuado para la convivencia de los integrantes y la mejora del trabajo.</p>	
<p>Área responsable: Dirección General, coordinadores y responsables de grupo.</p>	
Estrategias	Tácticas
<p>Analizar las competencias de cada integrante de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reunirse con cada uno de los coordinadores y responsables de grupo para comparar las competencias de cada uno y especialización en su área. -Hacer recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo. -Detectar los elementos que provocan la actitud negativa (desde comportamiento despectivo con algunos de sus compañeros de trabajo hasta poca cooperación en las actividades del grupo) y

	<p>comunicarles las observaciones hechas y que no benefician al equipo.</p> <p>-Realizar una reunión con la Dirección, coordinaciones y responsables de grupo para comentar los resultados obtenidos.</p> <p>-Hacer una valoración sobre el desempeño antes y después de esta intervención.</p>
--	---

CONCLUSIONES

Las organizaciones civiles necesitan de una consolidación dentro del entorno social, principalmente por la causa que persiguen y las personas que se benefician de ellas.

Para lograrlo, este es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan, su inestabilidad ante los cambios, sus cimientos forjados únicamente por cubrir una necesidad inmediata de la sociedad, dificulta el proceso.

Es un campo fértil para la comunicación organizacional, porque establecer una estructura y proporcionar una perdurabilidad de las organizaciones civiles, ante el hecho de conformarse por personas sin experiencia en la tarea de organizar sus actividades e integrantes, para lograr fortalecerlas y no sólo depender de establecer sus objetivos e identidad radicada en las necesidades.

El tener un orden, un personal establecido, jerarquías, una base para fundamentar su causa y trascender para ayudar a personas identificadas con ellas, son actividades para la comunicación organizacional.

El Centro Educativo Domus para niños, jóvenes y adultos con autismo y discapacidad intelectual A.C., surge en 1980 con el objetivo de contar con un tratamiento especializado y ante la inexistencia de una organización dedicada a este fin.

Su situación era estable hasta marzo del año 2008, ya que hubo un cambio de administración ante los malos manejos de los recursos de la dirección de la institución, por ello se estableció una nueva y a partir de ello se desataron una serie de reestructuraciones relativas a las áreas de trabajo y distribución del personal en cada una de éstas.

Si bien se hicieron reuniones con todo el personal para informar de estos cambios, la transición ha sido complicada sobre todo para los integrantes con más tiempo laborando en la institución, algunos desde su inicio y acostumbrados a un modo de trabajo, les es difícil adaptarse.

Además de enfrentarse a problemas económicos derivados de la carencia de un plan estratégico de negocios para proporcionar las bases para obtener más recursos. Aunque, se ha tratado de contrarrestar estas situaciones proporcionando una relativa estabilidad y fomentando un sentido de pertenencia a la organización.

Un Diagnóstico de Comunicación Interna, permite detectar las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño de la organización, fundamentado básicamente en la participación del personal y dirigiendo a una mejoría en su labor.

Por ello proponer y planificar las acciones de un diagnóstico dentro del Centro, permite aprovechar estas áreas y así mismo obtener más estabilidad y equilibrio al cumplir con sus objetivos, por lo tanto la transición para la integración de nuevos proyectos para beneficio de los alumnos.

Planteamiento que se comprobó al realizar un análisis situacional, el análisis FODA y el Diagnóstico de Comunicación Interna dividido en rubros: Identidad, Redes de comunicación interna, Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's), Liderazgo y Clima y Ambiente Organizacional.

Este estudio esta basado en una metodología cuantitativa a través de encuestas y cualitativa, con la información recolectada por medio de la observación, la observación participativa y por supuesto las entrevistas realizadas a los terapeutas, coordinadores, directora general, empleados de mantenimiento y responsables de grupo.

La hipótesis planteada para el Centro Educativo Domus A.C., es:

- El Centro Educativo Domus A.C. para el tratamiento de niños, jóvenes y adultos con autismo y discapacidad intelectual, requiere como organización de medios de comunicación interna, tanto ambiental como corporativa mediante el aprovechamiento de las áreas de oportunidad y del posicionamiento estratégico como sociedad civil.

La hipótesis fue comprobada, ya que se detectaron ineficiencias en los medios de comunicación interna, la falta de actualización de éstos y sobre todo deterioro en las relaciones del personal con la nueva administración, cuya consecuencia es la insuficiente participación en las actividades organizadas para fechas especiales y cursos de actualización.

Estos factores no permiten una proyección mayor de Domus hacia el entorno, pues una buena imagen, planeación y cumplimiento de los objetivos dentro de la misma organización se ve reflejada hacia el exterior y por lo tanto, plantear como meta recaudar más fondos para brindar una mejor atención a los alumnos y emprender nuevos proyectos.

Las propuestas derivadas de estas áreas de oportunidad, obtenidos del diagnóstico, son principalmente optimizar y actualizar los medios de comunicación utilizados para obtener una respuesta positiva por parte del público interno.

Además, fomentar la participación del personal en la toma de decisión relativa a actividades extras, cursos de actualización y horarios de éstos, así como modos de trabajo permite mejorar el sentido de pertenencia, guiados por un líder, en este caso la directora del Centro Educativo principalmente, incluyendo también a los coordinadores y responsables de grupo, se propone un curso de liderazgo para mejorar sus habilidades.

Para obtener recursos, se requiere de un plan de negocios elaborado por un profesional que presente resultados, y así mismo contribuya a crear otras estrategias para el crecimiento y fortalecimiento de la institución y su proyección hacia el exterior para mejorar y lograr sus objetivos.

El estudio se limitó a plantear estrategias de índole interno, desde medios de comunicación (papelería básica y de soporte), hasta la labor de los líderes, actitudes del personal y los flujos de información, con la finalidad de entrelazarlos y obtener estrategias y tácticas definidas para hacer una propuesta integral, basadas por supuesto en los recursos y circunstancias de la institución.

Las propuestas están planteadas de manera puntual para llevarse a cabo sin inconvenientes y de acuerdo a limitaciones físicas, ambientales, sociales y temporales de la institución.

Con estos cambios, Domus obtendrá una eficiencia en cumplir sus objetivos y sobre todo, beneficiar tanto a los alumnos como a su personal.

Este diagnóstico da pie a establecer nuevos proyectos y líneas de investigación, como el análisis de nuevas redes de comunicación con otras instituciones, planes de Relaciones Públicas y de Marketing. Además de proporcionar un modelo de estrategias que pueden ser adecuadas a otras instituciones con características similares a Domus.

Las expectativas de la puesta en marcha de la propuesta planteada en esta tesis y sus resultados, residen en mejorar el funcionamiento de Domus, para que cumplir con el objetivo de dar el mejor servicio a sus alumnos y mejorar la calidad de vida de las personas con esta discapacidad y contribuir también al crecimiento y desenvolvimiento profesional del personal, sobre todo en esta etapa de cambio y cuando existe la posibilidad de introducir nuevos métodos de trabajo.

GLOSARIO

Análisis FODA: Es llamado así por las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y los factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades). Al cruzar estos factores se desprenden características internas de la empresa al entorno externo. (Aceves Ramos, 2004)

Autismo: La palabra autismo, proviene del griego *auto-* de *autós*, "propio, uno mismo", es un trastorno complejo del desarrollo que generalmente aparece durante los primeros tres años de vida y con una incidencia mayor en hombres en mujeres (en proporción de 4 a 1), afectando al individuo en la habilidad de comunicarse e interactuar con otros. (Jorge Manzo-2008)

Canal: El canal- a veces llamado medio- es el método que empleamos para enviar un mensaje. (B. Adler, 2006)

Clima organizacional: Son actitudes colectivas, reproducidas y producidas continuamente por la interacción de los miembros de un entorno. (Olabuenaga-2002).

Comunicación: Transmisión y recepción de mensajes de un individuo a otro por medio de un canal, con un código y cuyo propósito es la expresión de sentimientos, emociones, ideas o pensamientos. (B. Adleer-2006).

Comunicación Ascendente: La forma en que los mensajes fluyen de los subordinados a los superiores. Permite conocer lo que están haciendo los subordinados, los problemas laborales, las sugerencias para mejorar, lo que los subordinados piensan de uno u otro y de su trabajo. (B. Adler, 2006)

Comunicación Descendente: Se presenta siempre que los superiores envían mensajes a sus subordinados, existen diferentes tipos: instrucciones de trabajo,

lógica y procedimientos, practicas organizacionales, retroalimentación a subordinados, adoctrinamiento de la cultura de la organización. (B. Adler, 2006)

Comunicación Externa: A la conexión que promueve el contacto continuo de la organización con el medio ambiente se le denomina comunicaciones externas, las cuales se definen como todos aquellos mensajes que la organización envía y recibe de él. (Arias Vota, 2002)

Comunicación Formal: Son todos los mensajes que se envían o reciben de la organización, que se relacionan con el aspecto laboral y se cursan por los canales de comunicación establecidos por la estructura formal. (Arias Vota, 2002)

Comunicación Horizontal: Está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder. El tipo más evidente de comunicación horizontal se da entre personas de la misma división de una empresa. (B. Adler, 2006)

Comunicación Interna: Es el tipo de comunicación que se dirige hacia los públicos internos de las organizaciones. Sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de información que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado. (Losada Díaz, 2004)

Comunicación Informal: Es aquella que se realiza dentro de la organización y no tienen relación con el aspecto laboral; no se llevan a cabo por medio de los canales formales, ni los respeta. Se genera a partir de las relaciones informales que privan el núcleo de la organización. (Arias Vota, 2002)

Comunicación organizacional: Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización con el fin de que se cumpla mejor y rápidamente con sus objetivos. (Goldhaber- 1997)

Cultura organizacional: Es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en una organización. (Elías - Mascary, 2000)

Diagnóstico Organizacional: Se trata de un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar. Supone la aplicación de esquemas de distinción en una observación configuradora al observarlo. Constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. (Rodríguez M, 1999)

Emisor: El proceso de la comunicación empieza con el emisor, es decir, la persona que transmite un mensaje. (B. Adler, 2006)

Entorno: Las organizaciones subsisten en un medio específico, técnico y cultural, al que deben adaptarse. Su supervivencia dependerá de cómo se desenvuelva la relación que establezcan con el sistema económico y social en el que están inmersas. (De Val Pardo, 1997)

Identidad: Características que definen la personalidad del ser, rasgos e lo hacen único. (Ruiz-2007)

Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hasta el logro de una meta o metas específicas. La influencia del líder opera en función de una situación dada, de modo que su validez es relativa al contexto situacional en que se da. (Durante, 1998)

Mensaje: Un mensaje es una señal cualquiera que activa la respuesta del receptor. Algunos son intencionados, pero otros, como los suspiros o bostezos, no. Mensaje y significado no son sinónimos.

Medios de comunicación interna: Son todas las fuentes de información que van a ser de utilidad en el trabajo diario de la comunicación interna. Pueden distinguirse varios tipos de fuentes, las cuales se pueden clasificar atendiendo a la procedencia de la información que proporcionan. (Losada Díaz, 2004)

Misión: Es la razón de ser de la organización. (Ruiz, 2007)

Organización: Conjunto de individuos unidos por un objetivo en común. (S. Quijano-1995)

Organización civil: Organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales grupales o colectivas. (Acotto, 2003)

Receptor: Un receptor es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje. (B. Adler, 2006)

Redes de comunicación: Es el conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo de canales: Canal AB, canal AC,..., canal BA, canal BC, etcétera. (Flament,1977)

Retroalimentación: la respuesta que puede discernir un receptor ante el mensaje del emisor. Hay un tipo de retroalimentación que no es verbal, como las sonrisas, los suspiros, etcétera.; a veces es verbal. También puede ser escrita. (B. Adler-2006)

Rumor: Se define como un mensaje que no ha sido confirmado y se transmite por medio de los canales informales. Por lo general, este tipo de comunicación tiene algo de verdad, pero ha sido distorsionada: se ha modificado su significado inicial. (Arias Vota, 2002)

Tecnología: Se concibe como los conocimientos necesarios para llevar a cabo las tareas. Esto incluye tanto el saber como las herramientas, los equipos técnicos, bienes de equipo y técnicas, así como habilidades y destrezas para su uso. (De Val Pardo, 1997)

Teorías de las organizaciones: Hacia finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones, se empezaron a efectuar estudios e investigaciones de forma más consistente y fundamentada. A partir de estos estudios se definieron algunas de las características más importantes en este campo, que llegaron a conformar un sistema interrelacionado y ordenado de hipótesis, es decir, una teoría. (Fernández Collado, 1998)

Valores: Principios diarios y reafirmados por las acciones que realizan los integrantes de la organización. (Ruiz-2007)

Visión: Es como una organización se ve proyectada en el futuro. (Ruiz-2007)

Referencias bibliográficas:

- Acle Tomassini, Alfredo, *Planeación estratégica y control total de calidad*, Grijalbo, 1990, 301pp.
- Acotto, Laura, *Las organizaciones de la sociedad civil*, Espacio Editorial, Buenos Aires, 2003.
- Adler, Ronald B. Adler, Jeanne, Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw-Hill, México 2005, 462 pp.
- Almenara Aloy, Jaume (coord.), *Comunicación interna en la empresa*, Edit. UOC, 2005, Madrid, pág.50.
- Alton C. Bartlett, Thomas A. Kayser, *Cambio de la conducta organizacional*, Trillas 1995, 516 pp.
- Antiga Nedelia, Tenorio Guillermo, *Guía para elaborar proyectos de investigación*, México, Trillas, 2005, 112 pp.
- Arias Vota, Ana María, *Comunicación Organizacional*, Colección de textos Universitarios Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México, 2002, 237pp.
- Arras, Vota Ana Maria, *Comunicación organizacional*, Chihuahua, México: Sindicato del Personal Académico de la UACH : Universidad Autónoma de Chihuahua, 2002, 240 pp.
- Arrieta, Erdozain Luis, *Un concepto de comunicación organizacional: La revista interna y la historieta en la empresa* Diana, México, 1991, 142 pp.

- Arteaga, Vázquez Manuel. *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*. México.
- Bartoli, Annie. *Comunicación organizacional. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Traducción de Stella Maris García. Paídos. Buenos Aires, 1992.
- Bland, Michael. *Comunicación interna eficiente*. Editores Legis. México, 1992.
- Cervecera, Fontani Ángel Luís. *Comunicación total*. Madrid. ESIC Editorial. 2004. 401pp.
- Cortagerena, B. Alicia. *Administración y gestión de las organizaciones*, Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1999.
- Daft, Ricard L. Richard M. Steers. *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa. México. 1992.
- De Val Pardo, Isabel, *Organizar: Acción y efecto*, Escuela Comercial de Gestión Comercial y Marketing, España, 1997.
- Del Poza Lite, María. *Cultura empresarial y comunicación interna*. Limusa. México 1999.
- Dess, Gregory, G. *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, Madrid Mc Graw Hill, Interamericana 2003. 536 pp.
- Durante, Rola; *Las organizaciones que aprenden*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1998.

- Elías, Joan; Mascara, José; *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona, Gestión 2000, 1998. 306 pp.
- *El entorno de la empresa (dirección y administración)*, Plaza & James Editores S.A. 1990, 102 pp.
- Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*. Limusa. México. 1991.
- Favela Alejandro (coord.), *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, UAM, Unidad Iztapalapa, Plaza y Vadez Editores, 2003, México, DF. 128 pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1998.
- Gallino, Luciano, *Diccionario de Sociología*, Edit. Siglo Veintiuno Editores, 1995, México, D.F., 1003 pp.
- Galvan Haro, Tatiana; Raymundo Pablo, Tenorio, *Análisis de los problemas teórico-metodológicos de la comunicación y sus repercusiones en la investigación*, Comunicación y Teoría social, FCPyS, México, 1984, 257-268 pp.
- Garitaonandía, Fernández Antonio. *Organización y gestión de empresas*. Universidad Da Coruña. 2002. 501 pp.
- Guiot-Jean, M. *Organizaciones sociales y comportamiento*. Editorial Herder. Barcelona. 1985. 203pp.

- Guizar, Monteflor Rafael. *Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones*. Mc Graw Hill. México. 1998.
- Goldhaber, Gerarl M. *Comunicación organizacional*. Logos consorcio. México. 1997.
- Goode, William y Hatt, Paul. *Métodos de investigación social*, Trillas, México. 1998.
- Hall, H., Richard. *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall Internacional. 1972.
- Hernández, Sampiere. *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill
- Hicks, HiHerbert G. *Administración de organizaciones. Desde un punto e vista de sistemas y recursos humanos*. Continental. México 1982
- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Grupo editorial Iberoamericana. México. 1990. 147 pp.
- Huse, Edgar F. *El comportamiento humano en la organización*. Deusto. Bilbao. 1973.
- Katz Daniel. *Psicología de las organizaciones*. Trillas. México 1985.
- Kolb, David A. *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*. Prentice Hall. México, 1977.
- Larocca, Héctor. *Dirección de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1991.

- Lewicki, Roy J. *Desarrollo organizacional, guía de capacitación*. Limusa. México. 1993.
- Lotterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. Editorial Noriega Limusa. México, 1991, 720 pp.
- López Equilarz, Máxima Juliana y Esparza Ramírez, Lorenzo. *Organización con futuro*, Edit. UNED. Madrid. 1998, 193pp.
- Losada Díaz, José Carlos, *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona, 2004.
- Margulies, Newton. *Desarrollo organizacional*. Editorial Diana. México, 1993.
- Martín, Martín Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*. Ediciones Universidad de Salamanca, 1996.
- Olabuénaga Ruíz, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. Edit. Universidad de Deusto. España, 1995, 499 pp.
- Padua, Jorge. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, 349 pp.
- Peiró, José María, *Organizaciones, nuevas perspectivas psicológicas. Promociones y publicaciones universitarias*. Barcelona. 1990.
- Putnam, Linda L., *Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Ediciones Gestión 2000, S.A., 2002, 126pp.

- Ramos, Padilla Carlos G. *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Trillas. México. 1991.
- Rebeil Corrella, Maria Antonieta; Ruiz Sandoval, Celia y Nosnik Ostrowiak, Abraham. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Edit. Plaza y Valdés- Universidad Iberoamericana. México. 1998. 386 pp.
- Richmond, Virginia P. y James C. Mc Croskey. *Organizational comunicación for survival*. West Virginia University. Englewood. Cliffs, New Jersey. Prentice Hall. 1992.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Sexta edición. México. 1994. 780 pp.
- Rodríguez M., Darío. *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega, México, 1999.
- Saló Nuria, *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Paidós, 2005, 122 pp.
- Schlemenson, Also. *La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción*. Paídos. México 1990, 237pp.
- Scott, Bill. *Cómo administrar con éxito*. Limusa. México, 1988.
- Tamayo y Tamayo, Mario, *El proceso de la investigación científica*, 3º. Edic. Limusa, México, 1997.
- Taylor, S. J. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Barcelona, 1996.

- Valdés Hernández, Luis Alfredo. *Planeación estratégica con enfoque sistemático*. Fondo Editorial. F.C.A, 2005, 205pp.
- Vázquez Arteaga, Manuel. *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*, Edición independiente.

Referencias electrónicas:

- Federación Latinoamericana de Autismo. <http://www.felaac.org/>. [consulta enero 2007].
- Meza B. Adriana, Caralleda González Patricia, [en línea] *Diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas*, publicado en: www.miespacio.org/cont/invest/diagno.html. [consulta 07 de noviembre de 2008].
- Pagina del Centro Educativo Domus, A.C., hasta marzo del 2008, <http://lapaginaes.com/domusac/index.php>. [consulta 14 marzo 2009]
- Pagina actual del Centro Educativo Domus, A.C., <http://www.domus.edu.mx/>. [consulta 14 marzo 2009]
- Zuñiga Bernal, Arturo, [en línea], *La Comunicación Organizacional en las Relaciones Humanas: Camino hacia la Productividad*, www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/comu.htm. [consulta 22-05-07].

ANEXOS

Anexo 1. Autismo

En 1979 Lorna Wing y Judith Gould, definieron el espectro autista, “como un continuo más que como una categoría diagnóstica, como un conjunto de síntomas que se asocia a distintos trastornos y niveles intelectuales, que en un 75% se acompaña de retraso mental, que hay otros cuadros con retraso del desarrollo, no autistas, que presentan sintomatología autista”⁴⁵.

Asimismo estableció tres parámetros de deficiencias:

1. En la interacción social
2. En la comunicación
3. En el uso de la imaginación.

1. En la interacción social.

Define cuatro grupos:

1. El grupo aislado. Son aquellos niños o adultos que no presentan ninguna intención por relacionarse con los demás. Prefieren estar aislados y jugar con lo que encuentran.
2. El grupo pasivo. Estos niños o adultos no están completamente aislados de los demás. Aceptan las aproximaciones sociales y no se alejan, pero no inician la interacción social.
3. El grupo activo pero extraño. Los niños y adultos de este tipo realizan aproximaciones activas a otras personas, pero lo hace de una forma peculiar, unidireccional, para pedir algo o para continuar una y otra vez con las cosas que les interesan.

⁴⁵<http://www.autismo.org.mx/autismo.html>, viernes 07 de enero 7:38 pm.

4. El grupo hiperformal pedante. Este patrón de conducta se observa hasta el final de la adolescencia y en la vida adulta. Se desarrolla en los más capaces y con buen nivel de lenguaje. Son excesivamente formales y educado en su conducta. Se ciñen rígidamente a las normas de interacción social sin embargo no son capaces de entenderlas y dificultades para adaptarse a los cambios repentinos.

2. En la comunicación.

Define cuatro grupos:

1. La utilización del habla. En este aspecto podemos encontrar niños y adultos que nunca han hablado, que pronunciaron algunas palabras y dejaron de hacerlo, que presentan ecolalia (repiten lo que escuchan) e inversión pronominal (referirse a ellos mismos en tercera persona). El contenido del habla de aquellos niños y adultos que son capaces de hablar es repetitivo y poco convencional.
2. La comprensión del habla. Algunos niños y adultos no comprenden el lenguaje hablado y no responden cuando se les habla. La mayoría tiene cierta comprensión, pero está limitada a los nombres de objetos familiares o al seguimiento sencillo de instrucciones. Existe una falta de flexibilidad en el significado de las palabras y su interpretación del lenguaje es de manera literal.
3. Entonación y control de la voz. Presentan una entonación de voz extraña, monótona o de inflexiones inadecuadas. Se les dificulta controlar el volumen del habla ser demasiado alto o demasiado bajo. La voz una calidad rara, mecánica, como de robot.
4. La utilización y comprensión de la comunicación no verbal. Se observan tanto en niños como en adultos grandes dificultades para captar, comprender y responder a la comunicación no verbal.\

3. En la Imaginación.

- Los niños con trastorno autista no desarrollan los juegos imitativos sociales y las actividades imaginativas del mismo modo que los demás niños. Algunos no mantienen ningún tipo de juego imaginativo. Manejan los juguetes y otros objetos simplemente por las sensaciones físicas.

Actividades estereotipadas repetitivas.

- Actividades repetitivas simples. Las formas más sencillas de estas actividades están en relación con sensaciones repetitivas. Tocar, oler, sentir, golpear ligeramente o arañar diversas superficies, escuchar ruidos mecánicos, mirar fijamente a las luces o cosas brillantes, retorcer o girar las manos o algún objeto cerca de los ojos, observar cosas desde diferentes ángulos, encender y apagar luces, contemplar las cosas que giran, son ejemplos de conductas que se observan en personas con trastornos autistas.

Actividades repetitivas elaboradas. Estas rutinas se refieren a procesos que ellos mismos inventan, como el dar golpecitos en la silla antes de sentarse o llevar a cabo una secuencia complicada de movimientos corporales. Buscan las mismas rutas para desplazarse a algún sitio sin existir ningún cambio. Se apegan a ciertos objetos y negarse a separarse de ellos.

A todo lo anterior se suman otros rasgos de conducta:

1. Movimientos. Incluyen: tamborilear con los dedos, aletear con los brazos y manos, saltar de arriba abajo, girar la cabeza, balancearse de pie, caminar de puntas, como los más significativos.
2. Respuestas a estímulos sensoriales. Incluyen: temor y/o interés a ciertos ruidos, hiperselectividad alimenticia, interés y/o desagrado por ciertas texturas, alteraciones del sueño, resistencia al dolor, tendencia a oler todo.

3. Ansiedad y miedos especiales. Ya sea objetos inanimados o a situaciones reales.
4. Atención y motivación. Mantienen su atención y concentración por largos periodos de tiempo a actividades que les interesan, mostrándose intolerantes a aquellas actividades que no son de su interés.
5. Habilidades especiales. Sorprenden con destrezas motoras, cognitivas y de la vida diaria que se presupone no puedan ejecutar. (caminar sobre espacios reducidos, crear dibujos de un solo trazo, armar rompecabezas complejos, utilizar aparatos electrónicos con gran destreza.

Conducta inadecuada. Su comportamiento es difícil de predecir o de entender, mostrando en ocasiones berrinches ante situaciones nuevas o cuando se cambian sus rutinas, siendo difícil poderlos controlar de manera inmediata.⁴⁶

Las causas del autismo no están definidas, se cree que se debe a un desorden de la estructura o función del cerebro.

Las teorías más difundidas son aquellas relacionadas con el ambiente ya sea por exposición a metales pesados e intoxicación con mercurio, así como a predisposición genética y sensibilidad a ciertas vacunas.

⁴⁶ <http://www.autismo.org.mx/autismo.html>, jueves 15 de enero – Página de la Federación Latinoamericana de Autismo A.C.

Anexo 2- Papelería y medios de comunicación interna básicos

- Tarjeta de presentación.



- Presentación de Power Point utilizada como introducción para el personal de nuevo ingreso a Domus.

Centro Educativo Domus, A.C.
Ciclo escolar 2008-2009

**DETECCIÓN, EVALUACIÓN Y
DIAGNÓSTICO DE LOS
TRASTORNOS GENERALIZADOS
DEL DESARROLLO.**

Coord. Depto Evaluación y diagnóstico

*Lucha diaria por la
integración de las
personas con autismo.*

DETECCION.

**OBSERVACIÓN CONDUCTUAL.
APLICACIÓN DE
INSTRUMENTOS DE OBSERVACIÓN.**

Principales Áreas de Observación:


- Comunicación
- Social
- Conductual (comportamientos atípicos)

*Lucha diaria por la
integración de las
personas con autismo.*

- Calendario de actividades del Ciclo Escolar del Centro Educativo Domus A.C.

Programa de Atención en Domus

Calendario Escolar 2008-2009



Agosto 2008

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Septiembre

D	L	M	M	J	V	S
		5	2	3	4	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Octubre

D	L	M	M	J	V	S
				2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Noviembre

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Diciembre

D	L	M	M	J	V	S
						5
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Enero 2009

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Febrero

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

Marzo

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Abril

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Mayo


D	L	M	M	J	V	S
						2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Junio

D	L	M	M	J	V	S
				2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Julio

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					



Luchando diario por la
integración de las
personas con autismo.

Inicio de cursos (Icono de libro)

Fin de cursos (Icono de libro)

Suspensión de labores (Icono de nube)

Vacaciones (Icono de sol y playa)

Talleres generales de actualización para el personal. (Icono de grupo de personas)

Seminario "Principios básicos sobre autismo" para el personal. (Icono de grupo de personas)

Cursos de Rehabilitación Tecnológica. (Icono de computadora)

Junta de Padres de Familia. (Icono de grupo de personas)

Sesiones del Círculo de Padres. (Icono de grupo de personas)

Sesiones del Círculo de Hermanos. (Icono de grupo de personas)

Salidas motivacionales. (Icono de grupo de personas)

Día Mundial sobre la concienciación del autismo. (Icono de grupo de personas)

29 Aniversario del Centro Educativo Domus, A.C. (Icono de grupo de personas)

Anexo 3- Papelería de soporte y productos para recaudar fondos

- Tríptico para campaña “Un padrino, una sonrisa”

Síntomas del Autismo

Una sociedad se conoce por cómo trata a sus discapacitados

CENTRO EDUCATIVO DOMUS A.C.

Málaga Sur #44, Insurgentes Mixcoac
C.P. 03920, México, D.F.
Teléfonos
55 63 99 66
55 63 98 74
Fax
55 63 01 55
www.domus.org.mx
domusautismo@compuserve.com.mx

El símbolo internacional del autismo es una pieza de rompecabezas debido al misterio y complejidad del trastorno. Los diferentes colores y formas representan la diversidad de las personas que viven con el trastorno. El resplandor de los colores representa la esperanza mediante la investigación y la concientización.

Con apoyo de: Fundación CANAM

UN PADRINO, UNA SONRISA

Programa de Atención Integral para Personas con Autismo

Se dice que vivimos en nuestro propio mundo, ya que nuestra característica principal es la incapacidad de comunicarnos, de hacer contacto con el mundo y con las personas que nos rodean

¿Qué es el Autismo?

Es un trastorno que afecta al desarrollo social, emocional e intelectual de algunas personas, quienes no perciben y responden a la realidad normalmente.

- Se presenta en todo tipo de etnias y clases sociales.
- Afecta a 1 de cada 150 personas.
- Se nace con el trastorno y se manifiesta antes de los 3 años de edad.
- El autismo no tiene cura; sin embargo, la calidad de vida de las personas con este trastorno puede mejorar notablemente si reciben una atención temprana y adecuada a sus necesidades.
- Debido a las limitaciones de comunicación e interrelación, las personas con autismo requieren de un trabajo personalizado, uno a uno.

¿Qué es Domus?

Es una Institución que constituye un proyecto de vida para niños, adolescentes y adultos con autismo.

Nuestra misión es brindar atención integral a personas con autismo para que logren integrarse plenamente a la sociedad, siendo miembros activos de su comunidad y que de esta manera alcancen una mejor calidad de vida.

Para poder cumplir con nuestra misión, Domus ha creado un modelo de atención especializado, integral y personalizado, lo que hace que su costo sea alto, y en muchos casos inalcanzable para personas de escasos recursos económicos.

¿Cómo podemos ayudar?

En Domus hemos desarrollado el programa "UN PADRINO, UNA SONRISA" que consiste en invitar a escuelas, empresas y a todo el que quiera apadrinar a una persona de bajos recursos con autismo colaborando económicamente para su educación. En este programa se puede participar de diferentes maneras:

En escuelas:	Personas Físicas y Empresas:
• Alcancías	• A través de donativos a nuestra cuenta bancaria
• Rifas	
• Colectas	

¿Cómo se lleva a cabo este programa?

Domus, en coordinación con su equipo de voluntarias se encargará de organizar las diferentes actividades que consisten en:

- SENSIBILIZAR sobre la condición de las personas con autismo.
- DISTRIBUIR el material necesario para llevar a cabo el programa.
- INFORMAR periódicamente sobre los avances del ahijado y el manejo de las aportaciones.






¿Por qué pensamos en ustedes?




Por que sabemos que son personas e instituciones preocupadas por inculcar valores como la tolerancia, la generosidad, la solidaridad y el respeto a las personas con discapacidad. Estos valores fomentan en la sociedad el hábito de actuar a favor de quienes lo necesitan.

"Nadie aprende el significado de la vida hasta que aprende el significado de servir a los demás"

Loifita Ayala

- Tríptico sobre cursos ofrecidos en Domus.

<p>Objetivo:</p> <p>Brindar capacitación en metodologías y estrategias para la integración adecuada de niños con TGD al aula regular.</p> <p>Dirigido a:</p> <p>Psicólogos, pedagogos, docentes de educación especial, estudiantes de los últimos semestres de las carreras anteriores.</p> <p>Fecha:</p> <p>Del 4 de septiembre del 2007 al 19 de febrero del 2008. Inscripción: \$700.00 6 mensualidades de: \$1,200.00 Fecha límite de inscripción: 17 de agosto Inscripción antes del 3 de agosto \$500.00 Cupo Limitado Horario: martes de 16:00 a 19:00 hrs. Inicio: martes 4 de septiembre del 2007 Sede: Centro Educativo Domus, A.C.</p> <p>Informes e inscripciones:</p> <p>Teléfonos: 55-63-99-66, 55-63-98-74 E-mail: domusautismo@compuserve.com.mx</p> 	 <p>CENTRO EDUCATIVO DOMUS, A.C.</p> <p>Málaga Sur #44, col. Insurgentes Mixcoac, C.P. 03920, México, D.F.</p> <p>Teléfonos: 55-63-99-66 55-63-98-74 Fax: 55-63-01-55 www.domus.org.mx</p>  <p>Lucha diaria por la integración de la persona autista.</p>	<p>Centro Educativo Domus, A.C.</p>  <p>domus</p> <p>Lucha diaria por la integración de la persona autista.</p>  <p>Diplomado Integración Educativa para Niños con TGD (Autismo, asperger, PDD-NOS)</p>
---	--	--

<p>Temario:</p> <p>MÓDULO I</p> <p>Integración educativa.</p> <p>1. Nueva filosofía de atención a la discapacidad.</p> <p>a) Concepto de normalización b) Integración c) Inclusión d) Cómo lograr un cambio de paradigma</p> <p>2. Características de un modelo de integración educativa exitoso.</p> <p>a) Revisión de diferentes modelos de integración b) Sistema de trabajo del modelo de integración de Domus. c) Perfil y rol de la maestra de apoyo d) Perfil de la escuela regular inclusiva e) Ética profesional en integración educativa</p> <p>Número total de horas: 12 hrs. (4 sesiones)</p>  <p>domus</p>	<p>MÓDULO II</p> <p>Autismo.</p> <p>a) Aproximación histórica y etapas de estudio b) Etiología c) Clasificación de los Trastornos generalizados del desarrollo y características particulares d) Evaluación, diagnóstico y diagnóstico diferencial e) Generalidades f) Alternativas terapéuticas (Modelo Domus)</p> <p>Número total de horas: 12 hrs. (4 sesiones)</p>  <p>MÓDULO III</p> <p>Área académica.</p> <p>a) Propósitos del área académica b) Perfil de habilidades c) Jerarquización de contenidos y elaboración de objetivos d) Estrategias de enseñanza – aprendizaje e) Propuesta curricular adaptada f) Sistemas de evaluación</p> <p>Número total de horas: 18 hrs. (6 sesiones)</p>	<p>MÓDULO IV</p> <p>Manejo conductual en el aula regular.</p> <p>a) Definición de conducta inadecuada b) Enfoque reactivo vs. enfoque proactivo c) Técnicas de manejo conductual</p> <p>Número Total de horas: 9 hrs. (3 sesiones)</p> <p>MÓDULO V</p> <p>Otras estrategias de intervención para el aula.</p> <p>a) Sistema TEACCH b) Sistemas alternativos de comunicación. c) Trabajo con pares como una estrategia para favorecer la interacción social d) Regulación</p> <p>Manejo de mis emociones.</p> <p>a) Enfoque cognitivo – conductual b) Modelo ABC c) Identificación de mis creencias y emociones</p> <p>Número total de horas: 18 hrs. (6 sesiones)</p> 
--	---	---


- Folleto informativo sobre la institución.

Fondo de becas

Un Padrino - Una Sonrisa



La falta de recursos económicos para tener acceso a los servicios adecuados es una de las principales agravantes en nuestro país.

Una de nuestras metas es conseguir padrinos en la Ciudad de México y el interior de la República, que apoyen la educación, habitación y capacitación de niños, jóvenes y adultos de escasos recursos con discapacidad.




Malaga Sur 844 Col. Insurgentes Mixcoac
C.P. 03820, México, D.F.
Teléfono: 55-63-99-66, 55-63-99-74
Fax: 55-63-01-55
www.domus.org.mx

Folleto patrocinado por:





Centro Educativo Domus, A.C.



domus

Lucha diaria por la integración de la persona autista.



No hay nada que impida a las personas con autismo recibir educación para alcanzar una vida digna.

¿Que es Domus?

El Centro Educativo Domus, A.C., es la primera asociación en nuestro país que ofrece atención especializada e influye en el bienestar de la población con autismo y otros trastornos generalizados del desarrollo.

Fundado en 1980, estos años de experiencia lo han llevado a ser una institución líder del reconocimiento nacional e internacional en las áreas de habitación, educación e integración.

Nuestra Misión

Brindar atención integral a niños, jóvenes y adultos con autismo para que logren integrarse plenamente a la sociedad, como miembros activos de su comunidad y alcancen una mejor calidad de vida.


Nuestra Visión

Ser una institución sólida y vanguardista en la atención integral y de calidad al autismo y otros trastornos generalizados del desarrollo. Líder en la promoción de investigación y formación de profesionales, con reconocimiento nacional hacia una cultura de atención y tolerancia a la diferencia.


Nuestros Valores:

- Compromiso: realizar acciones congruentes con nuestra misión para lograr nuestros objetivos.
- Honestidad: siendo transparentes y responsables en la aplicación de nuestros recursos económicos y técnicos.
- Respeto: defendiendo la dignidad humana de los que integran la comunidad Domus.
- Trabajo en equipo: con espíritu de servicio, para fomentar el desarrollo personal de cada uno de los miembros de la institución.
- Tolerancia: respetando las diferencias de cada integrante de la comunidad Domus.
- Empatía: al comprender el autismo desde dentro.
- Excelencia: dando un servicio con un alto grado de calidad y responsabilidad para alcanzar los mejores resultados.

Nuestros Objetivos



1. Apoyar y facilitar el desarrollo integral de los niños, jóvenes y adultos con autismo.
2. Brindar los recursos y elementos necesarios para que jóvenes y adultos con autismo aspiren a una vida independiente y tengan acceso al mercado laboral de nuestro país, con base en sus capacidades.
3. Ofrecer ayuda y asesoría a las familias para aprender a crecer junto a una persona con necesidades especiales.
4. Informar y sensibilizar a la sociedad acerca del autismo para facilitar la inclusión de esas personas en diferentes ámbitos de nuestra sociedad.
5. Abogar por los derechos humanos de las personas con autismo y promover una cultura de aceptación de la diversidad en nuestro país.



- Producto vendido en las instalaciones del Centro Educativo Domus.
(Agua embotellada).



Anexo 4. Encuesta realizada a 25 personas del Centro Educativo Domus A.C.

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Encuesta para el personal del Centro Educativo Domus A.C

NOTA: Toda la información vertida en esta encuesta será confidencial.

Información General:

Edad: _____ Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Tiempo de laborar en Domus: _____ Horario de Trabajo: _____
/puesto _____

¿A qué área de Domus pertenece?

1.- ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de Domus?

Sí No

¿Por qué?

2.- ¿Cómo le informan acerca de eventos, cursos, convivencias, reuniones, cambios, etc. dentro de Domus?

- a) Correo electrónico b) Tablero de avisos c) Circular d) Personalmente
e) Rumor f) Reuniones

3.- Cree que la información que le proporcionan acerca de estos eventos, cursos, convivencias, reuniones, cambios, etc. es:

- a) Muy Suficiente b) Suficiente c) Más o menos suficiente
d) Insuficiente
e) Muy insuficiente

4.- ¿Le parecen actualizados y suficientes los cursos de actualización que se brindan en Domus?

Sí No No contestó

¿Por qué?

5.- ¿Con qué frecuencia asiste a los cursos de actualización?

- a) Muy frecuentemente b) Frecuentemente c) No tan frecuentemente d) Casi nunca
e) Nunca

6.- ¿Con qué periodicidad se llevan a cabo las juntas de trabajo?

- a) Cada semana b) Cada 15 días c) Cada mes
d) Cuando surge algún asunto importante

7.- ¿Considera las reuniones importantes para la organización?

Sí No

¿Por qué?

8.- ¿Qué tipo de temas se tratan en las juntas?

9.- ¿Cómo le parece el ambiente de Domus?

- a) Completamente agradable b) Agradable c) Más o menos agradable
d) Desagradable e) Totalmente desagradable

10.- ¿Cómo es su relación con sus compañeros del grupo al que pertenece?

- a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

11.- ¿Cómo es su relación con los demás integrantes de los grupos de su área?

- a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

12.- ¿Cómo es su relación con su superior?

- a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

13.- En general ¿cómo es su relación con todo el personal de Domus?

- a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

14.- ¿Qué le parecieron los cambios en la estructura de Domus, tanto programas como organización en general?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) En desacuerdo

e) Muy en desacuerdo

15.- ¿Cuándo tiene alguna situación, duda o comentario acerca de su trabajo le es posible acercarse a su superior?

Sí No

¿Por qué?

16.- ¿Con qué frecuencia se dirige a su superior para aclarar alguna situación, duda o comentario?

a) Muy frecuentemente b) Frecuentemente c) No tan frecuentemente d) Casi nunca

e) Nunca

17.- Cree que la función de su líder es:

a) Muy eficiente b) Eficiente c) Más o menos eficiente d) Deficiente

e) Muy Deficiente

18.- Otros comentarios:

Gracias por su atención!!