

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA
IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA NACIONAL DE
PROGRAMA EDUCATIVO
EN LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE MÉXICO A.C.**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN CON OPCIÓN TERMINAL EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

Presenta

Valeria Berenice Muñoz Iturralde

Asesor de Tesis

Mtro. Sergio Montero Olivares



Ciudad Universitaria, 2011.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

En la vida me ha tocado realizar muchos trabajos, he afrontado un sin fin de retos, además de tomar decisiones complejas pero optando lo mejor para mí y mis seres queridos. Ahora que estoy culminando uno de mis sueños más anhelados siento satisfacción, orgullo y alegría. Por ello, quiero compartir este logro con las personas que mucho o poco, pero influyeron en mí para verme convertida en una licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Inicialmente quiero reconocer el apoyo de mi familia, por acompañarme en todas las etapas de mi vida, por darme su fortaleza para no caer. A ellos que, a pesar de las dificultades, diferencias y complicaciones, siempre han permanecido conmigo.

Dedico este trabajo a mi madre por tener un gran corazón, paciencia, por sus desvelos, ocurrencias y abrazos, por hacerme sentir bien en los días más difíciles, además de ser un ejemplo de ser humano en medio de tantos obstáculos. Del mismo modo, agradezco a mi padre por su cariño que no terminé de entender; sin embargo, nunca ha dejado de brindarme su apoyo incondicional. También a mi hermano por sus pláticas, consejos, por todas las veces que me escuchó y las que no también, por ser mi cómplice, mi amigo y mi apoyo.

A Giovanni Tapia no sólo por acompañarme en la felicidad y en la adversidad, sino por ser el amor que me inspira para seguir adelante, es quien motiva cada una de mis acciones, además es una de las personas más significativas en mi vida.

No puedo pasar inadvertidos a tres amigos que se convirtieron en mis hermanos: Isabel Riberas, Yarahit Orozco y Arturo Quezada, quienes estuvieron a mi lado en los momentos más tristes y felices, para quienes no existe tiempo ni barrera y me han sostenido en los instantes de debilidad, además de otorgarme sus consejos.

De igual modo, debo mencionar a mis amigos de la preparatoria y universidad por acompañarme en instantes de diversión, escuela, por verme reír y llorar, a quienes no les importa la distancia pero siguen presentes en mi vida; ellos son: Elizabeth Navarrete, Rosario Lara, José Manuel Flores, Alma Martínez, Samantha Sadat, Jorge Chávez, Iliá Padilla y Alfredo Chávez.

Comparto mi trabajo con la Asociación de Scout de México A.C. por el apoyo brindado, además del tiempo que dedicaron a esta investigación. Al mismo tiempo, reconozco a quienes formaron el grupo 33 Quetzalcóatl, al cual pertenezco casi seis años, por haberme otorgado una concepción del mundo muy favorecedora para realizar mis actividades tanto en lo académico como en lo profesional; así también, a quienes lo mantienen vigente.

A todas las personas que conozco y admiro como a mis profesores, igualmente a mis compañeros de trabajo por dejarme un nuevo aprendizaje día con día, por sus críticas constructivas, los comentarios como en las observaciones que han enriquecido mi labor profesional. En especial, debo destacar a maestros como: Susana González Reyna, Eduardo Aguado, Porfirio Toledo, Efraín Pérez, Alejandra Cabrera, Mónica Amilpas, Guillermo Alcántara y a mi asesor de tesis, Sergio Montero.

De igual manera, me complace la idea de tener una nueva ilusión en mi vida, ahora comprendo muchas de las palabras dichas por mis padres y de personas con experiencia, espero ser una gran mujer, un ejemplo de vida para el ángel que actualmente me acompaña.

Finalmente, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por forjarme desde la educación media superior, además de darme la oportunidad de conocer a mis compañeros, amigos y profesores. El hecho de haber estudiado en una universidad tan prestigiada fue una experiencia muy gratificante tanto en el ámbito escolar como en el personal, ya que poseo una perspectiva diferente asimismo, me preparé para ser una científica social; por ello, estoy comprometida a mantener el nombre de la institución en un nivel elevado, destacar en mi profesión haciendo mis labores con ética, al mismo tiempo beneficiando a la sociedad.

..."El más elevado fin del Escultismo es formar al individuo"...

Baden Powell.- Fundador del Movimiento Scout Mundial.

Índice

Introducción	7
Capítulo I La comunicación y comunicar en la organización	
1.1 ¿Qué es comunicación?.....	11
1.1.1 Concepto Organización.....	13
1.1.1.1 Concepto de comunicación organizacional.....	15
1.2 El papel del comunicólogo dentro de la organización.....	17
1.3 Cultura Organizacional	18
1.4 Tipos de comunicación en las organizaciones	21
1.4.1 Con respecto al tipo de público: Comunicación Interna y Comunicación Externa	21
1.4.2 Con respecto a la forma en cómo fluye el mensaje: Vertical (ascendente y descendente) y Horizontal	24
1.5 Medios de Comunicación en las organizaciones	25
1.6 Barreras de la comunicación organizacional	28
1.6.1 El conflicto en la organización	29
1.7 Definición de Gestión	30
1.7.1 Gestión de la Comunicación en las Organizaciones	30
1.7.2 El gestor de la comunicación interna	33
1.8 Cambio Organizacional	34
1.8.1 Resistencia al cambio	37
1.8.1.1 Resistencia individual	39
1.8.1.2 Resistencia organizacional	39
1.8.1.3 ¿Cómo superar la resistencia al cambio?	40
1.8.1.4 La comunicación aliada del cambio	41
1.9 Gestión del Cambio en las Organizaciones	41

Capítulo II Historia del Escultismo, la ASMAC y la implementación del ENPE

2.1 ¿Cómo y dónde surge el escultismo?.....	43
2.1.2 Breve historia del escultismo en México	44
2.2 Análisis Situacional de la ASMAC	46
2.2.1 Identidad conceptual	46
2.2.2 Liderazgo.....	47
2.2.3 Redes de Comunicación (MOC's).....	49
2.2.4 Clima Organizacional	50
2.2.5 Objetivo General y Objetivos Particulares	50
2.2.6 Particularidades y datos de la ASMAC.....	51
2.2.6.1 Representaciones en cada uno de los estados del país	51
2.2.6.2 Instalaciones y servicios	51
2.2.6.3 Método Educativo	51
2.3 Cambios Importantes del movimiento Scout en México	
2.3.1 Década de los 80's incorporación de las mujeres al escultismo	53
2.3.2 Separación de scouts de México y tradicionalistas	53
2.4 ¿Qué es el ENPE?	53
2.5 Comisión Nacional Programa Educativo	57

Capítulo III Estratégica: Plan de Comunicación Interna

3.1 Sintomatología	59
3.2 Diagnóstico FODA	62
3.2.1 Evaluación de la comunicación en la gestión del cambio	66
3.3 Estrategias para la gestión del cambio en la ASMAC	69
Conclusiones	86
Fuentes	89
Anexos	93

Índice de figuras

F.1 Desarrollo Histórico de la Comunicación (de Fernández Collado, citado en página)	11
F.2 Funcionamiento del sistema abierto (Con base en Germán de la Reza)	14
F.3 De acuerdo a la forma en cómo fluye el mensaje dentro de la organización (Elaboración propia con base en autores como: José Luis Pariente Fragoso y Fernández Collado)	24
F.4 Medios de comunicación a utilizar (Elaboración propia, información de varios autores como Carlos Ramos Padilla y Ronald B. Adler)	26
F.5 El conflicto en la organización (de Pariente Fragoso, citado en página)	29
F.6 Fuerzas del cambio (de Stephen Robbins, citado en página)	38
F.7 Niveles jerárquicos en la ASMAC (Elaboración propia, información tomada de la página web de la ASMAC)	48
F.8 Organigrama de grupos scout (Elaboración propia, información recabada en entrevistas)	49
F.9 Cuadro de Método educativo por edad y sección (Elaboración propia, información de entrevistas y página web de la ASMAC)	52
F.10 Cuadro cronológico de los eventos que propiciaron el ENPE (Elaboración propia con base en el libro: <i>Ordenamientos, Esquema Nacional de Programa Educativo</i>)	54
F.11 Grupos evaluados en la investigación de campo	58

Introducción

La comunicación es sin duda el eje de la vida en sociedad, nadie está exento a recibir información y reaccionar de algún modo, es inevitable participar en el acto comunicativo debido a la necesidad de convivir en el entorno social; no sólo para cubrir las necesidades básicas, sino por la dependencia de unos individuos con los otros. La dependencia es precisa, porque todos realizan diferentes actividades, las cuales, son multidisciplinarias y en un mundo globalizado como este, las acciones de los sujetos tienen cierto grado de influencia.

Las organizaciones son sistemas sociales en donde participan un número determinado de personas dependiendo del tamaño de la misma, pero sin importar la dimensión, la comunicación es un factor ineludible; por ende, se debe realizar de manera eficaz, efectiva, siendo de calidad y planificada.

Hay diversos medios de comunicación dentro y fuera de las organizaciones, igualmente, el flujo de la comunicación dependerá del público a quien va dirigido, cuidando el contenido del mensaje, además de procurar su oportunidad.

La comunicación planificada es un elemento esencial, es utilizada por la dirección de cualquier organización para dar a conocer la situación actual, el rumbo y los objetivos de la misma. Si no hay un plan de comunicación para difundir cualquier información, se corre el riesgo de fomentar la existencia de rumores o en su defecto los “vacíos de información”, estos dos elementos generan incertidumbre entre el público interno, al mismo tiempo producen un mecanismo de autodefensa.

Las grandes organizaciones con sucursales en diversas partes del mundo, comparten la filosofía institucional o corporativa, tienen objetivos en común pero es imposible conseguirlos de la misma forma. Existen manuales de identidad corporativa, también de procedimientos donde se establece cómo hacer las cosas, pero no hay una forma de vivir y adoptar la cultura organizacional, debido a la multiculturalidad.

En el presente trabajo se aborda una situación muy particular: la gestión de la comunicación para propiciar cambios. La problemática que desencadena esta investigación es de carácter interno, por lo mismo, no se ahonda en el tema de la comunicación externa, aunque la reingeniería implementada está ligada con factores del entorno.

Los cambios en un entorno complejo y dinámico son inevitables, benéficos o no para quien los vive; sin embargo todas las personas están expuestas a involucrarse en una situación modificable.

En ocasiones los cambios no son visibles, es decir forman parte de la vida cotidiana actual, como lo es el avance tecnológico. Día tras día se genera un nuevo aparato, el cual, busca mejorar la calidad humana de los individuos. Por otra parte, existen cambios que repercuten de cierto modo en un sistema social o de manera particular a los sujetos pertenecientes al mismo. Estos se vinculan con las modificaciones a conceptos, ideas, perspectivas, procedimientos, entre otros relacionados con la cultura y la identidad de las organizaciones.

Para implementar un cambio es preciso tomar en cuenta, principalmente, la cultura del país en donde se gestará la modificación, debido a la forma de ser de la gente, quien no pueden desprenderse de sus percepciones tan fácilmente. Es conocido por todos la necesidad de cambiar conforme las circunstancias del tiempo y del contexto social, también es cierto que las personas generan ciertas ideas; si éstas no coinciden con el cambio, entonces habrá cierta negatividad hacia lo venidero.

Tanto organizaciones como los individuos deben llegar a establecer acuerdos comunes; el ente social tiene claro sus objetivos luego, las personas se incorporan a ellos si coinciden sus principios y valores personales con los de la asociación, de lo contrario habrá conflictos desde un inicio.

Los cambios no deben darse de manera complicada si se cuenta con un plan estratégico; considerando reacciones probables. El cambio se torna complicado cuando la información no fluye en todas las direcciones, si no se comunica a las personas, aunado a ello los informantes deben estar convencidos de las modificaciones, de lo contrario su punto de vista personal influirá en el comunicado.

En un inicio la hipótesis que derivó a la investigación fue el choque generacional así como la inadecuada gestión de la comunicación como factores negativos para un flujo eficaz de la comunicación; por ello se pensó en el diseño de un plan de comunicación interna para favorecer el cambio organizacional y así consolidar los objetivos de la ASMAC. Sin embargo, se generaron únicamente seis estrategias para perfeccionar los medios de difusión y permitir la gestión de la comunicación.

En el primer capítulo se aborda la importancia de la comunicación, su función en la organización y cómo se desenvuelve dentro y fuera de ésta, los medios que existen para llevarla a cabo y las barreras que impiden una comunicación eficaz. Así también, se señalan otros conceptos como cultura organizacional, cambio organizacional y la gestión del mismo en las organizaciones. Durante el segundo se habla sobre la Asociación de Scout de México haciendo énfasis en su situación actual. Finalmente en el tercer capítulo,

se muestra la investigación de campo; se realizó un diagnóstico FODA y se plantean diversas estrategias para gestionar la comunicación en esta ONG.

La Organización Mundial del Movimiento Scout está formada por más de 28 millones de Scouts de 216 países. Sin embargo, para efectos prácticos, el estudio se realizó en el Distrito Federal en la delegación Benito Juárez, donde se ubican 21 grupos en las diferentes colonias de esta demarcación, de ellos, se seleccionó a cuatro grupos los cuales son: 237, 3, 33 y 15.

Se entrevistó a Comisionados Nacionales, al presidente de provincia, jefes de grupo y scouters, además de encuestar a los muchachos, ello para conocer la perspectiva de los diferentes públicos internos de la ASMAC. Partiendo de los resultados, se formularon estrategias para hacer más eficientes los medios de comunicación como para gestar cambios, cabe señalar que por las características del entorno tanto las organizaciones como quienes las integran están expuestos a ser partícipes de los cambios, estén o no de acuerdo. No es posible estar preparado para un cambio, pero si es fundamental estar consciente para no sufrir alteraciones negativas o bien, reducir riesgos.

Lo dicho anteriormente afirma la importancia de planificar estratégicamente la comunicación, ello genera beneficios de diferentes tipos; es decir, desde la integración de las personas con la cultura organizacional, promueve la cohesión de objetivos, la facilitación de la llegada de nuevas formas para “hacer las cosas”, genera el mejor clima laboral, consecuentemente se producen mejores resultados en todas las áreas del sistema abierto.

Capítulo I La comunicación y comunicar en la organización

1.1 ¿Qué es comunicación?

El desarrollo a través del tiempo con respecto al estudio de la Ciencia de la Comunicación se debe a la importancia que ésta ha tomado en el desenvolvimiento de diversos aspectos en el mundo. Lamentablemente, sólo los especialistas en esta materia no conciben a la comunicación como transmisión de información, la mayoría de las personas creen que el envío de datos da como resultado un proceso comunicativo, pero eso no así.

La comunicación va más allá de ese paradigma. Se vincula con (...) *la participación, asociación, pertenencia y posesión de una fe común (...) mantenimiento de la sociedad en el tiempo; no al acto de impartir información, sino a la representación de creencias compartidas.*¹

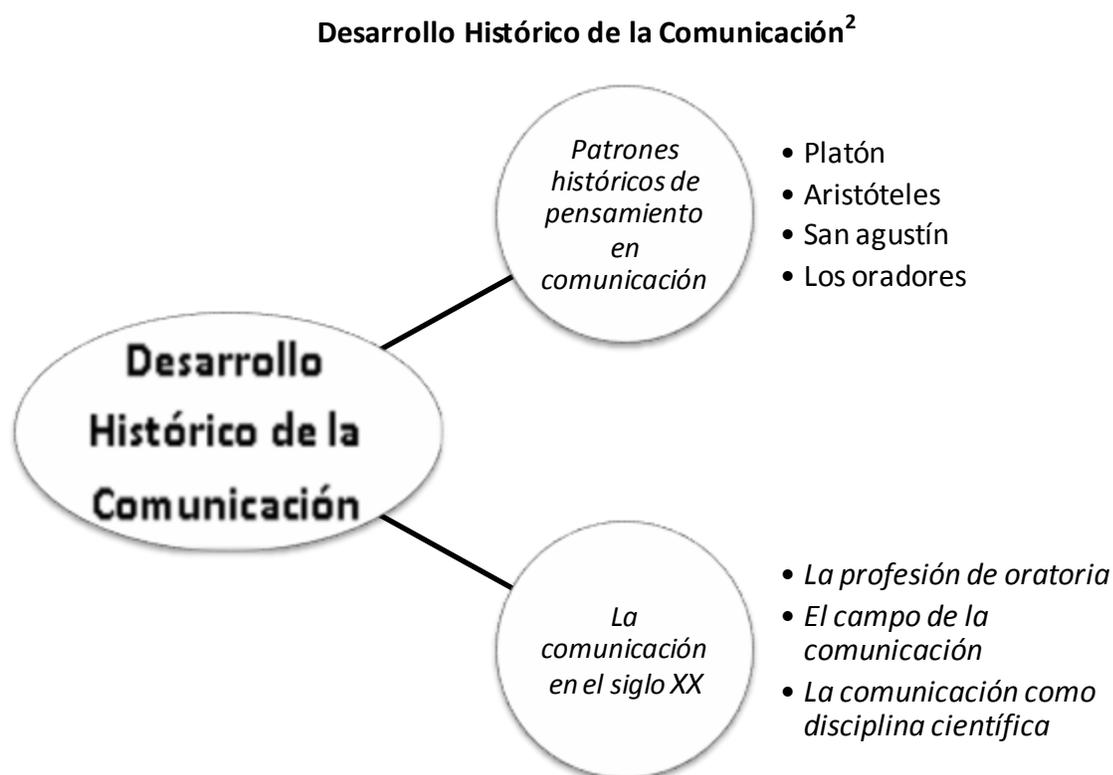


Figura 1

¹ Denis McQuail, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Barcelona, Paidós, 1993, segunda edición, p. 71.

² Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, Mc Graw Hill, 2001, segunda edición, p. 16.

La comunicación es fundamental, no se puede evitar, se da en todo momento y lugar, se origina en un contexto social; por lo tanto, no es un acto porque no se efectúa de manera aislada.

*La comunicación es el proceso interpretativo a través del cual los individuos (en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades) responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean.*³

El ser humano tiene la necesidad de comunicarse tanto para interactuar con el resto del mundo así como sobrevivir, satisfaciendo sus necesidades básicas, controlar el ambiente donde se desarrolla. La comunicación permite establecer acuerdos, por ende, el sujeto se desenvolverá de manera satisfactoria en la colectividad. Todo ello se debe a que la comunicación regula la convivencia humana, de ella parten todas las condiciones para formar sociedades.

*La comunicación es la matriz en que están enclavadas todas las actividades humanas. En la práctica, la comunicación es la que relaciona los objetos con las personas y las personas entre sí.*⁴

Entre las características más predominantes de la comunicación es su complejidad y dinamismo. Peredo en su libro *Introducción al estudio de la Comunicación*, afirma que comunicar es el proceso de hacer comunes o intercambiar estudios subjetivos, con ello hace referencia a los estados de ánimo, así como los ideales, opiniones; donde se involucra un intercambio con el entorno de: informaciones, datos, pensamientos, experiencias, actitudes y sentimientos.

*Para el individuo en desarrollo, la comunicación con sus semejantes desempeña tres funciones fundamentales: 1) modela al individuo que rodea 2) defiende su propia posición en relación con los demás y 3) le ayuda adaptarse con éxito a su medio ambiente. En las últimas dos funciones ejerce una influencia crítica sobre la formación de su personalidad y sensación del propio ser.*⁵

Roland Adler y Jeanne Marquardt en su libro *Comunicación Organizacional* declaran la existencia de dos niveles de comunicación: los mensajes con contenido (información del tema sujeto a discusión), mensajes de relaciones (señales que indican lo que una parte siente hacia la otra).

³ *Ibíd.*, p. 16.

⁴ Eulalio Ferrer Rodríguez, *Comunicación y Comunicología*, México, Eufesa, 1982, p. 18.

⁵ Roberto Peredo, *Introducción al estudio de la comunicación, Teoría de la comunicación*, México, ediciones de Comunicación, 1986, p. 24.

Ciertamente, están presentes muchas formas de comunicar; es algo natural, establecido por el hombre dentro de los sistemas sociales (abiertos), en los cuales se desenvuelve. Entonces, comunicar es poner en común las visiones u opiniones de un conjunto de personas, implica concretar acuerdos; por consecuencia, se consolidan objetivos, se organiza la sociedad. Además de entablar relaciones con otros individuos, publicar información en medios impresos o audiovisuales.

La sociedad ha experimentado transformaciones e hibridaciones, todo ello se ha generado por medio de la comunicación, se apoya en los canales de difusión. Actualmente, la humanidad vive en un mundo globalizado, donde se desarrollan diversas situaciones, seguramente sin la comunicación no serían posibles. Si bien, es un fenómeno natural, depende de complejos estados: psicológicos, sociales, biológicos, entre otros.

El lenguaje colabora como una especie de herramienta para consolidar el papel de la comunicación, además de remodelar el conocimiento humano; este elemento es parte de una perspectiva y fomenta la unión de todos los componentes integradores de una organización.

1.1.1 Concepto Organización

*La palabra organización proviene del griego órganon que significa instrumento. Por tanto, desde el punto de vista etimológico podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo. Si tenemos en cuenta su relación con el término organismo, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común.*⁶

Para varios autores, las organizaciones son colectividades o unidades sociales con objetivos trazados y especificados de manera detallada; por lo tanto, debe existir una división de roles, donde siempre hay un líder formal. El éxito de todo sistema social se debe a la consolidación de los medios de comunicación, estos deben estar coordinados y difundir pertinentemente la información a sus diferentes públicos.

*Las características esenciales de una organización o los componentes fundamentales que la constituyen son el capital, las personas, la dirección y el mercado en el que tendrán que competir para obtener beneficios y poder sobrevivir.*⁷

⁶Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, segunda edición, p. 15.

⁷Andrés Rodríguez Fernández. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, ediciones Pirámide, 1998, p. 39.

Se está hablando de un conjunto de personas cohesionadas, quienes comparten diversas características; se identifican entre sí, elaboran un plan de trabajo para promover las relaciones laborales y personales con la intención de concretar un propósito.

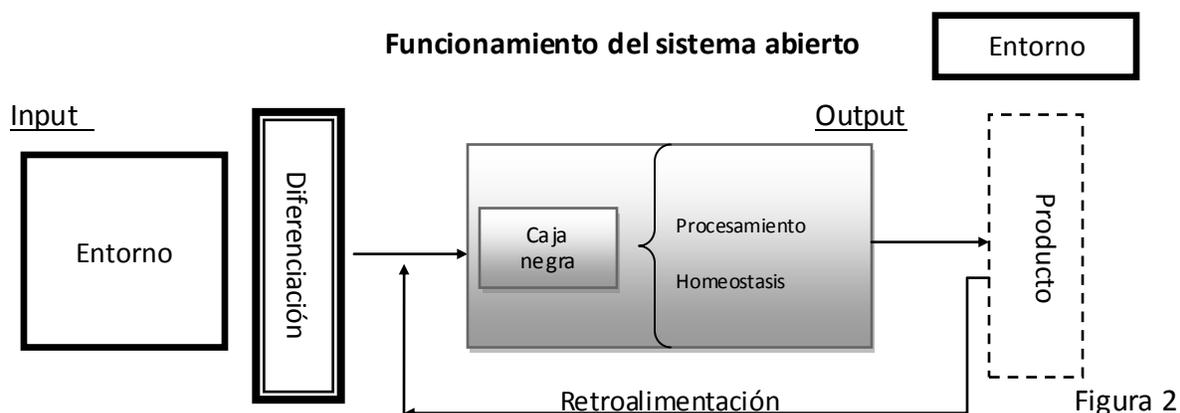
*El término organización se refiere específicamente a un ente social, a un grupo de personas que se reúnen para conseguir un objetivo determinado.*⁸

La organización es, como ya se mencionó, un sistema social, por ello no se puede separar de su entorno. De acuerdo con la Teoría General de Sistemas, la entidad social, es un subsistema, realiza un proceso para funcionar dentro de un sistema: se selecciona la información, se transforma, luego se consigue un resultado enviándolo al medio, finalmente se obtiene una respuesta de los diferentes públicos.

Los sistemas intercambian información con el entorno. Una de sus características más notables es el de ser adaptativos, es decir, para perdurar deben ajustarse a las condiciones del medio. Conservan un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura, se optimizan cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza.

Por consiguiente, la organización cambia constante en la medida que se producen transformaciones internas, por medio de un proceso de aprendizaje; también ocasiona modificaciones en los demás sistemas sociales del entorno donde se localice.

*Los elementos pueden estar situados en exterioridad directa, relacionadas entre sí, según un orden circular estelar, lo cual refleja y determina la manera como se ordenan las fronteras y las intersecciones del sistema.*⁹



⁸ José Luis Pariente Frago, *Teoría de las Organizaciones*, México, CONACYT-Porrúa, segunda edición, 2001, p. 33.

⁹ Germán de la Reza, *Teoría de Sistemas. Reconstrucción de un paradigma*, México, UAM unidad Xochimilco, 2001, p. 129.

La comunicación vincula a la organización con su ambiente, pero al mismo tiempo, propicia las relaciones con sus miembros; es decir, del entorno se recibe ciertos conocimientos o aprendizajes. El sistema-organización incorpora esos elementos útiles del entorno, a partir de un proceso de diferenciación mismos que impactan a la parte interna, posteriormente se envía un resultado al exterior.

Ligada con el enfoque de sistemas, una de las proposiciones organizacionales más recurrentes es la teoría contingente; *se refiere a las relaciones entre las variables ambientales relevantes y los conceptos administrativos y técnicas apropiadas que guían el logro de metas efectivas.*¹⁰

Muchas situaciones tienen lugar en el entorno, el cual se divide en: económico, ecológico, tecnológico, jurídico, político, físico y social. Todos los acontecimientos repercuten favorable o negativamente a los subsistemas abiertos, mismos que se ubican dentro de un sistema. Los hechos no siempre se pueden prever o planificar, por lo tanto, se debe contar con un plan para las repercusiones negativas, prepararse para las posibles crisis. De esta forma, la organización no sufrirá graves consecuencias.

Para considerar lo anterior, es necesario conocer la organización, contemplar su corazón ideológico, mucho de ello se involucra con la comunicación interna, por ende con la externa.

1.1.2 Concepto de comunicación organizacional

*La comunicación organizacional por lo regular se considera como un proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo procedente e influyente en lo que sigue. Así la comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.*¹¹

La comunicación beneficia a las acciones emprendidas por los directivos como son la planificación, coordinación, motivación, además del control de las actividades llevadas a cabo por el personal.

*La importancia de la comunicación no se concreta al individuo. Es la fuerza que permite a los grupos su cohesión.*¹²

¹⁰ José Luis Pariente Fragoso, *op. cit.*, p. 111.

¹¹ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 93.

¹² Roberto Peredo, *op. cit.*, p. 28.

Luego, la comunicación en la organización es indispensable para su funcionamiento, permite a los directivos del sistema dar a conocer al resto del equipo quiénes son, los objetivos y las formas de realizar el trabajo; todo ello, mediante diversos medios de comunicación organizacional. Más que importante, es inevitable el correcto uso de la comunicación dentro y fuera de la organización, ésta debe ser planificada y debidamente manifestada al público correcto. Las organizaciones no pueden perdurar sin una comunicación eficaz. Por tal motivo, en la organización, deben existir canales de comunicación definidos acordes con ella, con un contenido claro, además de expedito.

*La comunicación organizacional es un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, al mismo tiempo, entre ésta y su entorno. Todo ello se realiza con la finalidad de consolidar los objetivos de la organización, además de su mantenimiento y diferenciación de las demás. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.*¹³

Para Pariente Fragoso la Comunicación Organizacional es influenciada, al mismo tiempo repercute a su medio ambiente. Este tipo de comunicación implica: personas, actitudes, relaciones, habilidades pero también involucra mensajes, su flujo, propósito, dirección así como el medio empleado para su transformación.

Por lo tanto, entre los objetivos de la comunicación en la organización: difundir el corazón ideológico, además de contribuir a la creación de un clima organizacional favorable, coordinar las actividades en las diferentes áreas de la organización y emitir información acerca de la misma. En el mejor y más ideal de los casos, la comunicación permite, a los miembros de todos los niveles, expresar sus propias aportaciones acerca de los métodos de trabajo u otras circunstancias.

Así también, permite el conocimiento del sistema social para el diseño y el establecimiento de estrategias, por otra parte da lugar a la modificación de las actividades; igualmente propicia la gestión de los procesos de cambio.

*Para el dirigente o ejecutivo, la comunicación eficiente con su personal es esencial si desea estar bien informado. Para tomar decisiones correctas, para resolver conflictos y hacer que su negocio funcione bien, necesita información adecuada.*¹⁴

También la comunicación facilita las relaciones con el entorno, esto se logra con el intercambio de información; es vital tener conocimiento amplio de las condiciones y situaciones del ambiente externo. Asimismo, conocer la cultura, clima, economía e

¹³Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984, p. 23.

¹⁴*Ibidem.*, p. 29.

historia del país en donde se encuentra la organización; si es multinacional, del mismo modo considerar que no se puede tener un mismo esquema en todos los países donde se establezca, ya que las condiciones no son las mismas.

*De igual manera, existe una estrecha relación entre la comunicación y los diversos comportamientos individuales y sociales que coadyuvan al logro de metas de la organización, tales como el grado de motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos de la misma o el clima que impere en dicha organización. Desde este punto de vista, el establecimiento de una adecuada comunicación conllevará importantes mejoras en los niveles de eficiencia y éxito de una organización. Por un lado, potenciaría la motivación y sentimiento de autoestima del trabajador, por otro, repercutirá en la productividad y rentabilidad de la institución.*¹⁵

1.2 El papel del comunicólogo dentro de la organización

Conforme a lo estudiado durante la carrera y la experiencia poseída en el ámbito laboral, el comunicólogo tiene actividades concretas en la organización, entre las principales se encuentran:

1. Contribuir al cumplimiento de:
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Valores
2. Realizar investigaciones para detectar la sintomatología de la organización.
3. Partiendo de estudios, proponer estrategias que subsanen las necesidades de la organización.
4. Promover una comunicación eficiente, apoyándose de los medios de comunicación existentes o considerar los más idóneos para el ente social.
5. No saturar los canales de comunicación de mucha información sin antes conocer las necesidades de los diferentes públicos.

Es trascendental comunicar responsablemente, ser el medio obliga al informante a estar enterado de todo para no generar “vacíos de información” en los públicos. La comunicación es una herramienta, no es una panacea. Por ello es importante que el

¹⁵ Andrés Rodríguez Fernández, *op. cit.*, p. 139.

profesional en comunicación, difunda todo lo pertinente a las personas correspondientes, adelantarse de acuerdo a la observación que día a día realiza, no debe suponer situaciones en donde no tiene cabida.

El comunicólogo debe hacer evaluaciones, tener un enfoque prospectivo, asumir las responsabilidades de su tarea; finalmente aprender y tomar, tanto del entorno como de la misma organización, lo más conveniente para la mayoría de los integrantes del sistema.

1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es lo que los empleados perciben, la manera en que ésta concepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. También se denomina cultura organizacional al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. No es estática, estima diversificaciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas.

Según Edgar Schein *la cultura es un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas, o desarrolla por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.*¹⁶

De acuerdo con Robbins en su libro *comportamiento organizacional*, la cultura organizacional representa una apreciación común de los miembros de la organización; aunque, esto no significa la anulación de las subculturas dentro de la organización. Existe, por ello una cultura dominante, expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros de la organización; las subculturas por su parte, se desarrollan en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones, o experiencias comunes a enfrentar por los miembros.

Lo anterior, según el mismo autor, puede clasificarse en una cultura fuerte o débil. En una cultura fuerte o dominante se comparten los valores centrales de la organización. Entre más miembros se adapten a los valores planteados, más fuerte será la cultura. Por ende, la cultura es difundida por los altos mandos, es aceptada por los empleados de la organización. Los resultados esperados son: menor rotación de personal, un acuerdo entre los miembros, como también el fomento de lealtad y el compromiso hacia la organización.

¹⁶ Ivancevich Gibson, et. al., *Organizaciones: conducta, estructura y procesos*, México, McGraw- Hill, 2006, p. 31.

Por medio de símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos se fomenta la cultura organizacional: Ello derivado del pensamiento de los fundadores o líderes formales de la organización.

Incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, también abarca los procesos de la organización. Dentro del aprendizaje cultural se reflejan los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser frente a lo que es.

La cultura es todo lo que rodea a la organización, sus componentes, todo lo que está ahí, no se ve pero se percibe, desde la fundación, su historia, la forma en cómo y dónde está el edificio, todo lo que emerge e influye en las actividades diarias de dicha empresa.

Pero ¿cómo aprenden la cultura los empleados? Para su aceptación por parte de los empleados, existen historias que relatan cómo surge la empresa, quién y cómo la creó; es la anécdota que circula dentro de la organización. Dichas historias legitiman el acontecer actual.

El lenguaje es utilizado por muchas organizaciones como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Cuando aprenden el lenguaje, los miembros dejan clara la aceptación de la cultura y al mismo tiempo ayudan a preservarla.

La cultura como ya se dijo, es parte de la personalidad de la organización, debe respetarse para cualquier situación. También existe un término nombrado clima organizacional; el cual constituye al medio interno de una organización y su atmósfera particular.

Payne definen al clima organizacional como: *concepto molar que refleje el contenido y fuerza de los valores, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos prevalentes de los miembros de un sistema social.*¹⁷

Clima organizacional: es la manifestación más reconocida de la cultura y se estudia por medio de:

- a) *Análisis de las expectativas personales*
- b) *Análisis de las perspectivas grupales*
- c) *Relación entre los niveles jerárquicos*
- d) *Los líderes*
- e) *Características de la función puesto-tarea*

¹⁷ José María Peiro, *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., 1990, p. 33.

f) *Modos de abordar y resolver sus conflictos internos de: discriminación, jerárquicos, inter áreas, intergrupales, interpersonales.*¹⁸

Para que la organización tenga bien cimentada su cultura, además de tener un clima benéfico, se debe hacer énfasis en que los integrantes tengan conocimiento del pasado y presente de la organización, así como compartir los objetivos; con ello se fortalece el sentido de identidad de quienes pertenecen a ella.

La cultura organizacional se puede observar en una serie de indicadores o manifestaciones culturales que caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. De acuerdo con Krieger, los indicadores de la cultura organizacional están conformados por:

1. Clima organizacional
2. Valores organizacionales
3. Normas
4. Interacciones
5. Símbolos
6. Subcultura
7. Medio físico en donde se desarrollan las actividades
8. La relación que establece con el entorno organizacional

La formación de la cultura puede ser impulsada por los fundadores, por los pequeños grupos o la transmitida por sus líderes.

Entonces, la cultura organizacional es todo aquello que simboliza o representa la organización para el partícipe, es el conjunto de elementos que forjan la identidad de los miembros hacia su lugar de trabajo. Es también, el grado de autenticidad u originalidad de la misma empresa a través de sus valores impresos en su misión y visión.

Influida de cierto modo por la cultura nacional, lugar donde está la empresa, entorno económico, político y social. La cultura se va constituyendo no sólo por quien o quienes crearon dicha organización, también intervienen de manera activa los colaboradores por medio de la comunicación y de la implementación de subculturas.

Para lograr cohesionar las ideologías de cada uno de los empleados con la de la organización es importante promover el sentido de pertenencia, que el clima sea el apropiado y positivo, además se requiere de un constante manejo de los valores; interviene igualmente la interrelación entre los miembros.

¹⁸Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, Buenos Aires, Pearson Educación, 2001, p. 333.

1.4 Tipos de comunicación en las organizaciones

La forma de relacionarse entre los individuos en las entidades se refiere a una estructura formal, también puede desarrollarse esporádicamente. La primera se argumenta en los manuales y en los organigramas, es de tipo formal. La segunda se refiere a la comunicación informal donde se originan las subculturas dentro de la organización.

Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos.¹⁹

La comunicación tiene lugar tanto al interior como al exterior de una organización, depende para quien va dirigido el mensaje; existen tres tipos de públicos: internos, externos y mixtos. Indudablemente, los primeros son quienes pertenecen a la estructura, los segundos son clientes o consumidores y los terceros son los proveedores.

La dirección de la comunicación es variable, puede ir en diversos sentidos; depende de cómo se llevan a cabo los procesos de socialización en ella.

1.4.1 Con respecto al tipo de público: Comunicación Interna y Comunicación Externa

Comunicación externa

Es aquella que se vincula con los mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos: clientes, competidores, medios informativos, consumidores y comunidad en general. Está encaminada a mantener, mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable para promover, vender o dar a conocer sus productos o servicios.

Asimismo, es el proceso de obtención de información o de algún elemento del entorno para incorporarlo a la organización, realizar un proceso de diferenciación; con la finalidad de mejorar los procesos, darle al público externo un producto innovador con las características necesarias, fortalecer la estructura, adquirir nueva tecnología e inclusive, consolidarse como una organización líder en su ramo, asimilando el contexto socio-político y cultural inmediato.

¹⁹Jorge Eliécer Prieto Herrera, *Gestión Estratégica Organizacional*, Bogotá, ECOE, 2008, segunda edición p. 45.

Comunicación Interna

*La comunicación interna 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 que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.*²⁰

Por medio de la comunicación interna los públicos de la organización se integran, es una forma de socializar si se implementan las herramientas adecuadas; esto depende del tipo de organización del cual se esté hablando. Un factor que contribuye al desenvolvimiento de condiciones internas favorables es la existencia de un área de comunicación.

La comunicación dentro de una organización puede ser formal e informal. Ciertamente, la primera se encuentra regulada por los directores o altos mandos de la organización, actúa al servicio de ellos, con la finalidad de conseguir que el personal conozca y acepte las políticas o directrices del lugar donde labora. Intenta favorecer la perspectiva de la empresa, reduciendo los conflictos.

La segunda corresponde a las relaciones interpersonales concretadas en la subcultura de la empresa, incluye también los rumores y actos impulsados por los empleados. Es una fuente de información pero no es del todo confiable.

La existencia de las comunicaciones internas de carácter informal no es un conflicto organizacional sino un hecho ineludible emanado de la naturaleza de integrantes de la institución y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente. Estos grupos informales no son siempre identificables, sin embargo; para gestionar la comunicación interna es vital tener en cuenta a los subgrupos y líderes informales, porque pueden ser aliados o bien, son focos rojos a quienes se les debe prestar especial atención.

²⁰ Carlos Fernández Collado *La comunicación en las organizaciones*, segunda edición México, Trillas, 2003, segunda edición, p. 12.

De acuerdo con García, en su libro *La Comunicación Interna*, señala cuatro de sus funciones:

- Función corporativa. Constituye un factor de identidad y personalidad de la organización.
- Función operativa. Comunicación Interna como recurso y medio que actúa sobre las conductas de tarea y las conductas de relación en la empresa.
- Función cultural. Como forma de dar a conocer las creencias, normas asumidas, pautas de comportamiento, valores no escritos, cuestiones que dan forma a la cultura y a la subcultura de la empresa.
- Función estratégica. La comunicación interna como instrumento de gestión para diseñar y ejecutar algunas políticas. Todo programa de acción debe estar acompañado de una estrategia de comunicación para manifestar, desarrollar, aplicar y evaluar lo puesto en práctica.

Con respecto a lo señalado por diversos expertos en organizaciones, la comunicación interna tiene varios objetivos:

- Dar estabilidad a la organización, hacer predecible su comportamiento comercial y reducir la incertidumbre del futuro.
- Definir sus objetivos, comunicarlos con claridad y eficacia.
- Establecer una organización acorde con esos objetivos.
- Diseñar una acción de control eficaz, pero constructiva.
- Disciplinar la forma de pensar y de actuar.
- Motivar a las personas para que se concentren en lo importante.
- Facilitar la coordinación entre los órganos de la empresa.
- Permitir un mayor diálogo y motivación internos.
- Trabajar en grupos, participar y delegar.
- Lograr mejores resultados de eficacia social, de rentabilidad y de crecimiento.
- Evitar crisis en la organización.

1.4.2 Con respecto a la forma en cómo fluye el mensaje: Vertical (ascendente y descendente) y Horizontal

Como indican varios autores; de manera interna existe la comunicación descendente (fluye de los niveles más altos a los más bajos incluye las políticas administrativas, normas e instrucciones) ascendente (este tipo de comunicación fluye de los bajos mandos a los altos; incluye las sugerencias y reuniones formales), horizontal (cuando los diferentes departamentos se comunican entre sí por la necesidad de coordinarse de manera interdisciplinaria) y diagonal (se recurre a este tipo de comunicación cuando los anteriores no funcionan correctamente).

De acuerdo a la forma en cómo fluye el mensaje dentro de la organización

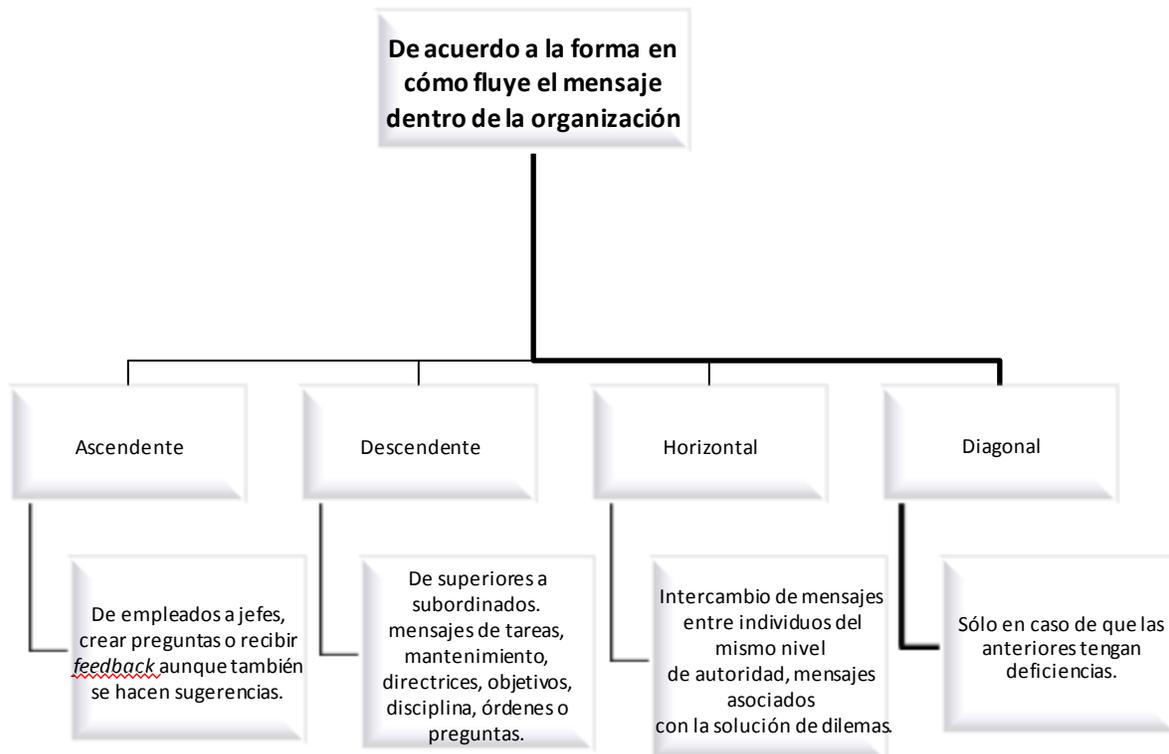


Figura 3

1.5 Medios de Comunicación Organizacional

La selección del canal de comunicación más propicio no es un asunto trivial, para seleccionar o implementar el medio más conveniente es indispensable conocer las necesidades de la organización y de los públicos.

Los medios propician un flujo de comunicación adecuado hacia un público o de lo contrario la información tiende a desviarse; también se da el caso de que el mensaje se malinterprete; sin embargo, éstos no son el fin; los medios han evolucionado congruentemente con la sociedad. La transformación de los mismos le da una perspectiva holística al destinatario.

Los medios de comunicación se apilan en dos divisiones: los medios verbales y los medios no verbales. Los primeros se refieren a: medios escritos, o bien, a los medios orales; los segundos se precisan en la comunicación gestual y la comunicación simbólica. Los medios de comunicación electrónicos han revolucionado las relaciones interpersonales pero también la forma de trabajo, por su presencia e importancia en la sociedad de la información.

Los miembros de las organizaciones tienen a su alcance diversos medios para facilitar la relación con otras personas, sin importar si son o no parte de la organización.

Medios de comunicación a utilizar

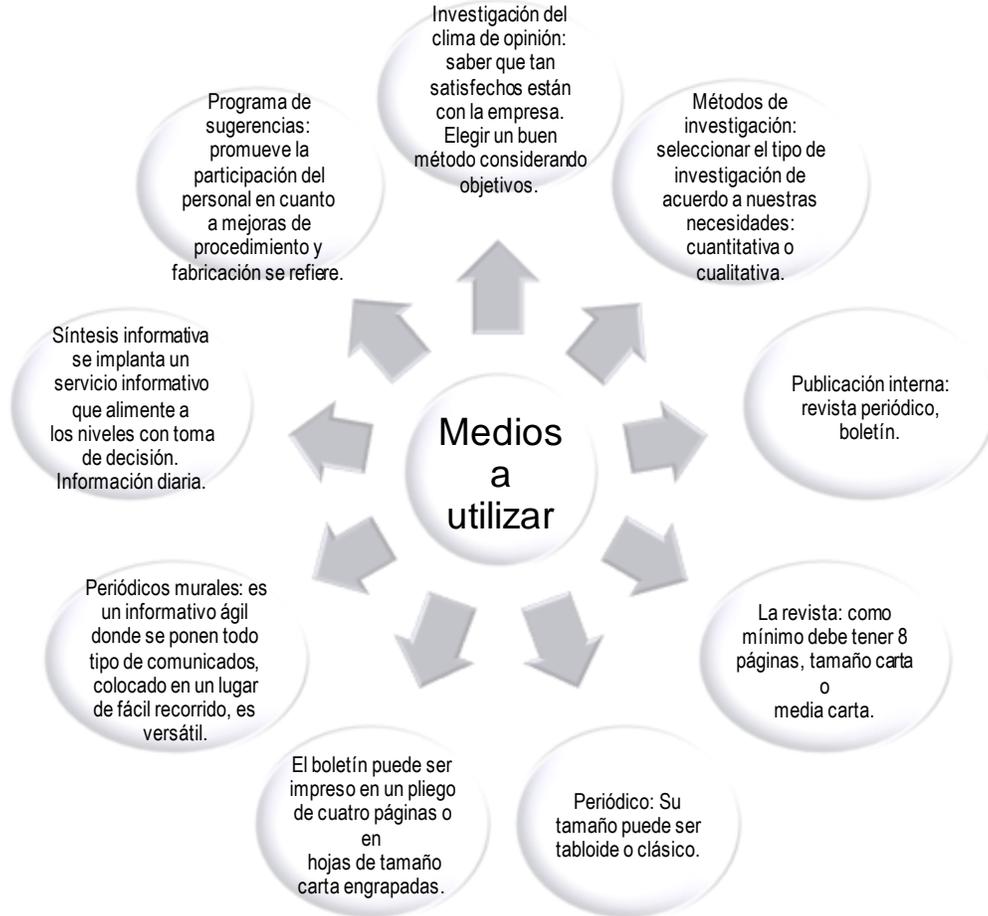


Figura 4

Ejemplos de medios de comunicación organizacionales:

- Teléfono
- Fax
- Correo electrónico
- Teleconferencia
- Exhibiciones audiovisuales
- CD o DVD
- Radio
- Memorandos, cartas e instrucciones por escrito
- Invitaciones
- Buzón de opiniones
- Tableros de avisos
- Reportes escritos
- Manuales
- Boletines informativos
- Revistas y periódicos internos
- Circulares y panfletos
- Instructivos y folletos internos
- Discursos
- Reuniones o juntas
- Carteles
- Artículos promocionales
- Página Web

Para una realizar una selección funcional de los medios de comunicación, es indispensable conocer al público a quien va dirigido el mensaje, cuántas personas lo recibirán, además de considerar el propósito del discurso como su vigencia. Siempre se debe considerar al destinatario, puesto que depende cómo entienda el mensaje se efectuarán las cosas. Es decir, si hay una incomprensión ya sea por el lenguaje o por la mala estructura de lo dicho, entonces el receptor hará una tarea equivocada; por el contrario, si el mensaje se recibió de forma satisfactoria, la probabilidad de un error es casi nula.

Actualmente, se desarrollan nuevas tecnologías para la difusión o recepción de los mensajes. A nivel mundial, tanto empresas como instancias gubernamentales utilizan esas tecnologías a su favor. Desde que apareció el internet, se ha utilizado como medio de comunicación; no obstante, aumenta la calidad del trabajo.

*Innovaciones de alta tecnología han contribuido a una explosión de herramientas de comunicación utilizadas por las empresas*²¹ provocando que la comunicación sea más ágil y económica.

El correo electrónico, intranet, redes sociales, páginas web, videoconferencias son herramientas comunes utilizadas por las organizaciones para mantener una comunicación con sus públicos tanto externos como internos. *Por ejemplo, este medio ha reducido notablemente el número de memorandos, cartas y llamadas telefónicas que hacían los empleados para comunicarse entre ellos además de proveedores, clientes y otros interesados externos.*²²

*El correo electrónico transmite y recibe por Internet textos y documentos generados en una computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y hoy lo usan casi todos los oficinistas.*²³

Intranet se relaciona con una red privada ejercida por una organización para brindar información interna a los públicos interesados. Funciona como un sitio de Web aunque, únicamente los miembros de la organización pueden ingresar. Enlaza a los empleados con clientes y proveedores principales. *Ofrece a la empresa dos ventajas sustanciales: la simplificación de la gestión interna de la información y la optimización de la comunicación interna. Todo ello con facilidad de uso, con rapidez y con seguridad.*²⁴

²¹ Ivancevich Gibson, et. Al., *op. cit.*, p. 435.

²² Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Educación, 2004, décima edición, pp. 292.

²³ *Ibidem.*, p. 292.

²⁴ Jesús García Jiménez, *La comunicación interna*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1998, p. 238.

1.6 Barreras de la comunicación organizacional

En las organizaciones existirán muchos problemas, muchos de ellos tienen origen en el mal flujo de comunicación o en la utilización incorrecta de los canales que difunden la información.

A manera de ejemplo, se enumeran algunas *barreras específicas de comunicación*.²⁵

1. Falta de Planeación. No está claro el propósito del mensaje.
2. Suposiciones no aclaradas. Suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes.
3. Mensajes mal expresados. No hay una buena selección con respecto al vocabulario.
4. Pérdida por transmisión y retención deficientes. Por la continua repetición del mensaje, este puede perder la exactitud.
5. Falta de atención y evaluación prematura. El receptor no pone la atención debida.
6. Desconfianza. Hay escepticismo por parte de quien recibe el mensaje.

Son diversos los obstáculos que obstruyen o retardan la comunicación. Entre los más comunes, Stephen Robbins localiza:

- Filtrado
- Percepción selectiva
- Sobrecarga de Información
- Emociones
- Lenguaje

²⁵José Luis Pariente, *op. cit.*, p. 212.

El filtrado se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, para fomentar ciertas creencias o ideologías en el receptor. Por su parte, la percepción selectiva es cuando el receptor ve y escucha selectivamente con base en sus proyecciones personales.

Cuando hay una sobrecarga de información, el individuo ignora, olvida, descarta el comunicado. En la interpretación del mensaje influye también el estado de ánimo, por lo tanto, las emociones extremas entorpecerán el proceso de comunicación.

Interviene el lenguaje, el idioma, también las palabras implementadas, el tiempo y la persona que se utiliza; de igual modo, aunque se hable la misma lengua, no siempre las palabras poseen el mismo significado, ergo, el mensaje se desvirtúa.

1.6.1 El conflicto en la organización

Entre las ya mencionadas funciones de la comunicación, se encuentra también la consolidación de intereses; por lo tanto hay que superar la desigualdad de ideas. En virtud de la evidente complejidad de la organización, es probable que las problemáticas abunden y no es posible evitarlas pero si manejarlas.



Figura 5

²⁶ *Ibid.*, p. 215.

Los niveles del conflicto están presentes en todos los niveles. Ya sea por lucha de poderes, de recursos o bien, por alguna situación que perturbe la marcha normal de la organización.

Para manejar el conflicto se pueden promover diversas prácticas, así llegar a una solución. Son ineludibles los conflictos dentro de la organización, algunos incluso pueden resultar benéficos. Los individuos pueden aprender de un conflicto mientras no sea disfuncional.

*El reto para la alta gerencia consiste en seleccionar una estrategia de solución adecuada, tanto para la situación como para los individuos que intervienen en el proceso. Un análisis de las prácticas administrativas adoptadas en el pasado revela que los gerentes con frecuencia hacen elecciones muy poco adecuadas de la estrategia por seguir.*²⁷

1.7 Definición de Gestión

*La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración de la organización. Se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.*²⁸

La comunicación interna es una herramienta de gestión para empresas o instituciones, no se detiene únicamente a compartir mensajes de manera interna, también promulga las características de la identidad corporativa y se estimulan las relaciones interpersonales armoniosas. Como se plantea en este mismo capítulo, a partir de los diferentes medios de comunicación internos se da la cultura organizacional, misma que tiene como objetivo unificar visiones en un clima benéfico para la consolidación de objetivos.

*La gestión estratégica organizacional es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo donde se dirige y se decide para beneficio común.*²⁹

Las organizaciones necesitan comunicadores y gestores de la información, profesionales especializados en ese dominio, ergo, se logrará la adecuada gestión del

²⁷Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Limusa, 1992, p. 648.

²⁸S/autor, *Definición de gestión precisa y acertada*, [en línea], 1 pp., México, 30 de junio 2010, Dirección URL: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

²⁹Jorge Eliécer Prieto Herrera, *op. cit.*, p. 78.

proceso o de la comunicación, según sea el caso. Dicha persona debe tener toda la información de la empresa, al mismo tiempo, está obligado a involucrarse con los altos mandos para ser un intermediario entre ellos y el resto de la organización.

*Una gestión eficaz de la comunicación como competencia esencial requiere tres innovaciones: organizaciones ligeras, empleados implicados en la misión y orientación de la empresa hacia el cliente. Ante todo sentido estratégico de los recursos humanos.*³⁰

Para cualquier tipo de transición es necesario realizar una investigación profunda, conocer la situación actual de la organización, así poder ejercer alguna decisión considerando todas las aristas; inmediatamente se consideran las posibilidades, se realiza un plan estratégico, finalmente se gestiona el proceso.

Sin un método integral para emprender de manera trascendental los cambios pretendidos, será imposible el logro de la meta. El capital humano de toda organización es el público inmediato, por consiguiente, son ellos quienes deben estar informados de todos los procesos y las modificaciones de los mismos.

La comunicación será la fórmula para gestionar lo emitido por la alta dirección, es el elemento de cohesión para generar un equipo de trabajo participativo. Como también ya se estableció al principio de este apartado, la comunicación no es una panacea, pero reduce la existencia de vacíos informativos, por ende, la gente se identifica con el ente social, se siente integrada, porque conoce todo acerca del lugar donde colabora y propiciará el logro de los objetivos.

1.7.1 Gestión de la Comunicación en las Organizaciones

En el libro *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, se habla de Gestión como una manera de llevar a cabo el plan estratégico diseñado de una forma eficaz y económica por medio de ciertas funciones, por ejemplo:

- Identificando y previniendo necesidades
- Delimitando objetivos
- Seleccionando y estableciendo las acciones a desarrollar
- Adoptando decisiones
- Evaluando y retroalimentando el plan

³⁰Jesús García Jiménez, *op. cit.*, p. 46.

La gestión de la comunicación se lleva a cabo por parte del área de comunicación de cualquier organización y se direcciona hacia dos ámbitos: la parte interna, y el lado externo.

*El departamento de comunicación debe conocer todas las técnicas de la comunicación y estar integrado en el equipo de dirección y al mismo tiempo, hacer todo lo posible para facilitar el flujo de noticias de la empresa.*³¹ La estrategia de la organización en materia de comunicación debe concretarse en un Manual o programa de gestión de la comunicación.

*La comunicación interna es un factor de integración, la publicación de un boletín interno, por ejemplo, sirve como elemento de identificación del conjunto, ayuda al intercambio de conocimientos, sirve a la definición de la propia identidad, brinda la ocasión del conocimiento interno mediante la publicación de entrevistas ¿quién es quién dentro de la organización?*³²

Si bien, lo que se pretende con la implementación de métodos para gestionar la comunicación es obtener algún beneficio, en primer lugar, debe ubicarse la identificación de los públicos internos con la organización. Posteriormente, la consolidación de los objetivos de la misma.

En la gestión intervienen todos los empleados pero no participan de la misma manera. Por ejemplo, los responsables o coordinadores de las diferentes áreas analizan, perfeccionan continuamente los procesos de los cuales están a cargo; mientras a los empleados se les da a conocer el proyecto, igualmente deben estar al tanto de los problemas, las soluciones o las posibles alternativas para realizar su trabajo.

*Una dirección y gestión participativas implican reducir los niveles jerárquicos al mínimo, aunque esto dependerá del sector de actividad, de la tecnología con la que se trabaje y del tamaño de la empresa; optimizar los recursos, mediante la creación de equipos polivalentes, y desarrollar un plan de marketing interno, a través de la sensibilización e interiorización de una cultura fuerte que atraviese y penetre por todos empleados y niveles de la organización.*³³ Todo ello se logrará implementando estrategias adecuadas dependiendo del tipo de organización del cual se esté hablando.

³¹ Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Madrid, Editorial Universitas, 2002, p. 52.

³² *Ibid.*, p. 52.

³³ Andrés Rodríguez Fernández. *op. cit.*, p. 43.

Estas estrategias pueden ser: eventos, juegos, concursos, campañas de difusión o de RRPP interna, celebraciones establecidas en el calendario oficial de la entidad, entre otras; todo ello colabora con la cohesión de los equipos.

Para llevar a cabo lo anterior, es preciso conocer el sistema social en todas sus facetas, lo cual se puede hacer mediante un diagnóstico FODA (detectar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con la finalidad de no emprender una acción equivocada para la organización.

Entre las cuestiones más complejas de gestionar se encuentra la credibilidad, la confianza de los miembros hacia la organización, más aún si se transita un periodo de crisis. Es substancial hablar con la verdad; el público interno siempre debe ser informado de cualquier acontecimiento para no generar rumores o especulaciones. De lo contrario, se puede generar un ambiente hostil o de desconfianza. Por ello, los medios de comunicación interno serán las herramientas tanto del comunicólogo organizacional como de los directores del organismo.

1.7.2 El gestor de la comunicación interna

El gestor hace un estudio minucioso de la organización para conocerla ampliamente porque ninguna institución o empresa es igual a otra, cada una posee una serie de rasgos característicos. De igual manera, conocen las técnicas y medios de comunicación para implementarlos dentro del sistema, además de ser personas confiables; los directivos les proporcionan datos e informaciones muy relevantes, al mismo tiempo, deben inspirar seguridad al resto de los miembros de la organización.

Esta tarea la supervisa un área responsable del conjunto de la comunicación como de la imagen. Dada la permanente y continua relación que mantiene con todas las áreas de la empresa, debe establecer diferentes al mismo tiempo, correctos canales de comunicación para difundir la información correspondiente a cada público.

Mediante el conocimiento absoluto de la organización, el gestor generará diversas estrategias para el mejoramiento o mantenimiento de las actividades o procedimientos llevados a la práctica por los actores involucrados.

Entonces, el papel del gestor de comunicación es elemental, propicia una comunicación eficaz; como se aludió en párrafos anteriores, el proceso de la comunicación en la organización es necesario para el éxito de los grupos de trabajo.

1.8 Cambio Organizacional

Las organizaciones son sistemas abiertos; por lo que deben responder a las presiones tanto internas como externas. Es importante mencionar lo anterior, ya que gran parte de este proceso proviene de la necesidad de adaptarse a las exigencias del medio ambiente y de las nuevas tecnologías.

Daft y Steers revelan la complejidad del entorno y su mayor característica es la de ser cambiante, por lo tanto las organizaciones tienen que llevar a cabo cambios drásticos en su estructura. Los procesos de cambio originan, en los miembros del sistema, diversas reacciones, se suscitan respuestas que, en la mayoría de los casos, afectan a las emociones de los trabajadores y por ende, a sus actividades laborales.

La implantación de un cambio puede traer consigo: el diseño de puestos, mejora de las habilidades de liderazgo, enfoques sofisticados para la comunicación y el control en la organización, nuevos métodos de motivación y evaluación del desempeño o evaluación de los conflictos internos.

Las economías cada vez más tendientes a la globalización, de las trascendentales transformaciones políticas de los últimos tiempos y de los cambios acelerados en el ámbito mundial de los negocios, cualquier enfoque o principio que pretenda responder a las necesidades que plantean la administración de la complejidad, la competitividad y la supervivencia de la empresa deberá presentar altísimos rasgos de la flexibilidad conceptual y adaptación a diferentes visiones y cambios de desarrollo.³⁴

La adaptación a las contingencias del entorno, el proceso de aprendizaje, el cambio de pensamiento, de procesos o de estructura, es necesario debido las características de un sistema social. Si el ambiente presiona a la organización a cambiar paulatina o radicalmente, se debe implementar dicho proceso pero comunicando por qué y para qué, además de informar las consecuencias en las diversas áreas.

Los sistemas sociales deben analizar constantemente las condiciones y fuerzas del entorno, así poder apreciar cuándo es necesario introducir cambios; ello le permitirá anticiparse a los efectos negativos. Dichas transiciones suelen enfrentarse a resistencias que pueden manifestarse en apatías, indiferencias o aislamientos por parte de quienes integran el ente social.

El cambio consiste en hacer las cosas de otra manera. Es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar las formas de realizar un trabajo o proceso. En las organizaciones,

³⁴ Mario Ernesto Martínez Avella, *Ideas para el cambio y el aprendizaje de la organización*, Bogotá, ECOE Ediciones, 2005, p. 145.

las innovaciones van desde pequeñas mejoras graduales, aplicación de otras tecnologías de producción, modernización de las estructuras o sistemas administrativos y nuevos planes o programas para los miembros de la organización.

En el libro *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Richard Daft y Steers describen el proceso que debe seguir la implementación del cambio organizacional; el cual lleva la siguiente secuencia:

- La primera etapa en el proceso interno de cambio es la percepción de la necesidad de cambiar. Ocurre al detectarse un problema. La necesidad percibida activa las etapas subsecuentes del proceso de cambio, éstas ayudan a la organización a responder al medio ambiente.
- La siguiente etapa consiste en diagnosticar cuidadosamente tanto el problema como el cambio potencial. Si la organización está experimentando un problema, entonces se realiza un diagnóstico del problema y se buscan soluciones para el mismo.
- La tercera etapa consiste en seleccionar y adoptar el cambio específico. Se relaciona con la evaluación formal de la innovación propuesta y la autorización formal para proceder.
- La cuarta etapa es la planeación sistemática del establecimiento del cambio. Es preciso contar con nuevas técnicas, diseño de labores o conductas por parte de los miembros de la organización. Se requiere de una planeación íntegra para lograr una instrumentación eficiente de los cambios importantes.
- La quinta etapa consiste en la implantación del cambio. Es la fase más importante del proceso de innovación, se adoptan todas las acciones necesarias para realizar el cambio.
- La última etapa en el proceso de cambio es la implantación constante de la modificación o el rechazo del cambio. Una implantación continuada significa que la innovación ha tenido éxito, asimismo está resolviendo la desigualdad del desempeño para la cual fue adoptada. En ocasiones el cambio no funciona y la organización debe estar preparada para modificar o rechazar el cambio.

Un diagnóstico cuidadoso, la búsqueda y la adaptación de ideas son factores importantes para una adecuada innovación en la organización que la adopta. La autorización por parte de la alta dirección es esencial para legitimar y apoyar la instrumentación del cambio. Los planes cuidadosamente elaborados facilitan el proceso.

El capital humano debe facilitar al desarrollo de las nuevas medidas, porque todos los cambios se realizan a través de las personas, ellos son los iniciadores y los ejecutores. El comienzo consiste en darse cuenta de los problemas para formular soluciones. El desafío

para la organización, en este sentido, consiste en guiar la creatividad y energía de los empleados. El verdadero reto para el comunicólogo es entender por qué los individuos están renuentes a adoptar nuevos procedimientos, para vencer la renuencia.

*En la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más la más importante, determinante de la supervivencia. Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modifica una cosa.*³⁵

El entorno es dinámico y complejo, siempre hay una transformación, o nuevos acontecimientos, mismos que repercuten en las organizaciones. Entonces los sucesos ocurridos en los campos financieros, industriales, educacionales, psico-sociales, militares y políticos tienen o pueden influir en el sistema abierto.

De cierto modo todo tiende a intervenir en el equilibrio interno de la institución. Perturba la acción de la organización; sin embargo, hay formas de impedir una implicación negativa, se deben adaptar, modificar, renovar, perfeccionar o cambiar algunos elementos, donde se actúan los individuos. Por ello, la psicología y la sociología ofrecen una perspectiva esencial para no solamente entender, sino para influir sobre el proceso de cambio.

Para llevar un plan o gestionar el cambio dentro de la organización, Fernando Arcilles en su libro *Desarrollo Organizacional*, propone la utilización de: Creatividad, Flexibilidad, Integración y la adecuación de los Recursos.

³⁵Fernando De Faria, *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*, Limusa, México, 1999, p. 47.

1.8.1 Resistencia al cambio

*La resistencia puede ocurrir en casi cualquier escenario y ser expresada por cualquier persona. Es un fenómeno individual, cada persona puede vivirla a su manera, sin importar las circunstancias. Sin embargo, la dinámica grupal puede influir enormemente en la resistencia individual.*³⁶

No es debido calificar a la resistencia como buena o mala, únicamente surge; no obstante, es preciso detectar qué tanto afecta a las nuevas normas o condiciones. La resistencia no debe ser un obstáculo para la consolidación de objetivos; de lo contrario se estaría hablando de una mala gestión del proceso de cambio. Aunque el comportamiento normal de los individuos y organizaciones es resistirse al cambio, esta visión es comprensible, pero no necesariamente correcta.

Con regularidad se asocia cambio con resistencia pero no siempre es la relación de causa y efecto. La resistencia no siempre es negativa debido a que remite a un grado de estabilidad y previsión del comportamiento. *Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría las características de un azar caótico*³⁷.

Como se señala en la cita anterior, la resistencia también significa la identificación de los miembros con el sistema, un apego a la cultura organizacional, o simplemente la aceptación hacia los procedimientos de trabajo y estabilidad. Curiosamente, la mayoría de los enfoques de gestión del cambio consideran la resistencia como un resultado negativo natural de cualquier intento de implementar un cambio. Pero no esto no es siempre así.

Robbins menciona la existencia de diferentes tipos de resistencia; ésta puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Las más fáciles de manejar son la abierta e inmediata por afectar directamente al comportamiento de los sujetos, por su parte la diferida o implícita se permean en la psicología de los individuos.

La resistencia abierta o inmediata alude a las quejas, lentitud en el trabajo o amenaza de huelga. Mientras la resistencia implícita es más sutil, desaparece la lealtad a la organización, pérdida de la motivación para trabajar, aumento de errores y equivocaciones e incremento de faltas por enfermedad.

Cada vez más organizaciones enfrentan un ambiente dinámico y cambiante que las obliga a adaptarse al entorno. Deben “cambiar o morir”. Aunque el cambio puede producir una reacción mínima pero con el tiempo aparece la resistencia.

³⁶KARP, H.B. *Guía para el líder del cambio. Gestalt En las organizaciones y empresas*, Chile, Editorial Cuatro Vientos, 2006, p. 127.

³⁷Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 558.

Fuerzas del cambio³⁸

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza de trabajo	Adaptarse a la multiculturalidad Prácticas de RRHH cambiar para atraer y conservar fuerza de trabajo Capacitación
Tecnología	Computadoras Medios de Comunicación inalámbrica Desciframiento del código genético humano.
Crisis económicas	Imponen cambios organizacionales Ascensos y ocaso de empresas inestabilidad de las bolsas de valores.
Competencia	En la economía global. Competidores cercanos y del otro lado del planeta Mayor competencia, cambiar en respuesta de ésta. Organizaciones Sensibles y adaptables.
Tendencias sociales	Internet, redes sociales Retiro de Baby Boomers Emigración
Política mundial	Apertura de Sudáfrica y China Persecución del terrorismo.

Figura 6

³⁸ *Idem.*, p. 556.

En *Comportamiento Organizacional* se destacan dos tipos de resistencia que radican en la psicología tanto de la persona como del conjunto de integrantes de la organización.

1.8.1.1 Resistencia Individual

Reside en características humanas como percepciones, personalidad y necesidades. Los individuos dan forma a su mundo mediante percepciones. Una vez constituido este mundo se resisten a cambiar. Los sujetos son los únicos responsables de procesar selectivamente la información; oyen sólo lo que les es afín e ignoran todo aquello que va en contra de su pensamiento.

La vida es complicada, por lo tanto, las personas no consideran la gama de opciones para cierta situación, escogen la más conveniente; tienen ya una rutina o respuestas programadas; lógicamente no modifican ciertos patrones por costumbre o por miedo.

El miedo a lo desconocido implica enfrentarse a la adquisición de nuevos conocimientos y otra serie de repercusiones, por tanto, quizás se adopte una actitud negativa hacia el programa, mecanismo o aprendizaje venidero.

1.8.1.2 Resistencia organizacional

La propia naturaleza de las organizaciones provoca su conservadurismo; es decir, se resisten enérgicamente a los cambios.

Robbins identifica seis fuentes de resistencia Organizacional: ³⁹

- Inercia estructural. Las organizaciones concentran mecanismos para producir la estabilidad. En el proceso de selección se elige a ciertas personas descartando a otras.
- Enfoque delimitado en el cambio. Las organizaciones están compuestas por muchos subsistemas multidisciplinarios por lo tanto, si uno se modifica, los demás se alteran de cierto modo.
- Inercia de los grupos. Aunque los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de los grupos actúan como restricciones. Por ejemplo: un trabajador simpatizante de un sindicato, no apoyará al cambio si no se lo permiten.
- Amenaza a la destreza. Los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden ser una amenaza a la destreza de grupos expertos.

³⁹ *Ibid.*, p. 561.

- Amenaza a las relaciones establecidas por el poder. Cualquier modificación de la autoridad para tomar decisiones representa un peligro para las relaciones de poder establecidas en la organización.
- Amenaza a la asignación establecida de recursos. Quienes están directamente involucrados con las cuestiones financieras ven al cambio como un riesgo.

1.8.1.3 ¿Cómo superar la resistencia al cambio?

Las personas encargadas de propiciar el cambio deben contar con ciertas estrategias para eludir la resistencia como: capacitación, asesoramiento, además de ofrecer información pertinente.

Evidentemente, se debe comunicar el cambio y sus consecuencias; si los directivos emplean las tácticas oportunas para difundir la información sobre el porqué del cambio, luego disminuye la resistencia. Claro, este mecanismo funciona sí el origen de la resistencia se encuentra relacionado con la inadecuada forma de comunicar y la credibilidad de las partes no se encuentre afectada.

Stephen Robbins manifiesta propuestas para combatir la resistencia, pero no todas son favorables, depende del tipo de público y organización donde se ubica la situación contingente.

Por ejemplo, la participación de los miembros de la organización, específicamente de las personas a quienes les repercutirá el cambio, es indispensable. Al ser tomadas en cuenta, se sienten valoradas y motivadas, ergo, habrá un compromiso, difícilmente se opondrán a cualquier modificación.

La negociación es otra medida para manejar la resistencia, puede involucrar cuestiones de dinero, alguna prestación o bien, cuestiones materiales; sin embargo, se evita perjudicar a los participantes.

Otras alternativas no tan recomendadas por llegar a ser agresivas son: la manipulación, la cooptación y la coerción.

1.8.1.4 La comunicación aliada del cambio

Muchas veces los problemas relacionados con la resistencia al cambio se derivan del mal manejo de la comunicación; la incertidumbre es la falta de información acerca de los factores, actividades y hechos futuros del medio ambiente⁴⁰; aunque hay maneras de soslayarla. Es fundamental decir la verdad.

Toda información que atañe a la organización debe ser difundida por los altos mandos, explicando la situación real, así no se distorsionará la red informal y se evitarán los rumores. Si las personas conocen la situación probablemente apoyen a que el proceso no sea tan difícil, de lo contrario ellos mismos serán los primeros en crearse una perspectiva negativa de la realidad.

Dar lugar al cambio es apoyar a las personas para que visualicen, internalicen, se involucren voluntariamente en el alcance del objetivo, derivado de la situación emergente.

1.9 Gestión del Cambio en las Organizaciones

En un proceso de cambio es fundamental la comunicación confiable, también oportuna, de manera que sus colaboradores entiendan el proceso por el cual están atravesando, apoyen a las acciones emprendidas y hagan lo que se espera de ellos.

Los líderes formales tienen que ser cuidadosos en cuanto a la forma de impartir el mensaje o bien, de actuar porque ellos pueden marcar la diferencia entre un proceso de cambio exitoso o fallido.

El proceso de facilitación del cambio debe reconocer las pérdidas que todo cambio supone. Para detectar las causas, las consecuencias, es importante tener claro el rumbo a seguir así no se mermará el periodo de transición, por ende se logrará la meta.

Uno de los procesos importantes e inherentes de cualquier sistema social es el cambio: las principales razones de éste, es la necesidad de adaptación al entorno o realizar ajustes y modificaciones de demandas internas.

El cambio en la organización comprende ciertos pasos que indican cuando la organización detecta la necesidad del mismo, que puede venir motivado tanto por fuerzas externas o internas. Una vez detectada la situación, debe generarse una idea sobre el tipo de cambio requerido; se debe consolidar para producir los efectos deseados.

⁴⁰Richard L. Daft y Richard M. Steers. *op. cit.*, p. 384.

Todo cambio tiene la intención de favorecer a la organización mediante diferentes diagnósticos; no obstante, ante el anuncio de cualquier permuta es forzosa la resistencia a la situación establecida, por conformismo, estabilidad, o bien, por sentirse afectado de manera negativa.

La resistencia no se puede resolver presionando a los miembros, ellos se resisten a modo de defensa. El cambio suele causar una serie de situaciones entre los principales involucrados: miedos, incertidumbre, desequilibrio. Es fundamental la intervención de especialistas en gestión de cambio, quienes buscan técnicas para erradicar la resistencia y lograr el cambio deseado.

El proceso de cambio se inicia con una idea. Todos los entes sociales inmersos en un entorno complejo y dinámico están expuestos a la diversificación, no es posible tener las mismas características durante toda la vida; la capacidad de modificar los patrones, además de las conductas enriquecerá a la organización mediante un proceso de aprendizaje y retroalimentación, logrando convertirla en un organismo duradero por su capacidad de afrontar las contingencias del medio.

Cuando un cambio no se comunica de manera correcta al resto de la organización, es decir, se impone por la alta dirección y no pasa por alguna evaluación previa, no hay una consulta con el personal; o bien, de manera autoritaria se permea en el resto de la organización las consecuencias no suelen ser favorables, la tendencia al rechazo es mayor.

El futuro de la empresa dependerá del respeto a los puntos de vista de todos los demás, de la misma forma, se construirá un objetivo en común. Todo ello facilitará la creación de un valor de la cultura organizativa.

Los cambios más frecuentes se originan en la estructura, recursos humanos y en los procedimientos. Hacer las cosas de otra manera provoca malestar entre el personal, aunque la permuta se planifique.

Las actividades de cambios intencionales están orientadas a conseguir una meta. Para ello, se cuenta con agentes de cambio, estos son individuos que asumen la responsabilidad de manejar las actividades de la modificación.

Es muy importante llevar a cabo de manera ordenada el proceso, es decir, se debe recopilar información, hacer una investigación para efectuar un diagnóstico preciso, analizar los datos con objetividad y otorgar suficientemente retroalimentación; mostrar cómo el cambio será fructuoso para todos los integrantes de la organización.

Capítulo II Historia del Escultismo, la ASMAC y la implementación del ENPE

2.1 ¿Cómo y dónde surge el escultismo?

Lord Robert Stephenson Smith Baden-Powell of Gilwell, es el fundador del escultismo; él nació en la ciudad de Londres, Inglaterra. Nació el 22 de febrero de 1857. Robert siempre convivió con la naturaleza en compañía de sus hermanos.

Se graduó de Charterhouse, en Londres. Posteriormente aceptó la oportunidad de ir a la India como subteniente en el regimiento de la caballería que se hizo famosa en la guerra de Crimea.

En 1887 Banden Powell, mejor conocido como "B-P", se encontraba en África tomando parte en la campaña en contra de los *zulúes*, más tarde se opuso a las tribus de los feroces *ashantis* y de los salvajes guerreros *matabeles*. Los nativos llegaron a respetarle tanto que, por su valor, su pericia y su asombrosa habilidad para acechar, le dieron el nombre de "*Impeesa*", que quiere decir "*Lobo que nunca duerme*".

Se acumulaban dificultades en el sur de África. Las relaciones entre el gobierno británico y el de la república de *Transval* se habían roto. Estalló la guerra, y durante 217 días, B-P defendió *Mafeking*, resistiendo el sitio contra fuerzas mucho más numerosas, hasta que le llegaron refuerzos el 18 de mayo de 1900.

En 1901, como héroe de hombres y muchachos, regresó de África a Inglaterra para ser y descubrir, con sorpresa, que su popularidad personal se había extendido a su libro "*Ayudas para el Escultismo*", destinado al ejército, y que estaba siendo usado en la educación y algunos maestros ensayaban sus ideas. Iba a ser publicado por un periódico en entregas quincenales.⁴¹

Esto para B-P era una gran oportunidad. Se dio cuenta de que ahí estaba su ocasión de ayudar a los muchachos de su patria a convertirse en jóvenes fuertes. Se puso a trabajar recopilando sus experiencias en la India y en el África entre los zulúes y otras tribus salvajes. Se hizo de una biblioteca especial y leyó todo lo relativo a la educación de los muchachos a través de la historia, desde los muchachos espartanos, los antiguos británicos y los indios Pieles Rojas, hasta nuestros días.

B-P desarrolló despacio la idea del Escultismo, deseaba estar seguro de que daría resultado. Así pues, en el verano de 1907 llevó un grupo de veinte muchachos a la isla de

⁴¹ Roy Burnhan, *La Vida de B.P. en cuadros*, Asociación de Scouts de México, México, 2000, tercera reimpresión, p. 87.

Brownsea, en el Canal de la Mancha, al primer Campamento Scout que el mundo contempló. El campamento fue un gran éxito.

Después, en los primeros meses de 1908, publicó en cuatro entregas quincenales e ilustrado por él mismo, su "*Manual de Adiestramiento: Escultismo para Muchachos*", sin siquiera soñar que este libro sería el motor que pondría en marcha un sistema que habría de impactar a muchachos del mundo entero.

B.P. renunció a su puesto en el ejército, donde ya ostentaba el grado de Teniente General, e ingresó en su segunda vida, su vida de Servicio al mundo a través del Escultismo. En 1920 los Scouts de todo el orbe se congregaron en Londres en la primera reunión internacional: el Primer Jamboree Mundial. La última noche de este evento, el 6 de agosto, B-P fue proclamado *Jefe Scout Mundial* por una entusiasta multitud de muchachos.

Murió el 8 de enero de 1941; un grupo de soldados y scouts, en que se mezclaron los blancos y los negros, lo condujo hasta su última morada a la sombra del Monte Kenya.

La Organización Mundial del Movimiento Scout cuenta con más de 25 millones de miembros activos en 216 países y territorios. Esta organización se adhiere a los propósitos y principios del escultismo y su carácter independiente, no político y voluntario. La Asociación de Scouts de México, A.C. es la institución Scout reconocida a nivel Mundial, aunque hay otras al interior de la república mexicana.

2.1.2 Breve historia del escultismo en México

Después de iniciarse el Escultismo en Inglaterra, empezó a globalizarse; surgen los scouts en Asia, América y Europa. En México, Andrés Gómez Oreján, realiza un viaje a Estados Unidos y conoce el movimiento scout. Cuando retorna, funda la primera Tropa Scout en el puerto de Veracruz. Pocos meses después, en Mérida, Yucatán; se intenta instaurar dicho movimiento. Durante el gobierno de Venustiano Carranza se apoya al establecimiento del Escultismo pero con características militares. Se fundan las Tribus de Exploradores Mexicanos (TEQUIHUAS) donde usan terminología náhuatl para designar grados y rangos, la organización es dirigida por el Prof. José U. Escobar con el apoyo de la Secretaría de Educación Pública.

El 26 de agosto de 1926 son reconocidos los Scouts de México en la IV Conferencia Internacional Scout en Kandersteg, Suiza. Quedó asentado en la Resolución No. 12 y estuvo registrada como: "Exploradores Nacionales de la República Mexicana (Actualmente Asociación de Scouts de México, A.C.)".⁴²

El reconocimiento internacional es disputado entonces por los *Tequihuas* sin éxito. Al terminarse el apoyo del gobierno, estos empiezan a desintegrarse y a formar varias asociaciones, como: "*Boy Scouts de México*" y los "*Aguiluchos de México*", después formaron parte de los Exploradores Amanecer; por ende, de los Scouts de México. Surgieron otras agrupaciones como los "*Exploradores Católicos Mexicanos*".

Los Scouts de México iniciaron un trabajo continuo y progresivo teniendo a la juventud como una de sus prioridades, han logrado importantes avances, mismos que han consolidado a la Asociación mediante diferentes actividades como:

- Servicios permanentes a favor de la comunidad, desde el constante trabajo en la formación de la juventud, hasta la participación en los casos de emergencias. Acciones continuas a favor de la conservación de la naturaleza.
- Apoyo a los eventos nacionales e internacionales realizados en México, donde destacan los servicios en la XIX Olimpiada, el Campeonato Mundial de Fútbol, los Juegos Panamericanos, etc.
- Eventos Scouts, tanto nacionales e internacionales; como es el caso de la 20ª Conferencia Mundial, celebrada en la Cd. de México en 1965.

En el 2000 se efectuó el XI *World Scout Moot* teniendo como sedes a la Cd. de México, Michoacán, Puebla, Querétaro, Hidalgo y Morelos. A partir de todos estos sucesos, miles de jóvenes han ingresado al movimiento scout.

La ASMAC es una institución educativa no formal para hombres y mujeres entre 4 y 21 años de edad, con ingreso voluntario, sin distinción de credo, raza, nacionalidad, origen, ni condición socio-económica. Participan adultos para que colaboren con los muchachos, como scouters, dirigentes o mejor dicho como guías y consejeros.

⁴² S/autor, *Scouts en México*, ASMAC, México, [en línea], 1 pp., México, 27 de septiembre 2010, Dirección URL: http://www.scouts.org.mx/about_mexico.html

2.2 Análisis Situacional de la Asociación de Scouts de México

La Asociación de Scouts de México A.C tiene un alcance nacional. Su sede principal se ubica en la Colonia Roma en el Distrito Federal; en los treinta y un estados hay oficinas locales, y se dividen en provincias, pero todas se apegan a las actividades y programas de la oficina central. Evidentemente, cuentan con diversos Medios Organizacionales de Comunicación, sin embargo, no siempre la información llega a su destino.

En ella participan más de 33,000 miembros, entre los que se ubican niños, jóvenes y adultos; y se trabaja en las áreas: física, mental, espiritual, principalmente.

2.2.1 Identidad conceptual

De acuerdo con Capriotti la filosofía corporativa, se define por el creador de la organización, ya sea porque esa persona establece cómo se deben hacer las cosas en la organización, o bien porque dichos modelos se observan a través de su conducta y su liderazgo.

La filosofía debe responder a tres preguntas: quién soy y qué hago, cómo lo hago, y a dónde quiero llegar. De la filosofía corporativa se derivan dos aspectos básicos:

a) La misión corporativa

La misión se refiere a la personalidad de la organización. Indica el tipo de sistema que es, sus actividades y sus características. En toda organización se tiene presente la esencia, la extensión de sus acciones, así como: *la dirección que se sigue y la forma en que se hace. Esto es lo que le hará tener un determinado posicionamiento en el mercado y lo que en suma, le permitirá sobrevivir.*⁴³

Misión de la ASMAC: *Contribuir a la educación de las y los jóvenes a través de un sistema basado en valores, para que participen en la construcción de un mundo mejor, en el que las personas se desarrollen plenamente como individuos a través del escultismo.*

⁴³ Andrés Rodríguez, *op. cit.*, p. 41.

b) La visión corporativa

Se refiere a la meta o bien al lugar que la organización pretende en un determinado tiempo. Se marca el rumbo de la organización partiendo de los objetivos previamente establecidos.

Como un movimiento global, hacer una real contribución para crear un mundo mejor.

Lo anterior forma parte del corazón ideológico donde se señala qué es la asociación, qué hace y cómo lo hace, para así conocer la personalidad de la organización, como lo menciona Paul Capriotti:

Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores, y creencias con las que la organización se auto-identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado.⁴⁴

2.2.2 Liderazgo

Es vital la presencia de un líder en las organizaciones para poder alcanzar ciertos objetivos. Un líder es capaz de practicar su influencia sobre otras personas para que colaboren a la consecución de los objetivos del grupo o de la organización. Regularmente interviene con las posibilidades de éxito en la asociación.

En la ASMAC, quien cumple el papel de líder formal es el Presidente de la asociación: Omar Lugo (durante la investigación, puede cambiar de acuerdo con la ASMAC), pues es él quien dirige las actividades de la organización. Sin embargo, al ser una asociación establecida a nivel nacional, deben delegarse muchas responsabilidades y tareas para su buen funcionamiento.

La Asamblea Nacional elige a los miembros del Consejo Nacional, órgano encargado de dar seguimiento al Plan de Trabajo de la Asociación. El Consejo Nacional elige de entre sus miembros a su presidente quien se convierte en Presidente del Consejo y Presidente de la Asociación.

⁴⁴Paul Capriotti. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel 1999, p. 140.

El Presidente Nacional y el Consejo Nacional eligen al Jefe Scout Nacional quien a su vez, preside el órgano encargado de desarrollar las acciones del Plan de Trabajo, la Comisión Ejecutiva Nacional conformada por diversas comisiones nacionales:

- Comisión Nacional de Relaciones.
- Comisión Nacional para el Crecimiento.
- Comisión Nacional de Programa Educativo.
- Comisión Nacional de Recursos Humanos.
- Comisión Internacional.
- Comisión Nacional de Operación.
- Dirección Ejecutiva Nacional.

Niveles jerárquicos en la ASMAC

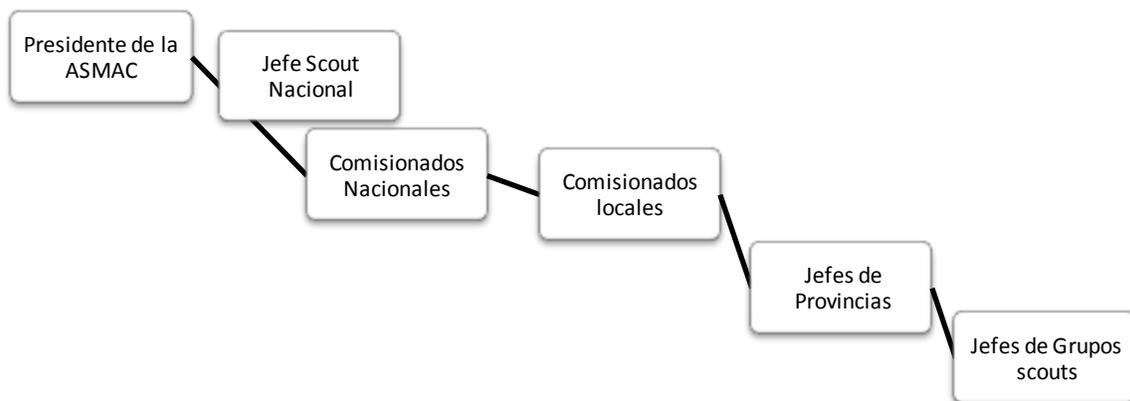


Figura 7

Las personas que intervienen en el organigrama son diversas. A nivel nacional existen comisionados, de igual modo sucede en cada localidad, éstas se dividen en provincias y cada una de ellas tiene un número determinado de grupos.

Organigrama de grupos scout

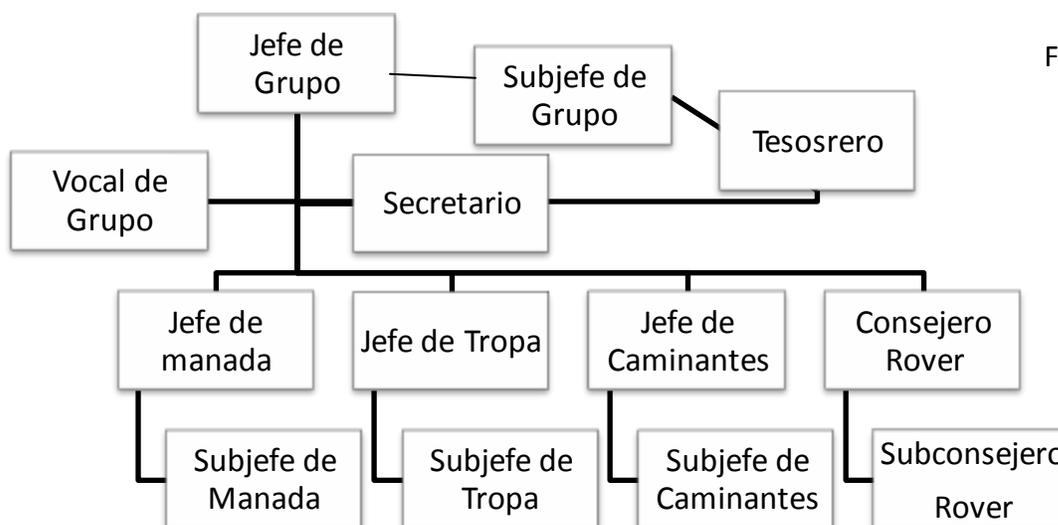


Figura 8

2.2.3 Redes de Comunicación (MOC's)

La ASMAC es una organización, funciona como un sistema, sus estructuras son interdependientes, se comunican por diversos medios. Las redes de comunicación indican la manera en la que fluyen los distintos mensajes en la asociación con relación a sus públicos internos y externos.

En la asociación utilizan diversos medios de comunicación, entre estos se enumeran por efectividad:

- Correo electrónico
- Página Web
- Teléfono
- Artículos promocionales
- Manuales
- Revistas y periódicos internos
- Reuniones o juntas
- CD o DVD
- Exhibiciones audiovisuales
- Radio por internet
- Tableros de avisos
- Reportes escritos
- Instructivos y folletos internos
- Carteles

2.2.4 Clima Organizacional

Un miembro del sistema realiza una tarea aunque no siempre será elaborada de la misma manera; el esfuerzo y empeño cambian de acuerdo a la personalidad de cada individuo y el lugar donde se encuentre.

Al ser una organización de gran tamaño, las actividades no se realizan en un mismo lugar, cada localidad y grupo tienen sus particularidades, aunque comparten muchos elementos vinculados con la cultura institucional, no se desarrollan de la misma forma en un grupo del sur en el Distrito Federal que uno del sur de Coahuila.

El ambiente es favorecedor porque todos los miembros ingresan de manera voluntaria al movimiento, por ende aceptan la cultura de la organización, además de las normas, reglas y situaciones ya determinadas, como lo son la ley y la promesa scout. La primera se refiere al código de conducta que expresa y propone, en lenguaje comprensible para los jóvenes, los valores del movimiento. Mientras la segunda se refiere al compromiso voluntario y personal de vivir de acuerdo con la Ley Scout que cada joven asume cuando lo estima conveniente.

2.2.5 Objetivo General y Objetivos Particulares

- Objetivo General:
 - ✓ Formar el carácter de los jóvenes

- Objetivos de la Asociación:
 - ✓ Formar el carácter de los muchachos
 - ✓ Inculcar el cumplimiento de sus deberes religiosos, patrióticos y cívicos
 - ✓ Fomentar principios de disciplina, lealtad y ayuda al prójimo
 - ✓ Capacitar a sus miembros para bastarse a sí mismos
 - ✓ Ayudar en su desarrollo físico, mental y espiritual

2.2.6 Particularidades y datos de la ASMAC

2.2.6.1 Representaciones en cada uno de los estados del país⁴⁵

El escultismo en México cuenta con 50 Provincias Scouts en todo el país, en donde se concentran 817 Grupos Scouts.

2.2.6.2 Instalaciones y Servicios

Las instalaciones administrativas a nivel nacional se ubican en la Calle de Córdoba No. 57 Col. Roma, Ciudad de México. Pero en Tepoztlán Morelos, se ubica un campo-escuela, llamado Meztitla, mide veinticinco hectáreas.

La asociación ofrece un sistema de educación no formal, el cual se rige por un método educativo; hacia el exterior, ayuda a la sociedad prestando sus servicios como voluntarios en causas como: primeros auxilios, reforestación, servicio social en alguna dependencia, colaboración en otras ONG'S, auxiliares de rescate cuando se presenta algún fenómeno natural, entre otros (dependiendo de la localidad).

2.2.6.3 Método Educativo

Es el conjunto de pasos adecuados para dirigir la educación progresiva del muchacho. A nivel mundial, los Scouts practican el mismo método, que consiste en:

- La aceptación voluntaria de un compromiso denominado Promesa Scout.
- La utilización de la técnica "Aprender Haciendo".
- La utilización permanente de pequeños grupos.
- La realización de actividades al aire libre y la observación de la naturaleza.

El adulto participa como colaborador indirecto en el proceso formativo del scout, sencillamente estimula pero no interfiere en sus actos; tiene la oportunidad de ayudar a los muchachos en la organización y dirección de actividades, también en la toma de decisiones.

⁴⁵S/autor, *Representaciones en cada uno de los estados del país*, ASMAC, México, [en línea], 1 pp., México, 27 de septiembre 2010, Dirección URL:<http://www.siemprescout.org/que.html>

Cuadro de Método educativo por edad y sección

Sección	Edad		Cantidad Adultos	
	Rango de edad	N° de integrantes	Líder	Sublíder
Manada	7-11años	18 a 36	1	1 por cada seis integrantes
Tropa Scout	10-15años	12 a 32	1	1 por cada seis integrantes
Comunidad Caminantes	de 14-18 años	12 a 32	1	1 por cada seis integrantes
Clan	17-22 años	5 a 30	1	1 por cada seis integrantes

Figura 9

2.3 Cambios Importantes del movimiento Scout en México

Década de los 80's incorporación de las mujeres al escultismo

2.3.1 Separación de scouts de México y tradicionalistas

La Separación surge en la década de los ochentas por diversos motivos: en primer lugar por la resistencia al esquema que creó la ASMAC, éste se basaba en los escritos de César Macazaga. Las cuestiones en las que no hubo mucha empatía fueron las insignias y las especialidades en sus diferentes categorías. De igual modo, el ingreso de mujeres al movimiento scout tampoco fue aceptado por todos los integrantes; por diversas ideologías, mismas que llevaron la partición del entonces escultismo.

La Asociación Tradicional de Scouts de México A.C. (ATSMAC) está basada en el movimiento mundial del Escultismo; plantea la formación desde la niñez, de una ciudadanía responsable, por medio de un sistema de autodidáctico en armonía con la naturaleza, de valores cívicos y humanos a lograr con el cumplimiento de ciertas reglas plasmadas en una ley y promesa.

Su objetivo es la práctica, la participación activa, enseñar a la niñez y adolescencia a ser personas íntegras, disciplinadas además de ser fuertes en todos los aspectos.

La propuesta social de la ATSMAC les enseñan a desarrollar habilidades prácticas como la agilidad, la memoria, el ingenio, la participación y el desarrollo de los sentidos, mediante actividades como las artes y deportes, todo ellos apoyado de adultos, quienes son guías en el proceso de aprendizaje.

Con fines altruistas cimentados en el método tradicional del escultismo, probado por más de cien años en millones de jóvenes de muchas partes del mundo, agrupados por edad, con problemáticas similares, en un ambiente de respeto por la sociedad, la naturaleza, a las instituciones, a ellos mismos, a todo tipo de vida; despertando cualidades, habilidades y el conocimiento que valdrán para vivir en armonía con el entorno.

2.4 ¿Qué es el Esquema Nacional de Programa Educativo?⁴⁶

El ENPE es el resultado de una serie de procesos mundiales regionales y nacionales, cuyo fin ha sido revitalizar el movimiento scout. Se diseñaron varias estrategias, se asimilaron por las regiones scouts y las asociaciones scouts nacionales que las conforman.

La estrategia para el movimiento scout mundial comenzó en 1988, se inició a trabajar en cuatro áreas: programa de jóvenes, liderazgo adulto, administración de las asociaciones y recursos financieros. Hacia 1990 se incorporó el área de crecimiento, así como ¿scouts para qué? Y ¿scouts para quién? se incluyó en 1996.

Cuadro cronológico de los eventos que propiciaron la implementación del ENPE

Año	Nombre de la Conferencia y Lugar	Resultados de las conferencias: Estrategias	Puntos destacables
1988		El desarrollo de una nueva estrategia educativa para el movimiento	El desafío clave de ayudar a la juventud a responder a los rápidos cambios de la sociedad fue identificado.
1990	Conferencia Scout Mundial París, Francia	Se aprueba la denominada “Estrategia hacia el 2002”	Trabajo estratégico que dio como resultado la Misión y Visión del movimiento Scout.
1992	18ª Conferencia Scout Interamericana San José, Costa Rica	Implementarla estrategia mundial en el continente americano	
1995	En Cartagena de Indias, Colombia 19ª Conferencia de Scout Interamericana	Se aprueba el Método de Actualización y Creación Permanente del	Basado en el proyecto educativo del movimiento scout

⁴⁶S/autor, *Ordenamientos, Esquema Nacional de Programa Educativo*, México, Oficina Nacional Scout, 2009, cuarta edición, p. 13.

Programa de Jóvenes (MACPRO)		
1999	Conferencia Scout Mundial Durban, Sudáfrica	Presentación oficial de Misión y Visión del movimiento Scout
2000		Se generan grupos “piloto” en donde se trabaja con el material para la rama menor diseñado en 1998
2002	Conferencia Scout Mundial Tesalónica, Grecia	<p>“Estrategia para el movimiento scout”</p> <p>Omar Lugo asume la presidencia de la ASMAC y la jefatura nacional queda a cargo de Raúl Sánchez Vaca y deciden implementar la política regional de programa de jóvenes de la región interamericana en nuestro país.</p>
2005	Conferencia Scout Mundial Hammamet, Túnez	La ASMAC debe implementar el ENPE y el ENRH

Figura 10

Basándose en acuerdos y políticas mundiales, cada región scout se compromete a dar seguimiento a los mismos, estableciendo su propia estrategia regional, para desarrollarla de la mejor manera, considerando a todas las organizaciones nacionales que la integran.

Después de haber hecho una revisión de los procesos regionales y mundiales, que impulsaron la renovación del método scout, es importante conocer cuál ha sido la participación de la ASMAC en todos ellos, con esto se resuelven algunas dudas de la implementación de políticas regionales en el programa de la asociación en México.

La ejecución del ENPE se justifica con la detección de las necesidades de la organización, en este caso era necesario actualizar, desarrollar y aplicar nuevos elementos al programa que cumplieran con esas necesidades sin dejar de lado la visión de Baden-Powell.

De 1995 a 1998, México envió a dirigentes del nivel nacional a colaborar con el desarrollo del material educativo, con la finalidad de añadir su punto de vista en la estrategia global. Entonces los materiales educativos se realizaron con la participación de la región Interamericana, además de la Euroasiática y el Asia-Pacífico. Se tradujeron en varios idiomas para apoyar el desarrollo scout en todo el mundo.

En enero de 2005, la CEN (Comisión Ejecutiva Nacional) reúne a los presidentes de provincia del país en el Distrito Federal. Ahí se informa a todos sobre por qué y para qué el Esquema Nacional de Programa Educativo.

Es importante reconocer que un número significativo de asociaciones ha adoptado total o parcialmente lo establecido por la política regional del programa de jóvenes.

El ENPE:

- Es una propuesta global, integrada y articulada.
- Refuerza la educación integral, al establecer las áreas de crecimiento con base a la estructura de la personalidad.
- Facilita la educación permanente, al formular objetivos que progresen hacia un objetivo terminal.
- Proporciona la actualización permanente del programa, sin cambios fuera de contexto o saltos bruscos.

2.5 Comisión Nacional Programa Educativo

Hacia 1995, la Conferencia Scout interamericana, aprobó la política regional de trabajo para los muchachos denominada como: Método de Actualización y Creación Permanente del programa de jóvenes (MACPRO), y esta técnica es la base del ENPE.

En el libro de *Ordenamientos Esquema Nacional de Programa Educativo* describe a MACPRO como el proyecto educativo scout, basado en el método scout que propone a los jóvenes objetivos a lograr, durante su vida scout, porque cuando egresa debe contar con ciertas conductas deseables, las cuales, se designan como objetivos educativos terminales. Estos objetivos están establecidos según la edad de los jóvenes y van siendo más desafiantes a medida que ellos crecen, pero siempre de acuerdo a un cierto perfil final.

De acuerdo con lo redactado en el sitio web de la ASMAC, el proyecto educativo contempla seis áreas de crecimiento: corporalidad, creatividad, carácter, afectividad, sociabilidad y espiritualidad. No obstante, los objetivos están determinados claramente, surgen como una propuesta de cada muchacho participe del movimiento.

Capítulo III Propuesta Estratégica: Plan de Comunicación Interna

Actualmente la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS; en inglés WOSM) está formada por más de 28 millones de Scouts⁴⁷, jóvenes y adultos, chicos y chicas, de 216 Países y territorios. El Escultismo tiene la Misión de contribuir a la educación de la gente joven, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, ayudar a construir un mundo mejor donde la gente se auto-realice de forma individual con un rol constructivo en la sociedad.

Sin embargo, para efectos prácticos, el estudio se realizó en el Distrito Federal en la delegación Benito Juárez, donde se ubican 21 grupos en las diferentes colonias de esta demarcación.

Listado de las Colonias:

- Álamos
- Benito Juárez
- Del Valle
- Letrán Valle
- Mixcoac
- Narvarte
- Nápoles
- Noche Buena

Grupos evaluados en la investigación de campo

Colonia	Grupo
DEL VALLE	237
DEL VALLE	3
NOCHE BUENA	33
NAPOLES	15

Figura 11

⁴⁷ S/autor, *op. cit.*, <http://www.scouts.org.mx/>

3.1 Sintomatología

Identidad conceptual

- La filosofía Institucional está basada cien por ciento en el ideal del fundador.
- Los Comisionados conocen su misión y visión
- Los miembros (muchachos scouts) no conocen su misión ni la visión pues necesitan recurrir al documento donde está plasmada para poder citarla.
- A pesar de no conocer la visión que tienen plasmada en el manual de identidad corporativa, la mayoría de los miembros de la ASMAC saben exactamente a donde quieren llegar.
- Los muchachos scouts no saben cuáles son los objetivos específicos que persigue la ASMAC, y tampoco conocen el objetivo general.
- Cuentan con un organigrama formalizado que se pueda proporcionar a quien lo solicite.

Identidad visual

- Las paredes no incluyen ningún color de la gama cromática
- En la oficina hay artículos puestos con el logotipo e imago tipo de la organización.
- Como señalética hay varios letreros, donde se usa la gama cromática.
- Tienen señales que indiquen las distintas áreas de la organización.
- Existen señales con rutas de evacuación.
- Hay señales para identificar el puesto dentro de la oficina
- Todos los integrantes de la organización usan gafetes o portan credenciales para saber que pertenecen a la ASMAC
- Los integrantes de la organización cuentan con una prenda/uniformes que lo identifiquen como parte de ella.

Proceso de socialización

La ASMAC cuenta con:

- Reglamento Scout
- Estatutos Scouts
- Manual de Operación Nivel Grupo
- Manual de Operación Nivel Provincia
- Manual de Operación Nivel Provincia
- Manual del Uniforme e Imagen Institucional
- Plan de Grupo anual
- Plan de Sección anual

Un porcentaje elevado de las especificaciones, reglas u órdenes se encuentran formalizadas, es decir, escritas en algún documento para demostrar su validez y vigencia. Asimismo, se encuentran impresas o bien; se pueden obtener del sitio WEB oficial.

La Asociación Scout de México A.C. posee diversos recursos, mismos que propician su funcionamiento; sin embargo, para conocer las causas del problema se ordenarán todos los Factores Claves de Éxito, además de los recursos de la organización. La importancia de este listado radica en la definición del problema, conocer cómo interactúan los elementos principales, así como realiza el diagnóstico FODA para realizar el plan de acción, el cual incluye un sistema de seguimiento y control.

DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: Organización no Gubernamental

ASOCIACIÓN SCOUT DE MÉXICO A.C.

FCE (FACTORES CLAVE DE ÉXITO)

Recursos Humanos

- 33.600 (a nivel nacional)

Recursos Tangibles

- Un edificio en el Distrito Federal, un campo de actividades en el estado de Morelos, computadoras, inmuebles otorgados de manera voluntaria para llevar a cabo las actividades de provincia, locales de grupo en todo el territorio nacional, medios de comunicación.

Recursos Intangibles

Educación no formal.

Relacionados con los Recursos Humanos

- 33.600 miembros en casi 31 estados de la República Mexicana y la capital del país, distribuidos en las secciones de: manada, tropa, Comunidad de caminantes, Clan; scouters, dirigentes, equipo de las diferentes provincias, subcomisionados y comisionados nacionales.

Relacionados con los Recursos Tecnológicos

- Medios de comunicación

Relacionados con los Recursos Económicos

- Obtienen recursos mediante los registros anuales de cada uno de los miembros
- Cuotas de recuperación de los cursos que imparten
- Venta de artículos como: libros, uniforme, casas de campaña, mochilas, gorras entre otros en la tienda scout

Relacionado con el funcionamiento ético

- Se rigen bajo un sistema de valores además de tener convicciones claras con respecto a la convivencia social y un sentimiento muy arraigado de procurar la mejora de su entorno

Relacionados con la responsabilidad social y ambiental

Cuidado y respeto por la naturaleza, además de sus recursos así como colaborar con causas sociales, también se involucran en obras de beneficencia.

3.2 Diagnóstico FODA

¿Qué es el análisis FODA?

El análisis FODA es una herramienta práctica que permite examinar la situación actual de cualquier organización, implica la obtención de conclusiones. También involucra reconocer los factores internos y externos que intervienen positiva y negativamente al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Los resultados ayudan a:

- Tomar decisiones en beneficio de la organización
- Plantear objetivos más concretos y realizables
- Identificar los recursos, así como los que puedes conseguir del exterior
- Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas

Niveles del diagnóstico

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al Desarrollo Organizacional. Se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, conocer la situación de la empresa y evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados.⁴⁸

En la parte interna se desarrollan las:

- Fortalezas: elementos positivos dentro de la organización, los cuales, propician las condiciones para consecución de los objetivos.
- Debilidades: factores negativos existentes y constituyen barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas.

Con respecto a la ambiente (parte externa):

⁴⁸Dario Rodríguez Mancilla, *Diagnostico Organizacional*, México, Alfaomega, 1999, 3° edición

- Oportunidades: elementos benéficos que existen en el ambiente para la organización pero aún no se han aprovechado.
- Amenazas: aspectos que pueden llegar a constituir un peligro en el logro de los objetivos.

Lawler, Nadler y Camman implementan algunas herramientas para obtener la eficacia organizacional⁴⁹:

Herramientas Conceptuales: Contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, para comprender su comportamiento y qué las diferencia de organizaciones similares.

Técnicas y procesos de medición: Se necesita un instrumental de medición que favorece a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.

Tecnologías del cambio: Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización específica, a través de los instrumentos de recolección de información, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento así la eficacia.

DIAGNÓSTICO FODA

Fortalezas:

- Es una institución que cuenta con reconocimiento a nivel mundial
- Tiene cien años de actividades
- Es un sistema de educación no formal
- Se rige por un sistema de valores
- Es altruista
- Cualquier persona que así lo decida, se puede incorporar al movimiento Scout
- A nivel nacional, se divide en provincias para su mayor cobertura
- Principalmente, va dirigido a jóvenes

Debilidades:

- Los canales de comunicación en los diferentes niveles no fluye rápida ni adecuadamente
- Aunque el movimiento está enfocado a jóvenes, quienes toman las decisiones son los adultos, mismos que suelen ser muy burocráticos
- Al ser un movimiento con cierta antigüedad, tienden a estancarse en un solo sistema o programa por mucho tiempo
- No hay personal capacitado para la gestión de la comunicación ni para los cambios

⁴⁹*Ibidem*, p. 41.

- La membresía es estable
- Cuenta con un sitio Web actualizado, además de formar parte de las redes sociales
- Constante capacitación para los adultos que están a cargo de los muchachos
- Tiene una sede nacional en la capital del país en donde cuentan con comisiones, donde hay un responsable por actividad
- Asimismo, en el interior de la República, cada estado tiene una sede local y tiene sus subcomisionados
- Los representantes del movimiento son personas accesibles
- Existe bibliografía tanto impresa como electrónica
- Están muy arraigados a su sistema de valores
- La ausencia de jóvenes de 18 a 22 años en el movimiento
- Ausencia de adultos jóvenes entre: 22 a 32 años
- No todos los participantes de los locales están registrados ante la asociación
- A veces, la bibliografía no es clara
- Existen vacíos de información
- Al ser una organización tradicionalista, los cambios internos suelen no ser recibidos adecuadamente
- Particularmente en México, no hay una buena imagen y por ende, no hay respeto para quienes pertenecen a esta organización

Oportunidades:

- Existe una idea errónea de las verdaderas funciones de los scout para con la comunidad
- Se debe realizar una campaña informativa sobre el escultismo
- Después de dar a conocer el movimiento sería preciso realizar una campaña de promoción del mismo
- Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad

Amenazas:

- Existen otras organizaciones de esta índole en el país y se pretende su reconocimiento por parte de la OMMS
- Hay poca difusión del movimiento en México
- Hay una falta de aceptación de la sociedad por dicha organización
- La delincuencia e inseguridad del país tienden a mermar algunas actividades de los miembros del escultismo

desatendida en el mercado, etc.

ESCENARIOS

Los escenarios son posibilidades o proyecciones congruentes de la organización en el entorno, se visualizan los factores, las variables junto con las fuerzas del ambiente social, se asignan prioridad en los factores y fuerzas en términos de importancia e incertidumbre, se realiza una selección de escenarios, se contemplan distintas posibilidades, éstas permiten la mejora en la toma de decisiones en el presente para entender o que puede suceder en la estructura organizacional.

Factor	Fuerzas	Variables
Comunicación	Gestión del cambio	a. Favorable b. No favorable
	Cultura Organizacional	c. Aceptada d. No aceptada
	Líder	e. Si hay f. No hay

A, C, E Favorable, Aceptada, Si hay

A, D, F Favorable, No aceptada, No hay

B, C, E No favorable, Aceptada, Si hay

B, D, F No favorable, No aceptada, No hay

C, A, F Funcional, Aceptada, No hay

C, B, F Funcional, No aceptada, No hay

D, A, E No funcional, Aceptada, Si hay

D, B, E No funcional, No aceptada, Si hay

Para realizar la depuración de escenarios se hace un análisis de la posibilidad de los eventos, de igual manera, se observa la congruencia de los eventos.

ACE CAF CBF BCE DAE DBE ADF BDF

ACE El escenario Ideal para el desarrollo de la ASMAC, sería aquél en donde se contara con una Gestión del cambio favorable, una cultura organizacional aceptada y donde existiera la figura de líder.

BDF El escenario catastrófico sería aquel donde la Gestión del cambio no fuera favorable, la cultura organizacional no se aceptara y no existiera la figura del líder.

BCE El escenario probable es aquel en donde no existe una Gestión del cambio favorable, se cuenta con una cultura organizacional aceptada, y si hay una figura de líder en la asociación.

3.2.1 Evaluación de la comunicación en la gestión del cambio

En el año 2003 se empezó la primera etapa de la implementación del ENPE, para el 2005 se empezó a difundir la segunda etapa aunque en muchos lugares aún no se terminaba de dar la primera, cuestión que se derivó debido a la falta de Formadores, exclusivamente se habían contemplado 25 a nivel nacional pero al no entender con exactitud la dinámica del cambio, la plantilla de formadores se redujo a 4 y hacia el 2007 ya todos los grupos tenían que llevar a cabo el ENPE; sin embargo, no se había informado a todos, otros se resistieron y para el 2010 se estaban incorporando a este Programa, debido a una carta compromiso donde se estipulaba la responsabilidad del grupo para llevar a cabo el Esquema.

Para muchos integrantes, el ENPE es una forma de acabar con la esencia del escultismo porque modifica ciertas cuestiones en cuanto a identidad cultural, los chicos interrumpen su educación no formal donde la vida al aire libre era el medio en donde se desarrollaban, así también la realización de actividades de supervivencia y otras.

Mientras otros participantes afirman que es necesario realizar ciertos ajustes o cambios porque así lo exige el mundo globalizado en donde se desenvuelve en movimiento. El cambio se deriva de la transformación del entorno social de los muchachos, además de la evolución de diversos factores. Afirman diversos entrevistados que el ENPE retoma muchas cuestiones de la historia, de la esencia del movimiento pero

con una visión actual. Ya no vivimos en la época de B.P, el movimiento scout debe ser actual para que sea atractivo para el público meta: los jóvenes.

Habrán sujetos no conformes con un proceso denominado globalización, probablemente por hacer a un lado las políticas nacionales, resaltar las internacionales, en donde las reglas del juego son impuestas por quienes tienen el poder monetario, por los mercados; los cuales obligan a los gobernantes a adoptar medidas impopulares.

Más no es posible desprenderse de este proceso; la actual globalización se ampara en la revolución tecnológica donde se deben adscribir las personas del mundo entero para participar, es un proceso inevitable.

En el mundo todas las actividades se relacionan entre sí, todo lo sucedido tiene repercusiones en una u otras áreas, desde economía hasta cuestiones de salubridad; todo ello conecta a las personas a nivel internacional; más cuando estas situaciones son problemas surgidos en países industrializados (la actual crisis mundial) y se traslapan a países periféricos.

A partir de la globalización se puede observar cómo se pronuncia la interculturalidad a raíz de los mercados mundiales, de bienes, servicios y emigrantes; aunque hay quienes no aceptan del todo el proceso de hibridación por los conflictos en cuanto a identidad se refiere.

Aunque alrededor del mundo existe una interconexión, mucho se debe a la tecnología aplicada a los medios de comunicación; la globalización se desarrolla de manera rápida, es más frecuente la necesidad de hablar inglés, de la navegación en Internet, entre otros elementos que unifican a la población. Sin embargo las tradiciones de cada una de las entidades dejan en claro la existencia de lo local, de la necesidad de salvaguardar la identidad nacional o estatal.

Si bien, cada pueblo o estado tiene sus propias costumbres aunadas a representaciones simbólicas, culturales hasta religiosas; nada es cien por ciento puro, tanto la gastronomía, la música, los bailes, indumentaria, los gustos y aficiones de las personas se vinculan con otras culturas provenientes de diversas partes del mundo. Esto es lo híbrido, los procesos socioculturales en donde se unen estructuras que antes se entendían como independientes y al unificarse generan nuevas prácticas u objetos.

El vigente Esquema Nacional de Programa educativo se realizó por decisión de la Conferencia de Scout Interamericana, dicho esquema fue elaborado por personas involucradas en el escultismo, personas que han hecho una carrera en el movimiento scout, además son de diversas nacionalidades. Sin embargo, cada país tiene su propia

cultura y una forma diferente de vivir el escultismo; ergo, no es del todo posible unificar las características de un programa educativo para que lo adopten los chicos de casi todo el continente.

Entonces, se deben tener en cuenta las similitudes y oposiciones de cada uno de los países involucrados. Ello implica unificar el proyecto en toda Latinoamérica pero no llevarlo a la práctica del mismo modo.

Por eso es indispensable que la ASMAC tenga un plan de comunicación interna para gestionar cualquier tipo de cambio, así mejorar, o bien, sean más eficientes los flujos de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Para efectos prácticos, se realizaron diversas entrevistas a:

- Comisionados Nacionales
- Scouters
- Scouts

Fue necesario realizar encuestas a los muchachos acerca de su percepción del Esquema Nacional de Programa Educativo.

3.3 Estrategias para la gestión del cambio en la ASMAC

De Acuerdo con la entrevista que se realizó a Ramón Vaca, Comisionado Nacional de Programa educativo, se mencionó la falta de personas que apoyaran a gestionar la reingeniería del nuevo programa. La información se difundió de manera lenta a lo largo y ancho del país, por ende, en los lugares donde se tardó más en llegar, empezaron a propagarse el radio pasillo, mejor conocido como rumores. De igual modo, se originaron vacíos informativos

En cuanto se decide por la Conferencia Scout Interamericana que el ENPE debe entrar en vigor en el territorio Mexicano, la ASMAC comienza a dar unos cursos introductorios en donde se especificaban las nuevas condiciones; no obstante, dicho cambio no fue aceptado por los principales gestores, los adultos del escultismo. Esto se dio porque la asociación no daba respuestas contundentes acerca del porqué del cambio, del proceso del mismo y las formas de llevarlo a cabo. En varias entrevistas, los scouters indicaron que no tenían idea de cómo la teoría recibida en el curso se iba a tratar de manera práctica en los diferentes locales; es decir, no podían implementar un cambio del cual no había información clara y mucho menos les referían el cómo llevarla a los muchachos.

Actualmente existen diferentes cursos:

Informativo	APF
Inducción	Cursos a distancia
Básico	Desarrollo de diversos encuentros nacionales
SAPS	

ESTRATEGIAS

Justificación: La estrategia de acompañamiento es la primera acción que un comunicólogo encabezará con el cliente, en este caso la ASMAC. Para determinar las acciones a realizar, es importante no intuir, sino planear. En primera instancia se recomienda prospectar para mostrarle al Comisionado o gestor del cambio los obstáculos a derivar, las respuestas del público meta, además de los recursos a utilizar.

OBJETIVO 1:

Realizar una investigación o un sondeo de opinión para poder hacer una prospección de los nuevos o posibles cambios y de las consecuencias de estos.

Público (s) Objetivo (s)

Comisionado o gestor del cambio

Mensaje central:

Por medio de ciertos mecanismos se detectarán las necesidades de cambio que tiene el movimiento y de las repercusiones de los mismos.

Estrategia:

Estrategia de acompañamiento

Tácticas:

No se puede implementar un cambio sin que haya todo tipo de reacciones, las cuales, si se pueden pronosticar por ello se realiza una Planificación de la acción, del cambio a realizar. Los pasos son:

- Organizar un ejercicio prospectivo: Se organizarán diferentes planos de una acción concreta, es decir, se crearán escenarios probables de los estados sociales futuros, después se desarrolla un conjunto de estrategias posibles. Posteriormente se analizará, mediante una

- Investigar el futuro:
 - ✓ ¿Qué debemos hacer?
 - ✓ Perspectiva a largo plazo
 - ✓ Diseño y evaluación de las etapas
 - ✓ Contar con alternativas
- Investigación profunda de las diferentes perspectivas del cambio.
- Realizar entrevistas y/o encuestas a diferentes scouts, scouters, personas de provincia y Comisionados (locales y nacionales)
- Contar con una base de datos de los miembros activos en todo el país

simulación, el impacto de los cambios previstos y las estrategias consideradas. Ésta secuencia se repetirá hasta que la (s) estrategia (s) ha (n) adquirido el grado de sofisticación que la gestión requiere, con el fin de determinar el resultado de cada estrategia en el contexto delimitado.

Mecanismos de seguimiento

Una vez consideradas las diferentes perspectivas se realizará un nuevo análisis, donde se seleccionará la alternativa más viable para el cambio.

Resultados esperados

Darle continuidad a la opción elegida, ergo, concretar favorablemente el cambio.

Presupuesto

Se requiere de:

- Recursos Humanos:

Investigador (a), Prospectivista o Administrador, encuestadores: uno por cada local (estos pueden ser prestadores de servicio social/prácticas profesionales), comunicólogo con especialidad en comunicación Organizacional, Psicólogo Educativo o Laboral.

- Recursos materiales:

Computadoras para cada miembro del equipo, material para encuestas: impresora, hojas, tinta

- Recursos económicos:

Se reducirá el costo de las impresiones si las encuestas se envían al correo de cada uno de los miembros. Para que el trabajo sea menos complicado, esto se puede realizar en cada Estado de la República Mexicana y los resultados se enviarán a la Comisión correspondiente.

Justificación: La cultura y valores organizacionales de *OMMS* no contemplan los existentes en México, son demasiado generales, aunque se integran las visiones de las diferentes regiones, es difícil que sean asumidos por los miembros, se obstaculiza la acción de compartir o integrar la cultura y valores organizacionales en cada país. Aunque la Organización Mundial de Scouts tiene ya una cultura organizacional muy sólida, misma que debería ser adoptada por sus miembros, la realidad es que cada asociación, cada provincia y cada grupo adoptan y moldean muchas de las tradiciones y costumbres, las modifican de acuerdo a sus ideologías.

Con lo que respecta a las culturas latinas, son similares; sin embargo varían las costumbres de acuerdo a la región, al país y a la entidad. Por ello, es imposible unificar ciertas situaciones que son propias de la identidad de cada grupo scout.

En relación a los símbolos, insignias y temas generales se deben llevar a cabo de la misma manera tanto en México como en los demás países donde la Organización tiene cabida pero en la forma de realizar actividades o el manejo de ciertos ritos son condiciones ya aceptadas y respetadas por quienes las realizan.

OBJETIVO 2:

Público (s) Objetivo (s)

Mensaje central:

Estrategia:

Diferenciación de cada región

Presidente de la ASMAC

La cultura local de México.

Estrategia de apalancamiento.

Tácticas:

Una vez que se comparten las perspectivas de las asociaciones scout en las reuniones mundiales, ya establecido el cambio general; es importante analizar hasta qué punto es compatible con la visión local, es decir, que tan adaptable a la ASMAC resulta el nuevo cambio.

- Para no afectar o alterar la cultura organizacional, la cual siempre se adecua a la cultura del país, es trascendental “tropicalizar” el cambio, de lo contrario,

- Contar con una base de datos en donde se considere el correo electrónico de los muchachos.
- La base de datos contendrá los siguientes tópicos: Nombre, edad, correo electrónico, CUM, grupo, provincia, sección y cargo.
- Diseñar cuestionarios de acuerdo al público al cual van dirigidos. Considerar la diferencia de vocabulario y la dimensión del sondeo, no es lo mismo solicitar la opinión de un niño de 7 años, que la del jefe de grupo.
- Se enviarán mails masivos, en los cuales se programará cada correo para que el destinatario, al recibirla vea la

será rechazado por los miembros.

- Si bien, hay ciertas condiciones que se deben compartir alrededor del mundo, es indispensable respetar las tradiciones y costumbres adoptadas por cada región, cada provincia o cada grupo.
- Ceremonias especiales, reconocimientos por sección, estímulos, formas de entregar las insignias, formas de trabajo, organización de actividades, medios de comunicación. Todo lo anterior se efectúa de forma diversa en México, en cada uno de sus estados y en el mundo. Todo depende de los miembros de grupo y de cada sección. Son ellos quienes dan un valor a la cultura organizacional vigente.

información de manera personalizada, es decir:

Estimado nombre del scout:

Nos interesa saber tu opinión, por lo tanto te pedimos amablemente llenes el cuestionario adjunto.

Te recordamos que lo debes responder a la brevedad posible.

Mecanismos de seguimiento

Realizar por provincia, luego por entidad y finalmente a nivel nacional juntas semestrales en donde se informe de las asuntos que si funcionan y los que no aplica en cada grupo, se debe dar un informe detallado, argumentado y si es posible con un estudio o diagnóstico previo del cambio y sus consecuencias, de los puntos más factibles y los menos benéficos para el lugar donde se aplicó.

Es importante conocer la opinión de los muchachos, por ello se colocará en el sitio web un cuestionario para que se conteste en línea.

Al llenar el cuestionario, la persona que lo envía sólo lo podrá hacer si coloca su CUM, con la finalidad de no tener replica (que una persona llene uno y no más)

Otro medio a utilizar es el correo electrónico, se

mandará a cada miembro el cuestionario con una fecha límite de recepción para poder revisar cada una de las respuestas. El asunto del correo enviado por los miembros debe incluir el CUM, de igual modo es para no tener más de un correo por persona.

Resultados esperados

Con base en los resultados de los cuestionarios, se planificarán reuniones entre los miembros de la organización, de tal forma que puedan compartir de manera más sencilla los valores planteados por la organización con sus respectivas adaptaciones, mismas que resultarán de las respuestas a las herramientas. El resultado final será un cuestionario que pueda ser aplicado de forma periódica y así medir el grado de cohesión entre los miembros a nivel regional y nacional; como con los valores a nivel global manejados por *lo scouts* y detectar o prevenir problemáticas al respecto.

Presupuesto

- Recursos Humanos

Los comisionados nacionales de Recursos Humanos, Comisión Nacional de Crecimiento, Administración de Redes y Sistemas, Comisión Nacional de Programa Educativo, principalmente son quienes coordinarán la actividad.

Dos expertos en programación

Dos estadistas

- Recursos Materiales

Computadoras con internet de banda ancha

- Recursos Económicos

En caso de tener que contratar a un experto en programación o estadística, implica un salario.

Justificación: Como ya se describió en el capítulo uno, elegir a los gestores es una tarea de suma importancia. Ellos son el contacto directo entre la ASMAC y sus públicos. Si no existen los recursos humanos suficientes para informar sobre los nuevos procedimientos, la información se empezará a propagar de manera informal, se correrá el riesgo de la reproducción del *RADIO PASILLO*, donde la información puede ser verídica o no y perjudicar o beneficiar el proceso.

OBJETIVO 3:

Público (s) Objetivo (s)

Gestores

Comisionados Nacionales y subcomisionados por entidad.

Mensaje central:

La mejor forma de realizar un cambio integral es ofreciendo información veraz y oportuna.

Estrategia:

Contar con un plan de Gestión en donde haya el suficiente número de Delegados para difundir el cambio en todo el país de manera conjunta.

Tácticas:

- Por medio de la Comisión Nacional de Recursos Humanos: hacer una selección minuciosa de los gestores, ellos deben ser scouts con cierta trascendencia; pero al mismo tiempo, que comulguen con el cambio de lo contrario, se corre el riesgo de contar con alguien en desacuerdo, en consecuencia, no informará con objetividad.
- El número de gestores debe decidirse de acuerdo a la complejidad del cambio y el número de provincias, además del alcance y del tiempo estimado para informar a los miembros del movimiento.
- Las características de los gestores deben ser: Dinámicos, con facilidad de palabra, un alto nivel de persuasión, asertivos, emprendedores, con iniciativa, objetivos, con disponibilidad de ausentarse unos fines de semana de su local de grupo, empáticos, saber trabajar en equipo, con capacidad de persuasión, preferentemente con alguna profesión relacionada con la enseñanza, psicología, administración o con la comunicación.
- Realizar un plan estratégico para distribuir geográficamente la difusión de la información.
- Los Comisionados Nacionales deben ser los primeros convencidos de la situación, asimismo, ellos o personas de la Organización Mundial del Movimiento Scout deben dar los primeros cursos a los Gestores seleccionados.

Mecanismos de seguimiento	<p>Dar cursos introductorios a los nuevos miembros o de seguimiento a quienes ya recibieron los cursos anteriores.</p> <p>Se debe realizar una base de datos con la finalidad de registrar a quienes ya tomaron el curso y considerar quien aún no lo ha tomado.</p>
Resultados esperados	<p>Al término de los cursos impartidos a nivel nacional, más del 80% de los scouters deben estar convencidos de la implementación de un nuevo modelo o estrategia.</p>
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos Humanos Considerar adecuadamente el número de gestores. ● Recursos Materiales Presentaciones (material visual) Documentación (material bibliográfico) Videos Nota: cada uno de ellos debe contener información de acuerdo al público al que va dirigido. ● Recursos Económicos Coste de Presentaciones es bajo de la Documentación dependerá el material y lugar de impresión aunque se puede publicar, en un formato PDF, en el sitio WEB. Los videos si tienen un costo más elevado; sin embargo, es conveniente realizarlo con expertos, no lucrar con la emisión de los mismos. En la siguiente estrategia se desarrolla una táctica para reducir el coste de audiovisuales.

Justificación: Al ser la asociación una entidad donde se imparte educación no jugar, además de aplicar el lema: aprender jugando, es necesario contar con la ayuda de expertos en educación, debido a la diversidad de edades, condiciones sociales, situaciones familiares, entre otras.

OBJETIVO 4:

Tener en cada Grupo scout a un: Psicólogo o Pedagogo

Público (s) Objetivo (s)

Provincias y Scouters

Mensaje central:

Profesionales de la educación en el campo de acción.

Estrategia:

De acercamiento

Tácticas

En cada grupo de todo el país debe haber una persona con estudios psicológicos o pedagógicos quien se encargará de diseñar una estrategia para que el cambio no impacte de manera negativa en los muchachos.

REQUISITOS PARA REALIZAR EL SERVICIO SOCIAL Y/O PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA ASMAC:

1. Ser de Nacionalidad Mexicana
2. Ser un alumno regular con un promedio de 8.5 y contar con 50% de los créditos
3. Dos fotografías tamaño infantil reciente, a color o blanco y negro.
4. Copia de acta de nacimiento.
5. Copia de credencial de elector.
6. Copia de la Credencial del Instituto Educativo
7. Formatos para la elaboración de las cartas de inicio y término emitidos por la Estancia Educativa (en el

- Cada sábado los colaboradores de servicio social y/o prácticas profesionales asistirán a las juntas locales del grupo en donde hayan sido canalizados.
- Realizarán un estudio cualitativo y cuantitativo de la situación del grupo, secciones e individuos con respecto a los cambios implementados: la reacción de los diferentes participantes y miembros.
- Colaborarán para gestar el cambio entre los muchachos ergo, disminuir la renuencia.
- Asimismo, es importante mencionar, que los muchachos son diferentes, en ocasiones participan en el movimiento scout pero presentan problemas de conducta, adaptación, o bien, en su desarrollo en el escultismo tienen experiencias desagradables tanto en los scout como en su vida cotidiana. Por ello es importante contar con profesionales de la educación y brindar ayuda a todo aquel que la necesite, de este modo, se reducirá el abandono a la vida como scout.
- La colaboración de estos estudiantes

caso de no existir formatos específicos se deberá proporcionar por escrito el nombre(s) y cargo de la persona(s) a la que van dirigidas las cartas de inicio y término).

8. Carta de presentación emitida por la Institución Educativa, en original dirigida a:

Deberá estar elaborada en papel membretado con los siguientes datos:

Nombre del alumno, nombre de la carrera, el porcentaje de créditos cubiertos (50% como mínimo), sello y firma de la autoridad responsable del programa de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales en la Escuela, ESPECIFICAR TIEMPO Y HORAS.

no debe quedar únicamente en la colaboración con la gestión de los cambios, sino como se indicó en el punto anterior, en el escultismo participan muchas personas con ideologías diferentes, mismas que pudieran mermar o intervenir de algún modo con el resto de la sección donde se ubiquen, ergo ellos promocionarán estrategias para la mejor convivencia.

Mecanismos de seguimiento

Con respecto a la Convocatoria de servicio social y/o prácticas profesionales, la permanencia de los chicos será de un año, asistiendo únicamente los sábados al local de grupo y participando en la juntas de consejo de grupo o provincia de acuerdo a la situación.

Resultados esperados

Los chicos adquirirán experiencia, aportarán conocimientos novedosos y procurarán una relación más afectiva entre los miembros de la secciones, lo cual se reflejará en el grupo. De igual modo, reducir los favoritismos o la mala aplicación de las actividades.

Presupuesto

- Recursos Humanos

Para la Convocatoria de Servicio social y/o Prácticas profesionales, el número variará

conforme a los inscritos al programa (se prevé que sea permanente), claro cada 3, 6 meses o de manera anual se recibirá a diferentes colaboradores.

- Recursos Materiales

Carta de término de servicio social y/o prácticas profesionales.

Una carta de experiencia laboral de un periodo no mayor un año.

- Recursos Económicos

Se entregará de manera gratuita un uniforme completo para que sea utilizado por el prestador de servicio social y/o prácticas profesionales.

La asociación cubrirá un seguro de gastos médicos en caso de ser necesario.

Justificación: Los canales y medios tanto tradicionales como tecnológicos tienen objetivos y características particulares, es necesario contemplar su impacto para utilizar el más conveniente de acuerdo con lo que se quiere decir, la cercanía del receptor, el número de público meta; ergo lograr el objetivo.

La logística se puede ver desde diversas trincheras pero de manera genérica es la organización y ordenación de los recursos para llevar a cabo alguna actividad específica, previendo todas las variables, las contingencias y los posibles resultados; se deben considerar: el alcance de la distribución y el factor tiempo.

Ahora bien, la estrategia de acercamiento consiste en *utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso, "just in time", por utilizar una terminología muy en uso en la empresa de hoy.*⁵⁰

OBJETIVO 5:	Medios de difusión
Público (s) Objetivo (s)	Miembros de la ASMAC
Mensaje central:	<i>Un público informado, un público integrado</i>
Estrategia 1:	De difusión

Tácticas:

- Realización de materiales audiovisuales y bibliografía acerca de las nuevas condiciones.
- La bibliografía se debe diseñar con un lenguaje sencillo y con una corrección de estilo pertinente.
- Se debe tener en cuenta todas las místicas scouts y de ser preciso hay que documentarlas.
- Contar con presentaciones

- Dichas convocatorias tendrán la siguiente información:

REQUISITOS PARA REALIZAR EL SERVICIO SOCIAL Y/O PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA ASMAC

1. Ser de Nacionalidad Mexicana
2. Ser un alumno regular con un promedio de 8.5 y contar con 50% de los créditos
3. Dos fotografías tamaño infantil reciente, a color o blanco y negro.
4. Copia de acta de nacimiento.
5. Copia de credencial de elector.
6. Copia de la Credencial del Instituto

⁵⁰Joan Elías, *Más Allá De La Comunicación Interna: La Intracomunicación diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontaneo de los empleados*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p. 157.

para exponer la información en los diversos cursos.

- En cuanto a DVD o CD, estos deben ser de buena calidad, de igual modo, la información debe ser pertinente y realizarlo con un lenguaje propio, además de ser dinámico, de acuerdo al público a quien se dirige. La ASMAC cuenta con diversos públicos y es imposible unificar los medios de difusión.

- Si se van a llevar a cabo los DVD o CD se lanzarán dos convocatorias:

Para liberación de servicio social o prácticas profesionales de estudiantes de Ciencias de la Comunicación o carreras afines para realizar materiales de difusión durante el proceso de cambio y la otra puede ser un concurso seleccionando a una escuela cercana a la ASMAC, en donde se imparta la carrera de Comunicación o similar.

Educativo

7. Formatos para la elaboración de las cartas de inicio y término emitidos por la Estancia Educativa (en el caso de no existir formatos específicos se deberá proporcionar por escrito el nombre(s) y cargo de la persona(s) a la que van dirigidas las cartas de inicio y término).

8. Carta de presentación emitida por la Institución Educativa, en original dirigida a:

Deberá estar elaborada en papel membretado con los siguientes datos: Nombre del alumno, nombre de la carrera, el porcentaje de créditos cubiertos (70% como mínimo), sello y firma de la autoridad responsable del programa de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales en la Escuela, ESPECIFICAR TIEMPO Y HORAS.

- En cuanto a la segunda convocatoria, elegir un nombre para el concurso; en éste, podrán participar todos los alumnos de cualquier semestre, se podrá hacer por equipo con un máximo de 5 personas o de manera individual. Debe ser una propuesta original, presentar por escrito el proyecto, además de los datos de los participantes.
- Es preciso redactar todos los lineamientos y publicar carteles en la(s) escuela(s) seleccionada(s). La información también debe aparecer en el sitio WEB: www.scouts.org.mx
- El concurso no durará más de dos meses.

Mecanismos de seguimiento

Los comisionados Nacionales correspondientes se encargarán de revisar los proyectos, trabajarán con el más idóneo.

Con respecto a la Convocatoria de servicio social y/o prácticas profesionales, la permanencia de los chicos será mínima de tres meses, máximo seis para cubrir de 240 a 480 horas. En éste tiempo se realizarán diferentes medios de difusión acerca del cambio y otros elementos importantes que se deban comunicar a los miembros del movimiento scout.

Resultados esperados

Contar con material audiovisual, de excelente calidad, acorde a los diferentes públicos de la asociación, el cual sea un apoyo y colabore con la gestión del cambio. Ser un medio de información de fácil adquisición.

Ya sea que se coloque en la página WEB, se distribuya al igual que las revistas (de manera gratuita y a cada miembro registrado, que tenga una cuota de recuperación o se proyecte en los cursos de inducción para scouters.

Todo lo anterior depende de la planeación estratégica, del tipo de cambio y a quien va dirigido el discurso del video.

Presupuesto

- Recursos Humanos

Para la Convocatoria de Servicio social y/o Prácticas profesionales, el número variará conforme a los inscritos al programa (se prevé que sea permanente), claro cada 3 ó 6 meses se recibirá a diferentes colaboradores.

Para la convocatoria del Concurso: se podrá hacer por equipo con un máximo de 5 personas o de manera individual. También dependerá del número de interesados.

- Recursos Materiales

Una carta en donde se reconozca la colaboración a nivel profesional de los ganadores.

Carta de término de servicio social y/o prácticas profesionales.

- Recursos Económicos

Con respecto al concurso: entre los premios se otorgará al tercer lugar una carta de experiencia laboral de un periodo no mayor a seis meses.

Al segundo lugar se entregará una carta de experiencia laboral de un periodo no mayor a seis meses y un viaje de dos días una noche con todo pagado al campo Meztitla ubicado en Morelos.

Al primer lugar otorgará un incentivo económico de acuerdo a las posibilidades de la ASMAC, una carta de experiencia laboral de un periodo no mayor a seis meses y un viaje de dos días una noche con todo pagado al campo Meztitla ubicado en Morelos.

Cada grupo tiene distintas necesidades de comunicación, para reducir cualquier problemática es indispensable diseñar, además de fomentar MOC's dependiendo del contexto de cada grupo. Si bien, el internet y el celular facilitan la comunicación entre los miembros, no hay mejor forma de comunicar que hacerlo de persona a persona.

Público (s) Objetivo (s)	Medios de difusión Provincias y Scouters
Mensaje central:	<i>La comunicación fluye en todas direcciones para reducir la incertidumbre</i>
Estrategia 2:	Proponer medios de comunicación internos en cada grupo

Tácticas

- Hacer un sondeo de los medios de comunicación internos del grupo.
- Considerar cuáles son los más utilizados y los menos, además del porqué son los más propicios y porqué no.
- Se sabe que la tecnología
- Cada jefe de sección debe contar con medios de contacto para localizar a las personas con quien hace actividades.
- El jefe de grupo debe tener un correo específicamente para su labor como scout y tener agregados a todos los miembros del grupo para mandar 'mailings' en caso de ser necesario.

favorece el proceso de comunicar; sin embargo la comunicación cara a cara, persona a persona es más efectiva; por lo tanto se propone de manera general, en relación con los resultados arrojados en la presente investigación:

- Abrir la junta en el local de grupo (el primer sábado de cada mes) con todas las secciones reunidas para informar de los acontecimientos más destacados del mes anterior.
- Cerrar la junta (el primer sábado de cada mes) para notificar los objetivos del mes que inicia: campamentos, excursiones, fechas importantes, entre otros.
- Diseñar e imprimir una manta (preferentemente de lona) para colocarla cerca de las banderas de cada sección, que funja como periódico mural. Colocar espacios para pegar la información más actual en hojas impresas.

Además de enviar las cuestiones más relevantes del mes, del semestre y del año. Considerar el lenguaje para cada uno de sus públicos: secciones menores, adolescentes y adultos. Informar sobre el pago de membresía y otras consideraciones.

- Contar con una página web o Perfil de Facebook (o ambas, de acuerdo a las condiciones del grupo), donde se informará de las cuestiones más importantes. En el caso de Facebook, únicamente se agregaran a personas relacionadas con el movimiento scout, esto con la finalidad de no poner en riesgo la integridad de los muchachos
- Celebrar el aniversario de grupo así como el de cada sección, cada grupo planeará la forma de realizar el festejo.
- Entregar la revista 'Scout' tan pronto como la ASMAC la envíe.
- Ser objetivos en la forma de comunicar, recordar lo importante que es ser el medio. No influir en los demás, permitirles generarse un criterio, con base en las experiencias vividas.

Mecanismos de seguimiento

En un periodo mínimo de seis meses y máximo un año, hacer un análisis de la efectividad de las tácticas que se implementaron; es decir, si les ha funcionado o no.

Resultados esperados

Mantener a todo el grupo informado de las cuestiones ocurridas o por acontecer en el movimiento scout y dentro del grupo y sección. Mejorar los vínculos y relaciones interpersonales entre los miembros de las diferentes secciones.

Presupuesto

- Recursos Humanos
Los scouts y miembros del consejo técnico serán las personas encargadas de comunicar al resto del grupo información de manera veraz y objetiva.
- Recursos Materiales
Computadoras, conexión a internet, lona, impresiones (en dado caso de ocuparlas), si se ocupará el periódico mural, considerar la manta.
Además de las cuentas de correo, Facebook o la página de Internet.
- Recursos Económicos
Manta, impresión a color. Cada metro cuesta entre \$39 y \$50 dependiendo del lugar.
Impresiones, las cuales cuestan \$1 c/u
Cada persona gastará en internet de acuerdo a sus necesidades.

Conclusiones

El movimiento scout es una asociación civil, donde se enseña a los jóvenes a bastarse por sí mismos, ayudándoles a desarrollar física, mental y espiritualmente, conforme a la ideología del fundador, Lord Robert Baden-Powell.

Asimismo, es un movimiento de personas comprometidas voluntariamente, se imparte una educación no formal, es un complemento de la familia y la escuela, procura el desarrollo integral de los participantes, además de la educación permanente de los jóvenes. Aunado a lo anterior, contribuye al desarrollo de un pensamiento congruente con una forma de vida saludable y procurando el beneficio de la sociedad.

El escultismo en México ha sufrido diferentes transformaciones a nivel interno. Aproximadamente hace seis años cambió su plan educativo; pero éste no fue recibido de manera satisfactoria por todos los miembros y algunos prefirieron no continuar participando en el movimiento.

Inicialmente, en este trabajo se abordó el concepto de comunicación debido a la dimensión del problema detectado, concretamente se percibió la poca planificación en cuanto a estrategia del cambio y difusión se refiere.

Por medio de una comunicación planificada, con un propósito determinado, persuadiendo a los involucrados con argumentos favorables para ellos, es decir, debe contener un mensaje con un lenguaje preciso para el público meta sin dejar “cabos sueltos”; se prevé una estabilidad institucional y la gente estará satisfecha con la llegada de ideas innovadoras.

Sin embargo, siendo la ASMAC poseedora de diversos medios de comunicación, estos no fueron utilizados estratégicamente para dar a conocer el Esquema Nacional de Programa Educativo. Faltó capital humano que apoyara la iniciativa, ello aunado a la premura de querer implantar un cambio, sin conocerlo a profundidad, fueron factores de inestabilidad, ruptura y resistencia durante la gestión.

El proceso de cambio se inicia con una idea. Todos los entes sociales inmersos en un entorno complejo y dinámico están expuestos al cambio, no se puede seguir o tener las mismas características siempre. La capacidad de modificar los patrones y conductas enriquecerá a la organización mediante un proceso de aprendizaje y retroalimentación esto la convertirá en un organismo duradero por su capacidad de afrontar las contingencias del medio.

El rechazo al cambio tuvo distintas causas entre las que destacan: la falta de gestores, personas que no sólo estuvieran de acuerdo con la reingeniería, también debían entenderla y darla a conocer sin juicios de valor. La comunicación inoportuna, por su lentitud, además se brincaron jerarquías, lo cual molestó a quienes no se enteraron a tiempo.

Lo anterior produjo la insatisfacción de mucha gente quien no aceptó el cambio y desertaron de la asociación, así también hubo personas dedicadas a sabotear o mal informar sobre la llegada del cambio. Por otra parte hubo quienes si aceptaron las nuevas propuestas pero no las llevan totalmente a la práctica, modificándolas de acuerdo a su concepción.

El desarrollo de la investigación realizada en la Asociación de Scouts de México se realizó para demostrar lo siguiente:

La comunicación está en toda actividad humana y su labor es facilitar las relaciones entre los individuos para así concretar acuerdos. Una de las tareas básicas de este proceso es llegar a solucionar conflictos manteniendo informados a los diferentes públicos, respetando la cultura e identidad institucional debido a que son elementos particulares de una organización.

Durante la implementación del ENPE, se presentaron situaciones como:

La poca o nula identificación del nuevo esquema, la gente ya estaba muy acoplada a la anterior forma de trabajar. No conocían el esquema pero tampoco les interesaba acercarse a la información.

Al ser una organización mundial, la participación de varios países repercutió en la cultura e identidad características propias del mexicano, lo cual afectó negativamente la aceptación del cambio.

Otra cuestión importante es la diferencia de edades de los públicos; no se puede gestar el cambio con una sólo estrategia porque en el movimiento hay gente de todas las edades y de diferentes regiones.

Cuando un cambio no se comunica de manera correcta al resto de la organización, es decir, es impuesto por la alta dirección y no pasa por alguna evaluación previa, no se consulta al personal; o bien, de manera autoritaria se permea en el resto de la organización las consecuencias no suelen ser favorables, la tendencia al rechazo aumenta.

Es labor del área de comunicación prever y subsanar este tipo de dificultades por medio de estrategias derivadas de un diagnóstico organizacional, la idea es mejorar las

condiciones del ente social, por eso, una evaluación de las condiciones del sistema social permitirá realizar las acciones más convenientes para éste y se reducirá el riesgo de generar algún conflicto, no obstante fueron otras áreas quienes se dedicaron a la difusión, aunque se unificaron los métodos, no se consideró una estrategia.

Bibliografía:

Fuentes citadas

Andrés Rodríguez Fernández. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, ediciones Pirámide, 1998, 292 pp.

Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, segunda edición, 120 pp.

Carlos Fernández Collado *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003, segunda edición, novena reimpresión, 273 pp.

Carlos Fernández Collado, *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*, México 2006, segunda edición, 411 pp.

Darío Rodríguez Mancilla, *Diagnostico Organizacional*, 3° edición, Alfaomega, México, 1999, 217 pp.

Denis McQuail. *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, 2° edición, Barcelona, Paidós, 1993, 452 pp.

Eulalio Ferrer Rodríguez, *Comunicación y Comunicología*, México, Eufesa, 1982, 120 pp.

Fernando De Faria, *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*, Limusa, México, 1999, 183 pp.

Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984, 423 pp.

Germán de la Reza, *Teoría de Sistemas. Reconstrucción de un paradigma*, UAM unidad Xochimilco, México, 2001, 179 pp.

H.B. KARP, *Guía para el líder del cambio. Gestalt En las organizaciones y empresas*, Editorial Cuatro Vientos, 2006, 212 pp.

Ivancevich Gibson, et. al., *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, Mc Graw-Hill, México, 2006, 571 pp.

Jesús García Jiménez. *La comunicación interna*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1998, 376 pp.

Joan Elías y José, Mascarqay, *Más allá de la Comunicación Interna: la intracomunicación diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, 306 pp.

Jorge Eliécer Prieto Herrera, *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá, segunda edición, 2008, 232 pp.

José Luis Pariente Fragoso, *Teoría de las Organizaciones*, CONACYT-Porrúa, México, 2001, segunda edición, 357 pp.

José María Peiro, *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., 1990, 443 pp.

Mario Ernesto Martínez Avella, *Ideas para el cambio y el aprendizaje de la organización, una perspectiva sistémica*, Bogotá, ECOE Ediciones, segunda edición 2005, 239 pp.

Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*, Buenos Aires, Pearson Educación, 2001, 569 pp.

Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel 1999, 254 pp.

Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Limusa, México, 1992, 773 pp.

Roberto Peredo. *Introducción al estudio de la comunicación. Teoría de la comunicación I*, ediciones de Comunicación 1986, 204 pp.

Roy Burnhan, *La Vida de B.P. en cuadros*, Asociación de Scouts de México, México, tercera reimpresión, 2000, 166 pp.

Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Pearson Educación, México, 2004, décima edición, 675 pp.

S/autor, *Ordenamientos, Esquema Nacional de Programa Educativo*, México, Oficina Nacional Scout, 2009, cuarta edición, 114 pp.

Fuentes consultadas

Annie Bartoli, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Buenos Aires, Paidós, 1992, 221 pp.

Antonio Drudis, *Gestión de Proyectos. Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos*, Gestión 2000, Barcelona, 193 pp.

Carlos Ramos Padilla, *La Comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991, 75 pp.

Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, Editorial Universitas, Madrid, 2002, 162 pp.

Francisco Javier Garrido, *Comunicación Estratégica*, Gestión, Barcelona 2001, 243 pp.

Gvishiani, D. *Organización y Gestión*, Ediciones de Cultura Popular, México, 1977, 510 pp.

Horacio Andrade, *Comunicación interna: proceso, disciplina y técnica*, Netbilbio, España, 2005, 122 pp.

Jeffrey Pfeffer, *Organización y teoría de las organizaciones*, México, FCE, 1992, 359 pp.

Richard Hall, *Organizaciones: estructura y proceso*, Madrid, Prentice Hall International, 1979, 331 pp.

Fuentes electrónicas

S/autor, *Scouts en México*, ASMAC, México, [en línea], 1 pp., México, 27 de septiembre 2010, Dirección URL: http://www.scouts.org.mx/about_mexico.html

S/autor, *Propuesta social*, ATSMAC, México, [en línea], 1 pp., México, 10 de enero 2011, Dirección URL: <http://tradicionalscouts.org/propuesta-social/pdf>

S/autor, *Definición de gestión precisa y acertada*, [en línea], 1 pp., México, 27 de septiembre 2010, Dirección URL:

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

Anexos

Entrevistas a miembros de las Comisiones Nacionales de la ASMAC, Presidente de la provincia Benito Juárez y a jefes de grupo y de sección (scouters)

Entrevistas realizadas entre Julio 2010 y Enero 2011

Ramón Vaca

Comisionado Nacional de Programa Educativo (Asociación Scout de México)

El Comisionado Nacional de Programa Educativo, Ramón Vaca narró diversas cuestiones sobre la necesidad del cambio pero al mismo tiempo, confesó la mala planeación relacionada con su gestión. “Había 16 años de desvinculación, no había renovación ni de plan de trabajo, de estructura, de nada; por eso surge la necesidad del cambio”, confesó Vaca en entrevista.

Esto fue una decisión de la región interamericana, órgano al cual pertenece la ASMAC. Se emprendió una evaluación de la situación. Era indispensable diseñar un programa dinámico porque las generaciones cambian y necesitan actividades adecuadas a su edad pero al mismo tiempo deben ajustarse a su entorno, es decir, un programa de jóvenes que avance. México aportó ideas, desarrollo material pero no lo había puesto en la práctica.

“La decisión se toma a partir de una profunda revisión del esquema, ya que había gente que sabía mucho de técnica scout y colaboraba con la generación de mejores ciudadanos...aunque no se sabía con exactitud que la meta fuera esa” aseveró Ramón Vaca.

En un inicio no se podía implementar tal cual, había muchos choques de paradigma en la gente. Decidieron realizar grupos piloto en la provincia Puebla, hubo otros casos aislados en el Distrito Federal, Yucatán y otras entidades. Para hacia el 2003 se establece en México, pero durante 2004 y 2005 se daba a conocer; supuestamente para el 2006 todo el país debía trabajar con el nuevo esquema, aunque la realidad fue otra.

En cuanto a medios de difusión, se contaba con lecturas de la región y en México, pero falló la estrategia; se crearon grupos virtuales por sección y gente que estuviera interesada en el esquema. Las redes sociales no estaban en boga por eso no se implementaron. La revista scout fue de gran importancia, en ella se escribían artículos con relación al cambio de esquema educativo pero en ocasiones no llega en tiempo a los muchachos. Se utilizó la radio por internet, la cual se ubica en la misma página de la

ASMAC y de forma escrita, se concentró la información en el sitio web. Las lecturas y los DVD's no fueron de interés para la gente, porque no se acercan a la información.

Teóricamente Nacional debe informa a las comisiones locales, luego estos a las Provincias, posteriormente se baja la información a los distritos y finalmente a los grupos, sin embargo, la información no fluía rápidamente, se quedaba estancada en algunos puntos.

“La gente no sabía mucho ni de este ni del otro esquema, se realizaban las cosas por tradición oral o por costumbre pero no todo estaba documentado. La gente que sabe del movimiento reconoce que algunas cosas se retomaron (...)” afirmó el Comisionado Nacional de Programa Educativo.

Si hubo grupos que se cambiaron de asociación, así como el regreso de otros ex miembros a la ASMAC. Una de las críticas más fuertes al ENPE es el poco desarrollo de la vida al aire libre; mismo que se tiene que reforzar pero no dejarla de lado. Con el nuevo esquema se revitaliza el servicio, la participación con otras instituciones. También se hace énfasis en pensar en la tradición pero recordando para quien va dirigido el escultismo, para los jóvenes.

Por cuestiones de tiempo no se formó a la gente como facilitadores para los jóvenes. Se vendieron algunos medios de difusión, otros se proporcionaron a las provincias. Había poca gente en el país que entendiera el esquema. Había Cursos impartidos por pocos gestores y se incrementaba la necesidad de informar. El esquema se ha hecho muy teórico y complejo. Se trataba de alinear a los modelos de la OMMS.

Mauricio Orduña (Presidente de la provincia Benito Juárez)

El actual presidente de la provincia Benito Juárez (BJ), Mauricio Orduña destacó en entrevista la importancia del ENPE, así como los beneficios no sólo para el movimiento scout, sino para cada uno de los involucrados.

“El ENPE es un programa educativo en donde los muchachos, principalmente, mejoran su papel en la toma de decisiones y en su vida social”, describió el presidente de provincia después de preguntarle sobre su perspectiva del ENPE.

Cuando se gestionó, Orduña era Jefe de tropa del grupo 479 de la misma demarcación a la cual preside en este momento; afirma que no hubo resistencia como tal, debido que se hizo una estrategia en donde los muchachos participaron como gestores del cambio.

“En realidad, quien más se resiste al cambio es el adulto, quizás por el temor de emprender nuevos proyectos o salir del estado de confort en el cual se localiza” afirmó el representante de la BJ.

Para informar y procurar ampliar la visión del adulto con respecto al ENPE, la Comisión Nacional de Recursos Humanos realizó Cursos de actualización, cursos de formación básica; los cuales tiene como base el nuevo esquema.

Los grupos debían implementar los conocimientos adquiridos en los diferentes cursos; sin embargo, tras la resistencia de los adultos y la subjetividad con la que difundieron la información a los muchachos, hubo la necesidad de que cada grupo firmara un documento donde se comprometían a aplicar el ENPE en un tiempo determinado, aún así, existen grupos rezagados.

“Con respecto a BJ, se ha mantenido. Actualmente ha recuperado la membrecía de los muchachos y va hacia adelante, han crecido las secciones menores pero se esperan excelentes resultados en las secciones integradas por jóvenes”, puntualizó Orduña al cuestionarle por las estadísticas de la membrecía.

Raúl Martín González Guzmán (Jefe de grupo 237)

El Grupo 237 ubicado en Amores y Félix Cuevas, en el parque Pascual Ortiz Rubio está representado por Raúl Martín González Guzmán, quien es el jefe de grupo; en entrevista reveló las situaciones surgidas en su grupo durante la transición del ENPE.

La información llegó través de un curso, el cual tuvo una duración de un día, en dicho curso “nos presentaron el nuevo esquema y lo compararon con ‘el anterior’, las razones son algunas buenas porque hay que actualizar el método scout a las necesidades actuales de los muchachos, entendiendo que hay muchos distractores que llama a los niños”, declaró González Guzmán.

El ENPE no es un esquema local, “ha tenido buenos resultados en Chile y es lo que vamos a utilizar, lo explica la asociación y por decisión de la Interamericana”, añadió el representante del grupo 237.

Asimismo, aseveró que el esquema actual brinda a los muchachos diversos elementos para enfrentar los acontecimientos de la vida diaria. En nuestros días, es necesario adquirir competencias para participar en el proceso de globalización, el cual, es cada vez más exigente. Los chicos carecen de tolerancia a la frustración, no hay que hacer tanto esfuerzo (hace referencia a los videojuegos e internet), obtienen todo de inmediato a través del internet.

“Nosotros inicialmente vimos el nuevo esquema y nos impactó, en especial a quienes vivimos el anterior esquema, estuvo en debate si era conveniente la existencia de secciones por género o mixtas” manifestó Raúl González.

Fueron manejando poco a poco el cambio, de manera paulatina, fue complicado pero tuvieron buenas reacciones. Entre los aspectos más afectados fueron los relacionados con las místicas, costumbres, tradiciones, su marco simbólico, es decir con la cultura organizacional e identidad.

Afortunadamente el consejo de grupo es una patrulla, ello permite la cohesión del equipo de trabajo, por decisión de los scouters se manejó una mística para sustituir a las que ya no eran vigentes conforme lo estipulado por el ENPE. Cabe mencionar, que en el grupo participa un pedagogo como scouter, él propuso varias ideas de llevar a cabo el cambio sin afectar en gran medida las actividades del grupo. Trabajó muy de cerca no sólo con el jefe de grupo sino con los representantes de cada sección.

“Era indispensable la participación de los jefes de sección en el curso introductorio al ENPE, primero fue el comité y luego se presentaron por secciones. Se les presentó a los muchachos los nuevos cambios, se realizó un consenso, pero la aportación del scouter si es determinante. Muchas de las cosas se conservan porque el scouter gestionó la información”, finalizó González Guzmán satisfecho por los resultados de las estrategias implementadas en el grupo que encabeza.

El Jefe de caminantes Grupo 237 es pedagogo y colaboró con la gestión del cambio. En el grupo 237 la experiencia del cambio no fue del todo desagradable, los malestares e inconformidades se lograron subsanar con ayuda del actual jefe de caminantes, quien es pedagogo e implementó estrategias educativas para disminuir la renuencia al ENPE.

Entre las secciones más afectadas, tanto interna como externamente fue la sección femenina menor, la manada de gacelas. Tras la instauración del ENPE se modificó la forma de realizar las actividades de campo, además de la obtención de los adelantos.

Eduardo Soto (Jefe de Manada)

En entrevista, Eduardo Soto actual scouter de lobatos y lobeznas manifestó las diferentes situaciones presenciadas específicamente por las niñas. “Desaparece el adelanto y la sección, desaparece la mística” aunque se hizo una ceremonia muy emotiva para desprender a las niñas de ‘Bantha’, quien fue la figura más representativa de la ya extinta sección, se reflejó una insatisfacción por parte de las integrantes, “casi no hay

niñas, antes eran gacelas y ahora son lobeznos, no fue aceptado ni por los padres, ni por ellas”.

En primer lugar, fue preciso involucrar al scouter, si éste no estaba convencido poco se iba a avanzar para lograr el cambio. El hecho de que no estén de acuerdo en la nueva forma de hacer las cosas no significa que deban afectar la visión de los muchachos. Aunque uno de los conflictos para integrar a los jefes de sección fue la falta de información pero no sólo del grupo sino de la misma asociación. A nivel nacional dieron a conocer el cambio pero no tenían conocimiento total de lo que implicaba. La ASMAC se dio a la tarea de quitar lo establecido pero no se dio pauta para empezar algo nuevo.

En este grupo, la estrategia más viable para no mermar el desarrollo de los muchachos, ni afectar en un grado elevado su identidad con relación al movimiento scout, se unificaron de ambos esquemas. “Se ‘tropicalizó’ el esquema anterior y el ENPE; utilizamos lo que más nos beneficia de uno y de otro. No concebimos una sola forma de hacer las cosas. Ante la asociación se firmó un acuerdo de llevar a cabo el ENPE, pero mientras vean buenos resultados no tenemos que dar explicaciones de cómo llegamos a ellos”, concluyó Soto.

Alejandro Ledesma (Jefe de grupo XV)

El grupo XV es uno de los más resistentes al cambio, la mayoría de sus integrantes no habían cambiado su uniforme el día en que se realizó la entrevista, además de otras circunstancias referidas por diversos miembros de este grupo.

En primera instancia se conversó con Alejandro Ledesma, jefe del grupo XV, argumentó en entrevista que “el ENPE trae cuestiones educativas-psicológicas para que los muchachos logren sus objetivos, tanto personales como grupales”, lo cual es la finalidad de este movimiento.

La diferencia entre el Esquema Nacional de Programa Educativo y el ‘anterior esquema’ es la promoción de demasiados valores, mientras que el anterior esquema tenía que ver más con la disciplina, retos, y convivencia con la naturaleza.

Al preguntarle el por qué aún portaban el uniforme anterior, se hizo hincapié en si debía a alguna inconformidad o renuencia; sin embargo, “el problema real fue que la asociación en un principio no sabía cómo explicar el ENPE. Con respecto al uniforme, es parte del marco simbólico. El uniforme lo cambiaron, por eso muchos scouts y scouters se resistieron, ya que era parte del marco simbólico, al igual que el banderín y otros

elementos (...) el cambio fue drástico, pero no estamos en contra del ENPE” asegura Ledesma.

Asimismo, el representante del grupo XV narró su idea con relación al ENPE. “Se originó en Europa, no es lo mismo la cultura europea con la latina (...) la idea no es mala pero hay que tomar en cuenta que no hay identidad o mejor dicho sentido de pertenencia. Una patrulla era tu unidad familiar en el escultismo, cuando tú tenías mal una patrulla y no te simpatizaba antes tenían que aprender a convivir, ahora te puedes cambiar”

En la plática hizo referencia a las cuestiones negativas del Esquema actual, “Antes y ahora se podía elegir a los scouters; no obstante, en este momento la libertad otorgada a los jóvenes es exagerada, a los 12 años no están seguros de sus decisiones, no se elige bien...”

Otra situación en la cual no está muy de acuerdo, tanto él como scouts de su grupo y de otros locales es el caso de las insignias terminales, “se ha distorsionado el objetivo (...) lo que fácil llega fácil se va”. Se modificó la obtención de las insignias, antes se realizaban una serie de retos por parte del muchacho y culminaba su esfuerzo en la entrega de una insignia, después de haber logrado el total de insignias se le entregaba la ‘terminal’.

Ahora se entrega la insignia y luego realiza el trabajo, además de que ya no existen las insignias terminales. México era el único país en manejar esta temática de las últimas insignias pero al unificar el plan de trabajo con la confederación interamericana, decidieron abortar la propuesta diferenciadora.

Francisco Paz (jefe del grupo III)

Con más de cuarenta años en el movimiento scout, Francisco Paz es el jefe del grupo III. Cabe señalar, que es un grupo muy tradicionalista, por ende, ha tenido dificultades para llevar a cabo el ENPE; sin embargo, hacia el 2007 empezaron a implementarlo en el local de grupo. No obstante, la historia del movimiento scout ha enfrentado diversos cambios, platicó Paz en entrevista.

A través de los años, el movimiento scout ha presenciado tres grandes cambios. En la década de los ochentas, el primer cambio que impactó al escultismo fue la aceptación de personas del género femenino. En un inicio no fue bien visto por un número considerable de miembros, al grado de separar el movimiento en dos: los scouts tradicionalistas y la Asociación de Scouts de México, “si hubo mucha resistencia al cambio, pero los beneficios se están viendo ahora”. Los niños y niñas deben aprender a convivir en

un mismo medio, ya pasaron más de veinte años y la equidad de género no se impone, es una realidad, asegura.

Posteriormente se presentó el segundo gran cambio; éste fue la separación de tropas. Hasta hace unos años, los chicos de 10 a 18 años convivían en una misma sección. La separación fue necesaria, los muchachos están bombardeados con mucha información.

“Hoy por hoy una persona de quince años está ‘más despierta’. Ellos están muy relacionados con las fiestas, las chicas y el alcohol, cosa que los niños menores de trece no, por consiguiente fue un buen acierto”, afirmó el jefe de grupo convencido por su experiencia en el esculismo.

El tercer cambio, el más actual, el cual generó mucha polémica es El Esquema Nacional de Programa Educativo. El proyecto educativo ENPE retoma las bases del movimiento scout, hace tiempo, se utilizaba el manual de César Macazaga, el cual, estaba muy bien estructurado. Subsiguientemente se manejó un sistema diferente, pero colaboraba con la vida del muchacho y su participación en los scouts, estaba rezago.

El ENPE retoma las seis áreas de desarrollo en especial la de corporalidad. Esto ayuda en gran medida debido a su actual sedentarismo. No tienen habilidad motriz por las actividades actuales, están mucho tiempo en la computadora o entretenidos con los videojuegos. El esquema actual hace énfasis en la espiritualidad. Busca un acercamiento del muchacho con su interior, da cabida a la reflexión.

Con relación al cambio gestado hace unos años, el ENPE trajo consigo varias modificaciones tanto en la forma de actuar como en el contenido, en las costumbres y tradiciones.

En primer lugar, desapareció la sección menor de niñas: las gacelas, aunque esto tiene un antecedente legal-mercantil. El dueño de los derechos de la mística no quiso continuar compartiéndolo con la ASMAC“. Para las niñas fue un problema, eran gacelas y luego lobeznas, ellas tuvieron un conflicto de identidad, y a la asociación le faltó visualizar el problema. Esa transición ya pasó ahora, ya no existe el problema, las niñas que actualmente ingresan no tiene noción de lo sucedido”, declaró Paz, a quien le tocó la parte más difícil, gestionar el cambio en un grupo naturalmente tradicionalista, donde la mayor parte de los integrantes se oponían a las disposiciones de la ASMAC. Quienes enfrentaron el cambio no tuvieron más de dos opciones: se adaptaban o se retiraban del esculismo.

Otro de los grandes problemas tras la llegada del ENPE fue el uniforme. En muchos grupos el uniforme era gris, para todas las secciones, en otros, ya se manejaba colores por

sección. En el caso específico del grupo III, aún estaba vigente el color gris. Los scouts respetan y portan su uniforme con orgullo. En el grupo III costó mucho trabajo aceptar los colores nuevos, de cierto modo afectaban su identidad con relación al movimiento.

“Ciertamente los cambios se dieron de manera vertical, no se da ninguna razón; a quienes están en la operación se les debía impartir más información, ya que los muchachos preguntan y no se obtenía respuesta del por qué la provincia y a nivel nacional imponían nuevas formas de hacer las cosas”, aseveró Francisco Paz.

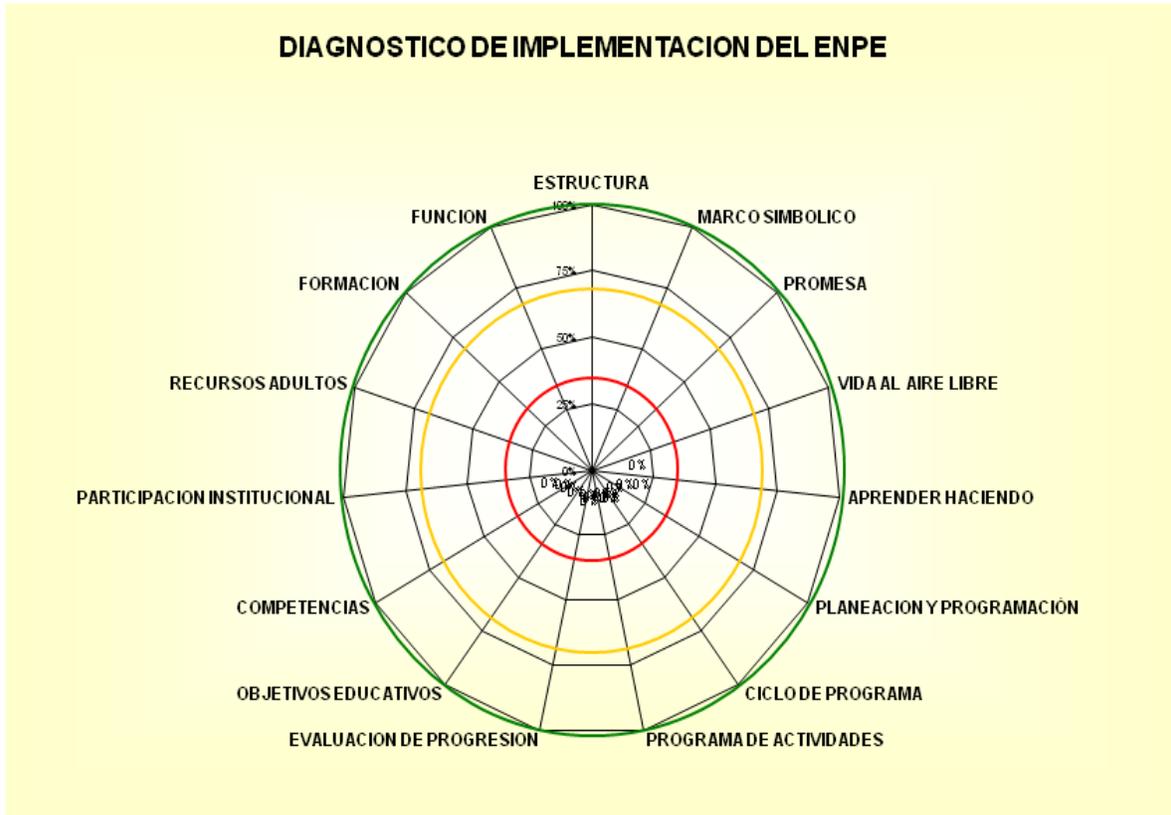
Tanto Paz como el consejo técnico del grupo participaron en los cursos de insignia de manera. “Los expositores tenían la experiencia técnica pero no saben dar la información, no son buenos facilitadores. En cuanto a la organización y coordinación, se llevó a cabo de manera favorable. La congregación de diferentes scouters de grupos en los cursos permitió el intercambio de técnicas y experiencias”.

“En el 2007 todavía se utilizaba el sistema anterior al ENPE, si se fueron dirigentes y muchachos, el cambio de uniforme también provocó la deserción de personas, cabe señalar que se pertenece a una institución y no se pueden revelar toda la vida, el cambio de uniforme fue paulatino, los dirigentes se convencieron de que era lo mejor, se hicieron reuniones y luego un campamento, se generó una estrategia de cambio, toda la dinámica de ese campamento fue el cambio (...) para venderles la idea a los chicos. El cambio está presente en todo, se puso como ejemplo la evolución de los medios de comunicación y todos regresaron con el uniforme nuevo. Las cosas se deben hacer por convencimiento, darles una razón, persuadir a los muchachos pero con argumentos, los muchachos son muy críticos”, reveló el jefe de grupo con gran satisfacción.

Está convencido de enaltecer el nombre de su grupo a nivel provincia y hasta donde se pueda, por eso deben ser uno de los mejores grupos, para lograrlo, es necesario integrarse a los lineamientos de la ASMAC; al revelarse les daban mal ejemplo a los niños, “no queremos personas sumisas pero tampoco podemos ir en contra de la institución a la que pertenecemos”. Está consciente de que los muchachos discrepan y serán escuchados aunque no es posible darle espacio a todas las ideas.

Finalmente, hay un punto importante relacionado con las MOC's. Existen diferentes medios de comunicación, “la página de la ASMAC, contiene información actualizada, además, constantemente están todos los ordenamientos o bien, se compran. Siempre está el correo de Nacional o Provincia, afortunadamente contestan en tiempo” detalló Paz; pero en el momento de cuestionar el ENPE no fueron exactos en sus respuestas. Es decir, si hay un flujo de comunicación constante pero no se utilizó de manera correcta en el momento de emprender el cambio.

Resultados del diagnóstico de la implementación del ENPE en la delegación Benito Juárez. Datos otorgados por María Guadalupe Monroy García, ex presidenta de la provincia BJ



Cuestionario aplicado a scouts (muchachos del movimiento)



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación



Percepciones del ENPE

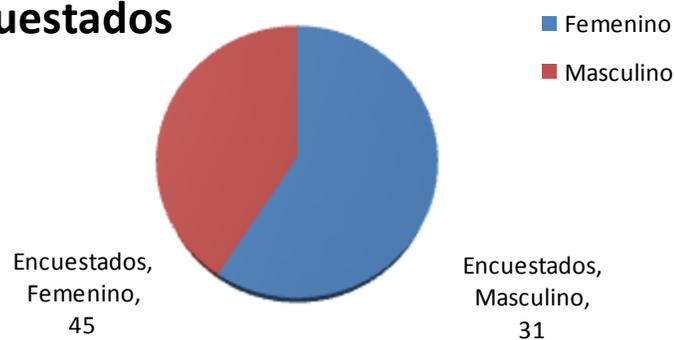
Este cuestionario tiene la finalidad de conocer la concepción que tienes sobre el ENPE

Los datos son confidenciales y se utilizarán con fines académicos

1. Género

- A) F
- B) M

Encuestados

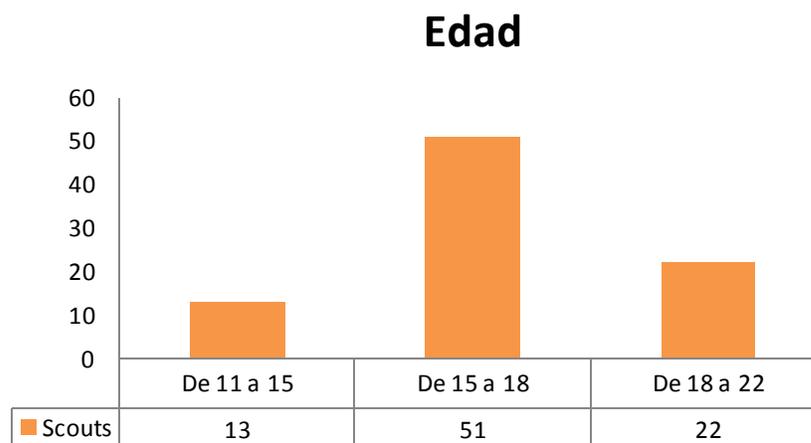


De cuatro grupos seleccionados de la Provincia Benito Juárez, se encuestaron a 76 muchachos scout de los cuales 45 personas pertenecen al género femenino y 31 al masculino.

Colonia	Grupo
DEL VALLE	237
DEL VALLE	III
NOCHE BUENA	33
NAPOLES	XV

2. Edad

- A) De 11 a 15
- B) De 15 a 18
- C) De 18 a 22

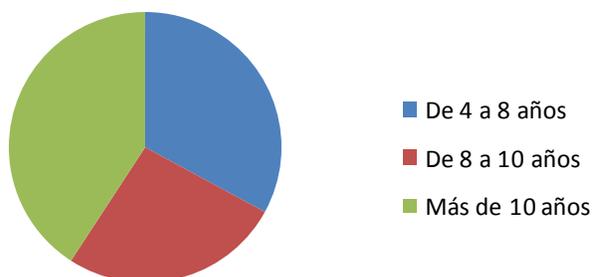


Se realizó la encuesta a un público determinado, scouts que hayan transitado por el proceso de cambio, personas involucradas en ambos esquemas, el “anterior” y el ENPE.

3. ¿Cuántos años tienes en el movimiento scout?

- A) De 4 a 8 años
- B) De 8 a 10 años
- C) Más de 10 años

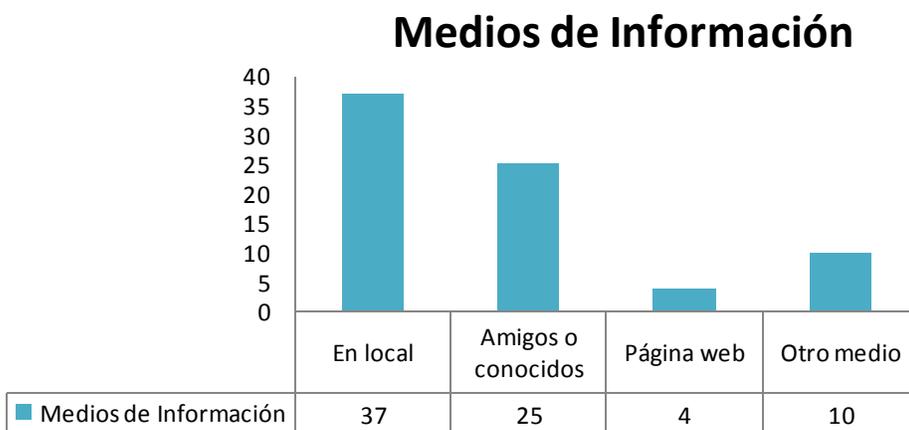
Años en el Escultismo



Era necesario ubicar a las personas que llevarán más de cuatro años en el movimiento scout, aunque el ENPE se implementó hace seis años, todavía hay grupos rezagados donde hace poco menos de un año se empezó a gestar el cambio del esquema educativo.

4. ¿Cómo te enteraste del cambio de programa Educativo anterior al ENPE?

- A) En el local (scouter)
- B) amigos o conocidos
- C) página web
- D) otro medio



Como se ve en el trabajo realizado, en la ASMAC, para dirigirse con sus diversos públicos, cuenta con numerosos medios de comunicación; sin embargo los más recurrentes son:

De manera presencial, es decir, en el local; asimismo entre conocidos scouts o familiares dentro del movimiento que se ubiquen en otros locales y/o grupos.

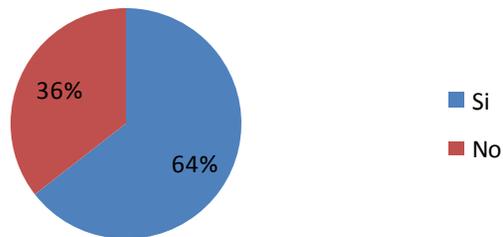
La página web de la ASMAC contiene diversa información actualizada

Hay otros medios como la revista scout o el correo electrónico que son útiles para comunicarse.

5. ¿Podrás describir las partes más significativas del ENPE?

- A) Si
- B) No

Descripción ENPE

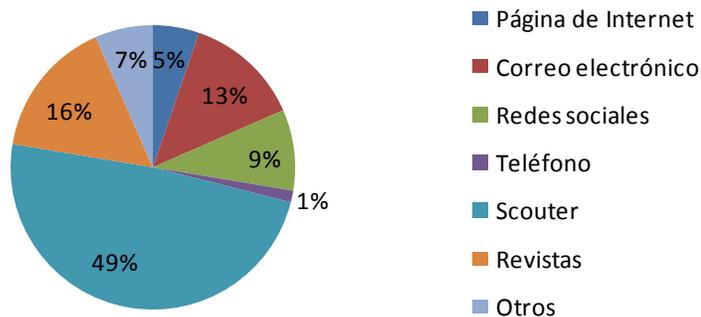


La gente conoce el ENPE pero la mayoría de los muchachos dicen o describen al ENPE haciendo referencia a cuestiones obvias o muy notorias, no conocen el contenido del mismo, los scouters sí.

6. Si tu respuesta anterior fue afirmativa ¿De dónde has obtenido la información?

- A) Página de Internet
- B) Correo electrónico
- C) Redes sociales
- D) Teléfono
- E) Scouter
- F) revistas
- G) otros

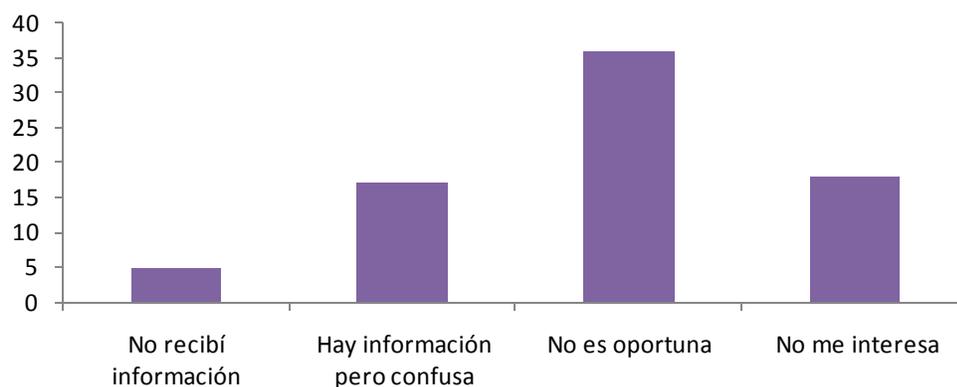
Difusión



El scouter es el principal medio de comunicación por lo tanto es necesario que éste se encuentre bien informado de los cambios realizados, que su información sea de “primera mano” y al mismo tiempo que la de a conocer con objetividad.

7. Si tu respuesta a la pregunta 5 fue negativa ¿Cuál es tu motivo tu desconocimiento acerca del ENPE?
- A) No recibí información
 - B) Hay información pero es confusa
 - C) La información no es oportuna
 - D) No me interesa

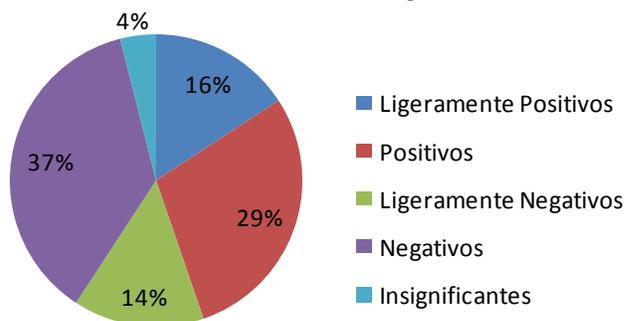
Desconocimiento acerca del ENPE



Todos estaban enterados de que se comenzaba un periodo de transición mas no sabían porqué y cómo se llevaría a la práctica, comenzó la incertidumbre, el desinterés de muchos y la deserción de otros.

8. A partir de la implementación del ENPE ¿cómo han sido los cambios en tu grupo?
- A) Ligeramente Positivos
 - B) Positivos
 - C) Ligeramente Negativos
 - D) Negativos
 - E) Insignificantes

Percepción del Cambio de esquema

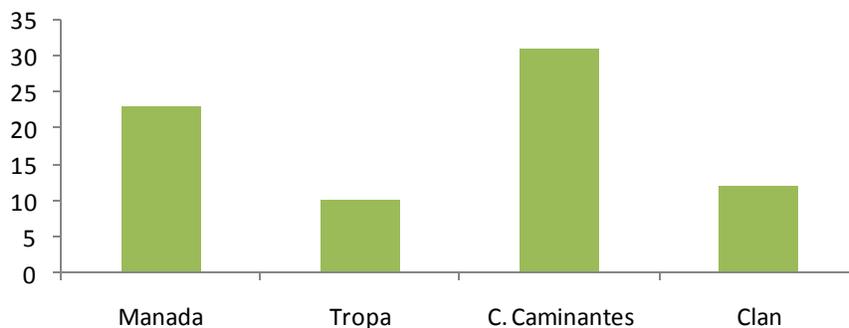


La discrepancia de opiniones nos es muy diferente entre la percepción negativa y positiva sólo existe un 6% de diferencia. Muchos se sintieron agredidos por no conocer o no estar informados de lo que ocurría, mientras tanto, otros vieron afectados los valores, esencia y principios de los scouts puesto que se modificaban rasgos de la cultura e identidad institucional. Pero la mayoría continuó participando en el escultismo porque son afines a los objetivos planteados.

9. ¿Cuál es la sección que ha experimentado más cambios?

- A) Manada
- B) Tropa
- C) C. caminantes
- D) Clan
- E) Todas
- F) Ninguna

Sección con más cambios



En realidad todas las secciones se vieron involucradas en el cambio, no hubo ninguna que no modificará ciertas tradiciones o costumbres, aunque hubo secciones que cambiaron de nombre y hasta de uniforme.

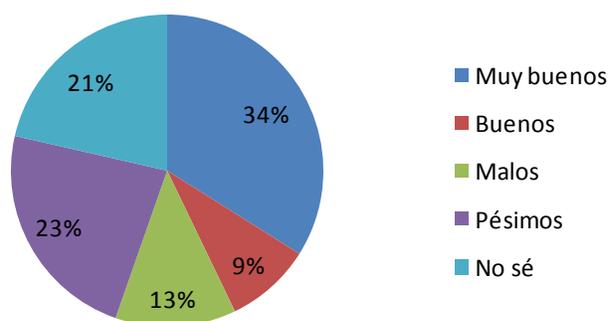
La Manada de Gacelas cambió su nombre por Manada de Lobeznas, pero esto se relaciona a cuestiones de derechos de autor que se dieron en la misma etapa que el ENPE.

La Tropa de expedicionarios modificó todo, desde el nombre, las insignias, formas de trabajo, costumbres y el uniforme. Actualmente se denomina Comunidad de Caminantes

10. En tu vida cotidiana ¿Cómo calificaras los cambios?

- A) Muy buenos
- B) Buenos
- C) Malos
- D) Pésimos
- E) No sé

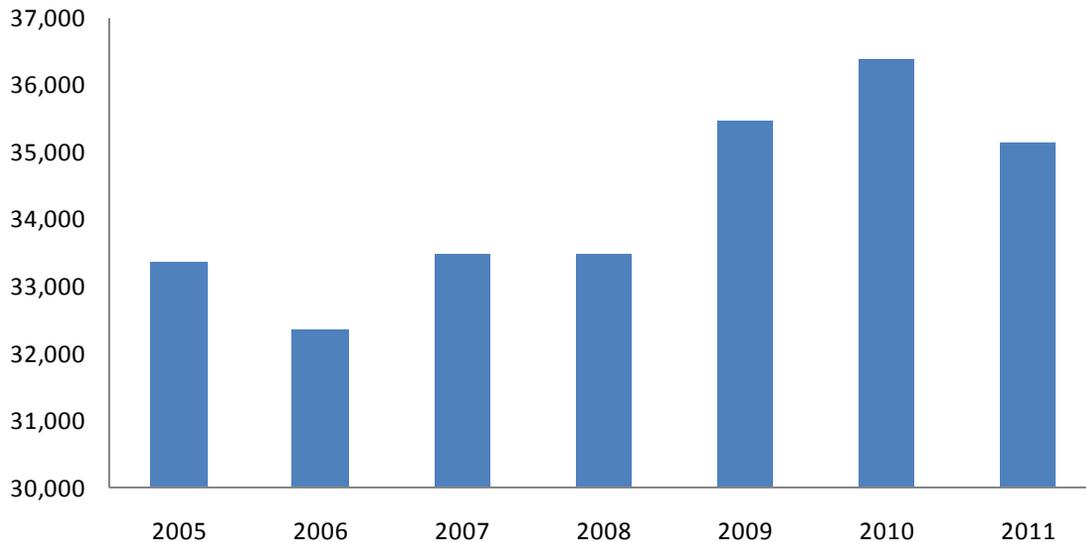
Percepción de los Cambios



A pesar de que los cambios son cotidianos, la gente tiene miedo a dejar la rutina. Los cambios no son muy aceptados si hay incertidumbre de por medio, pero en realidad, la mayoría de las personas sabe que los cambios son necesarios.

Número de miembros registrados desde el 2005 al 2011 (datos proporcionados por la Comisión Nacional de Crecimiento)

Cifras del escultismo en México



Cabe mencionar que los datos son al 31 de diciembre de cada año a excepción de la cifra del año en curso, además de que la membrecía varía por los vencimientos de registros (se tienen cada mes).

Asimismo, se puede observar que del 2005 al 2006, justo cuando el ENPE se implementaba en gran parte del país, hubo una baja en la membrecía.

Para el 2007 aumento y en 2008 se mantuvo pero el verdadero crecimiento se visualiza hasta el 2010, cuando el ENPE se está practicando en un 90 por ciento del territorio nacional. Es decir, después de la incertidumbre y los conflictos internos, fue posible atraer a más personas. Sin embargo, durante la inestabilidad por la cual atravesó la ASMAC el desarrollo no fue posible.

**Cronograma de actividades del Curso de Inducción al ENPE (proporcionado por la
Comisión Nacional de Programa Educativo)**

SABADO 1° DE ABRIL DE 2006

HORA	ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESPONSABLE	MATERIAL
9:00	INICIO	Honores y Bienvenida	PROVINCIA	BANDERAS
9:15	JUEGO DE INTEGRACIÓN	Integración de los asistentes		
9:45	PELICULA DE PARADIGMAS	Pasar la película y hacer comentarios		Cañón, Computadora o DVD
10:45	¿DE DONDE SURGIÓ TODO?	Proyección en PPT		Cañón, Computadora
11:45	RECESO	Coffe Break	PROVINCIA	Galletas y Café
12:15	RALLY DEL CRECIMIENTO	Sistema de 6 bases de las áreas de crecimiento		Rotafolios, Hojas Blancas, Masking, Marcadores
12:45	MACPRO	Proyección en PPT		Cañón, Computadora
13:45	COMIDA		PROVINCIA	
15:15	PARADIGMAS	Proyección en PPT		Cañón, Computadora
16:15	CICLO DE PROGRAMA (vivencial)	Corte de Honor, Junta de patrullas, Diagnóstico, Elaboración de actividades, Juego democrático		Rotafolios, Marcadores, Hojas Blancas, Billetes falsos de distintas denominaciones como 10 billetes por cursante
18:15	CICLO DE	Exposición		Cañón,

PROGRAMA			Computadora
19:00	CIERRE DEL DIA	Avisos para el día siguiente	PROVINCIA

DOMINGO2 DE ABRIL DE 2006

HORA	ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESPONSABLE	MATERIAL
9:00	INICIO	Honores y Propio Scout	PROVINCIA	BANDERAS
9:15	FICHA MACPRO	FICHA BINYO		Tarjetas blancas, Rotafolio, Cañón, Computadora, Marcadores, Masking
11:00	RECESO	Coffe Break	PROVINCIA	Galletas y Café
11:30	EL ADULTO QUE NECESITAMOS	Proyección en PPT		Cañón, Computadora
12:30	EVALUACIÓN	Proyección en PPT		Cañón, Computadora
13:30	VIDA DE GRUPO	Proyección en PPT		Cañón, Computadora
14:00	PROGRAMA DE JOVENES	Proyección en PPT		Cañón, Computadora
15:00	CIERRE	Evaluación, Oración, Entrega de certificados	PROVINCIA	Certificados

Calendario de Actividades de la ASMAC 2011

CALENDARIO NACIONAL 2011		
MES	DIA	EVENTO
Enero	22 y 23	Foro Nacional de Tropa Scout y ENDITRO
Enero	29 y 30	Foro Nacional de Comunidad de Caminantes
Enero	29 y 30	Foro Nacional de Directores (virtual y presencial)
Febrero	5 al 7	Cumbre Scout Nacional
Febrero	5 al 7	Foro Nacional de Clan Rover
Febrero	19 y 20	Evento de Imagen Nacional
Marzo	5 y 6	TTT-2 Sur
Marzo	19, 20 y 21	ENDICLAN
Marzo	12 y 13	IV Curso de Tutores de Dirección Institucional
Marzo ó		Asamblea Nacional de Asociados
Abril		
Abril	9 y 10	Curso de especialización de Dirigentes de Manada (Zona Sur)
Abril	19 a 23	MOOT Nacional Rover
Mayo	21 y 22	Curso de Tutores de Programa Educativo
Mayo	21 y 22	Fin de semana virtual para el Crecimiento
Junio	4 y 5	TTT-2 Norte
Junio	18 y 19	Curso de Especialización de Dirigentes de Manada (Zona Centro)
Julio	2 y 3	Taller Ambiental de Formación
Julio	2 y 3	Reunión Nacional de la Red Ambiental Scout
Julio y	27 al 7	XXII Jamboree Mundial Suecia 2011
Agosto		
Agosto	20 y 21	Curso de Vida al Aire Libre
Agosto	28	85 Aniversario de la Asociación de Scouts de México A.C.
Septiembre	3 y 4	2da. Reunión Nacional de Jefes de Grupo
Septiembre	10 y 11	Curso de especialización de Dirigentes de Manada (Zona Norte)
Septiembre	16 al 18	Reunión Nacional de Formadores y Directores, Colima
Septiembre	24	Reunión Regional
Octubre	1	Reunión Regional
Octubre	1 y 2	Fin de semana de la prevención del delito, todo el país
Octubre	8	Reunión Regional

Octubre	8 y 9	Cobijatón, todo el país
Octubre	15 y 16	Fin de semana presencial para el Crecimiento
Octubre	15 y 16	Curso de Gestores de Dirección Institucional
Octubre	15 y 16	Curso de Gestores de Programa
Octubre	15 y 16	JOTA y JOTI
Octubre	15 y 16	Banco de alimentos
Octubre	15 y 16	Un kilo de ayuda
Octubre	22	Reunión Regional
Oct y Nov	29 a 2	Camporee
Noviembre	5 y 6	Reunión Nacional de Imagen
Noviembre	12 a 14	XXXII Encuentro de Expresión y Arte Scout
Diciembre	3 y 4	Encuentro Ecuménico Nacional
Diciembre	3 y 4	Teletón, todo el país
Diciembre	3 y 4	TTT2 Centro

GLOSARIO

1. Acción

Es el ejercicio de la posibilidad de hacer o el resultado de este hacer. El término tiene diferentes usos y aplicaciones: se trata del efecto que causa un agente sobre algo.

2. Alternativas

Posibilidad de elegir, una opción.

3. Análisis estructural

Es una herramienta-técnica la cual analiza variables del objeto de estudio como un sistema donde sus elementos guardan relación de Interdependencia.

4. Asesoría

Es una práctica donde la persona a cargo se hace cargo del proyecto.

5. Consultoría

Emite una opinión después de haber observado y llevado a cabo un diagnóstico.

6. Clima Organizacional

Es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social.

7. Comunicación

Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso donde la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.

8. Comunicación Organizacional

Es considerada como un proceso dinámico, es el medio de relación de las organizaciones con el medio ambiente, además de llevarse a cabo dentro del ente social para conocerse al interior, se realiza de diferentes maneras: ascendente, descendente y horizontal.

9. Creatividad

Representación mental de una realidad, objeto o algo similar, pensamiento expresado con palabras.

10. Cultura Organizacional

Modo de vida propio que cada organización desempeña a través de sus miembros, se plantean una serie de valores, creencias, tradiciones. Son elementos que diferenciarán a una organización de las demás.

11. Decisión

Momento final del acto voluntario en el cual el sujeto corta la deliberación y se inclina por una de sus opciones (hacer o no hacer, hacer esto o aquello).

12. Diagnostico

Resultado de un interrogatorio, indagación, investigación, que sirve para reconocer las causas de un problema de comunicación.

13. El Diseño Organizacional

Donde los integrantes de la organización están conscientes de sus destinos, quienes desarrollan una nueva conciencia social, que conjuntamente con sus experiencias (Vivencias y pasados personales) definen su rol en la organización.

14. Entorno

El entorno social de un sujeto está formado por sus condiciones de vida y de trabajo, los estudios que ha cursado, su nivel de ingresos y la comunidad de la que forma parte.

15. Estrategia

Es el plan general o bien, el conjunto de tácticas.

16. Estructura

Toda organización debe contar con organigrama, compuesto por diferentes departamentos, de acuerdo a la jerarquía de los mismos, se enfatiza en dicho esquema.

17. Flexibilidad

El poder que debe tener cada organización para modificar ciertos elementos y así seguir vigente frente a cualquier contingencia.

18. Identificación de variables clave

Consiste en la identificación de variables clave en función de su peso en la dinámica del sistema. Una vez determinado el índice de motricidad y dependencia cada variable se sitúa en un plano.

19. Limites

Cualquier tipo de restricción, social, física, legal, entre otras.

20. Mensaje

Lo emitido, lo difundido, lo divulgado. Lo que se quiere dar a conocer.

21. Metas

Las metas individuales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal.

Las metas colectivas corresponden a los grupos, dentro de los cuales podemos nombrar, la familia, la comunidad, la región, el país, el continente, el mundo. Dentro de los grupos las metas más estudiadas son las que corresponden a las empresas, que son grupos heterogéneos de personas que persiguen metas comunes definidas por un grupo minoritario encargado de esta labor, grupo denominado administrativo.

22. Objetivo

Es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

23. Persuasión

Existen cientos de momentos y factores en el entorno social que permite un posicionamiento adecuado del emisor para que lleve a cabo su propósito; cambiar, formar o reforzar la forma de actuar o pensar del receptor. Evidentemente quien recibe el mensaje y permite que el suceso anterior se concrete es porque de cierto modo evita pensar de manera profunda y se deja llevar por la apariencia de la propuesta.

24. Plan

Modelo sistemático elaborado previo a ejecutar una acción.

25. Problema

Es una cuestión o punto discutible que requiere de una solución.

26. Procesos

Conjunto de fases sucesivas. Tareas relacionadas de manera lógica.

27. Programa

Serie de instrucciones que le indican a la computadora cuáles son las tareas que tiene que realizar para lograr un fin específico. Debe tener una estructura y organización determinadas, y quien lo ejecuta tiene que seguir una secuencia de acciones para que el resultado sea el deseado.

28. Propósitos

El propósito es la intención o el ánimo de hacer o dejar de hacer algo.

29. Prospectiva

Tiene como finalidad el desarrollo del conocimiento sobre el futuro, en primer lugar en cuatro opciones o alternativas influidas por decisiones actuales. Los campos de trabajo de la Prospectiva se eligen según su relevancia práctica para la sociedad en general, y en particular para la ciencia, el desarrollo de tecnologías, la economía, las empresas, la Administración y otros subsistemas del gran sistema social.

30. Proyecto

Conjunto de actividades organizadas e interrelacionadas que buscan cumplir con cierto objetivo específico.

31. Resultados

Implica la obtención de una respuesta.

32. Recursos

Recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo.

33. Retroalimentación

Cada miembro de los distintos departamentos se comunica de manera directa o indirecta con su respectivo coordinador para ultimar detalles o bien, para no dejar ningún asunto sin resolver.

34. Táctica

Acción concreta identificable y específica.

35. Teoría de sistemas

Un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas o un complejo de elementos que interactúan.