

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación



Heidy Yolanda Paredes Pinzón

Previo a optar al título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesor
M.A. Marco Julio Ochoa

Guatemala, noviembre 2015.



**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Director

Lic. Julio Esteban Sebastián Chilin

Consejo Directivo

Representante de Docentes

M.A. Amanda Ballina

Lic. Víctor Carillas

Representante de los Estudiantes

Joseph Mena

Carlos León

Representante de los Egresados

Lic. Michael González Batres

Secretaria Académica y Administrativa

M.Sc Claudia Molina

Coordinador General de EPS

M.Sc Sergio Morataya

Coordinador de EPS

M.A. Julio Ochoa España

Supervisor

Licda. Evelin Maritza Morazán Gaitán

Supervisora

Licda. Brenda Yanira Chacón



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala 27 de octubre del 2015

Estudiante Epesista de Licenciatura:
Heidy Yolanda Paredes Pinzón
Carné no. 199619868
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Luego de evaluado su trabajo académico impreso y de campo titulado: **"Estrategia de comunicación interna para el posicionamiento de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala - FAMGUA."**, y haber sustentado el examen y defensa de su proyecto de EPS de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se da por Aprobado por Unanimidad del Tribunal Examinador su trabajo final y se autoriza su aprobación en el acta de cierre respectiva y la impresión de su trabajo final de EPSL en un número de 7 ejemplares impresos que deberá entregar a diferentes instancias así como 3 CD's con el documento incluido en formato PDF los cuales deberá entregar a las Bibliotecas Flavio Herrera y la Central, y a la Comisión de Tesis de la E.C.C.

Sin más que constatar:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MA. Marco Julio Ochoa
Coordinador EPS Licenciatura
Cel. 59000007



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 25 de febrero 2015

EPSL-B22-2015

Licenciado:

Mario Lemus

FAMGUA

FRATERNIDAD DE APOYO MISIONERO DE GUATEMALA

Ciudad Guatemala

Licenciado Lemus:

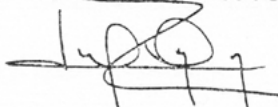
Por medio de la presente solicito se sirva recibir como practicante de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, al(a) estudiante: **HEIDY YOLANDA PAREDES PINZÓN**, carné 199619868, quien manifestó su deseo de hacer Practica Profesional Supervisada en su institución, para el efecto, se requiere lo siguiente:

- Extenderle una carta de aceptación.
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica.
- Aceptar que dentro del Plan y Estrategia de Comunicación de 2015 de su institución, el(a) estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que ayude al Proceso de Comunicación Interno o Externo de su Institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional – EPS-.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”




MA. Marco Julio Ochoa
Coordinador EPS Licenciatura
Cel. 59000007



Copia: archivo
MJOE-EMG



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org



FAMGUA
Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala

Guatemala, 06 de marzo 2015.

MA. Marco Julio Ochoa
Coordinador EPS Licenciatura
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Ochoa:

Reciba un saludo cordial.

La Fraternidad de Apoyo Misionero Internacional de Guatemala (FAMGUA) es una asociación civil religiosa no lucrativa, legalmente establecida bajo resolución SAT-IRG-CRC-AOTG-UART-881-2002. FAM se dedica a la educación, promoción, reclutamiento y envío de misioneros guatemaltecos a otras partes del mundo, en cooperación estrecha con la Iglesia Evangélica de Guatemala.

Por medio de la presente confirmamos la aceptación de la estudiante: Heidy Yolanda Paredes Pinzón, quien se identifica con carné # 199619868, para que realice en nuestra institución la práctica requerida para optar al título académico de Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Así mismo, autorizamos la supervisión correspondiente al Ejercicio Profesional de la misma, en la 7ma. Ave. 1-20 zona 4, Edificio Torre Café, Oficina 110.

Para más información puede comunicarse a nuestra oficina tel.: (502) 2360-9706 o al email famgua@faminter.org

Atentamente,

Lic. Mario J. Lemus
Director Ejecutivo



FAMGUA
Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala

**Una comisión bíblica que obedecer
...unidos para cumplirla**

Avenida Bolívar 30-42 zona 3, 3er nivel, Edificio Armerding,
interior Seminario Teológico Centroamericano, Ciudad de Guatemala.
TeleFax: (502) 2475 5224
www.faminter.org / fam@faminter.org • famint@seteca.edu



FAM INTERNACIONAL

“Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido del presente trabajo investigativo”.

A Dios, por Su misericordia para conmigo.

A mis padres, Rolando y Yoly, por su amor y sabios consejos.

A mi amado, José Gabriel, por su apoyo incondicional.

A mis hijas, Luna y Bella, por iluminar y embellecer mi vida.

Introducción

La eficacia del equipo humano dentro de una organización radica en la motivación e integración que este tenga dentro de la misma, pero para contar con su valiosa ayuda como público interno, primero ha de establecerse canales claros de comunicación que reduzcan al máximo el ruido en la misma y que garanticen en gran parte la eficacia en la recepción y percepción del mensaje transmitido por la dirección.

Luego, se debe ser conciente que el sentido de pertenencia surge del establecimiento de una cultura corporativa estable, congruente con la razón de ser de la entidad, que contribuya a implantar los cambios necesarios y a lograr el alcance de los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Sólo si el equipo está lo suficientemente informado sobre lo que ocurre dentro de la empresa, de la misión empresarial, su visión, sus valores, la estrategia, etc. podrá sentirse parte importante de esta información y ofrecerá a su vez una respuesta positiva que conlleve a la obtención de resultados satisfactorios.

El presente trabajo de investigación trata sobre la creación de la estrategia de comunicación interna de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala - FAMGUA, como una manera de mejorar su competitividad y enfrentar con éxito el cada vez más exigente mundo de *marketing* de servicios.

Con base en métodos usados para recolectar la información como observación no participante, entrevista y encuesta sobre los antecedentes y las prácticas comunicativas actuales, se establecieron criterios y ejes de acción que, haciendo uso de los medios adecuados para la comunicación descendente-ascendente pueden llevar a ser parte de la solución del problema de comunicación encontrado.

Como resultado de la investigación se proponen tres ejes de acción a tomar en cuenta: 1) establecimiento de canales claros de comunicación que garanticen la obtención de información oportuna, 2) promoción de la participación de los miembros en la administración de la comunicación para elevar su sentido de pertenencia a la entidad y 3) establecimiento y difusión de las características de imagen institucional al público interno acorde con la cultura organizacional.

Para finalizar, se trabajó en la creación de soportes gráficos adecuados que contribuyeran a afianzar los objetivos estratégicos trazados generando un nuevo diálogo entre la dirección y el equipo de trabajo.

**“Estrategia de comunicación interna para el posicionamiento
de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala
– FAMGUA”**

Antecedentes

La Fraternidad de Apoyo Misionero Internacional - FAM Internacional - surgió como una idea en 1999 durante la Consulta Internacional de Misiones convocada en Guatemala por CAM Internacional (ahora Camino Global) : “*movilizar a las iglesias latinas relacionadas a CAM Internacional al movimiento misionero mundial*”.

Luego, en noviembre de 2001, se convocó a una reunión de líderes y pastores con el fin de transmitir la visión e iniciar el proceso de formación de FAMGUA y el 14 de marzo de 2002 se firmaron los estatutos que dieron vida legal a FAM Internacional y FAMGUA en la ciudad de Guatemala.

Desde entonces, FAMGUA ha enviado a más de 30 unidades misioneras a diferentes partes del mundo en una relación estrecha con la iglesia local, ha dado capacitación misionera a más de un centenar de iglesias guatemaltecas y miles de personas han sido retadas a involucrarse en la expansión del Evangelio en todas las naciones.¹

Con menos de quince años en el medio, FAM Internacional ahora cuenta con representación en USA, México, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Belice, Colombia y España, siendo FAMGUA la primera de las fraternidades fundadas y la agencia que ha enviado a más del 50% de unidades misioneras de FAM Internacional, distribuidas en España, México, USA y el sur de Asia.

FAMGUA ha generado iniciativas en la movilización y educación misionera, promoviendo una amplia red de contactos que puedan contribuir al levantamiento de fondos para el lanzamiento de nuevos proyectos misioneros y la plataforma para la diseminación del mensaje del trabajo de las unidades que actualmente se encuentran a lo largo y ancho del mundo.

Pero su rápida expansión y el hecho de que su equipo en su mayoría es voluntario, ha generado que las fraternidades misioneras trabajen de manera autónoma y no

1 Información obtenida durante la elaboración del *brief* en la investigación. Datos oficiales de FAMGUA.

sigan una línea de identidad corporativa que es tan esencial para una organización internacional como FAM.

Esto ha causado ignorancia de los procedimientos que se deben seguir e incapacidad de control y evaluación de los mismos; departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo; e individuos que desacreditan constantemente a sus responsables.²

Con el desarrollo de la presente investigación, FAMGUA ha llegado a la cuenta de que “la comunicación interna se convierte en un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social”.³

2 Editorial Vértice. *Comunicación Interna*. Málaga: Vértice, 2008. p. 7.

3 Elías, Joan, y José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna : la intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

Justificación

Pese al posicionamiento que ha logrado, y siendo un parámetro para las demás fraternidades de Latinoamérica, FAMGUA ha visto en los últimos años la importancia de desarrollar una estrategia de comunicación que le provea las herramientas necesarias para establecer una cultura organizacional que tenga como principal objetivo la creación de canales claros de comunicación interna, el desarrollo de una imagen corporativa clara, formal y definida, y el sentido de pertenencia del público interno para que se convierta en replica del mensaje de la misión y visión trazados.

FAMGUA concentra sus esfuerzos de trabajo en estos cuatro ejes de acción:

- **Educación:** promueve orientación previa a la salida al campo misionero. Facilita el envío y da orientación, dirección, cuidado, supervisión y evaluación en el campo misionero.
- **Reclutamiento:** busca voluntariado en áreas como movilización, plantación de iglesias, capacitación de liderazgo, profesionales (siendo parte de un equipo misionero), maestros universitarios de inglés-español, etc. Cuenta con más de 100 campos misioneros que desean recibir misioneros enviados por la Iglesia en Guatemala y América Latina.
- **Levantamiento de fondos:** ofrece al misionero una red de contactos que Administra los recursos económicos mediante una cuenta concentradora de fondos.
- **Alianzas estratégicas a nivel internacional:** es enlace con iglesias locales y nacionales, agencias misioneras e instituciones.¹

Pero la falta de personal administrativo y el exceso de actividades por cumplir ha llevado al abandono de tácticas clave para el posicionamiento de la entidad, y ha contribuido al detrimento del proceso de comunicación generando prácticas viciadas como el hecho de que FAMGUA no envía actualizaciones de la red de contactos a las unidades misioneras, que a su vez no generan información

1 Información obtenida durante la elaboración del *brief* en la investigación. Datos oficiales de FAMGUA.

oportuna para ser tomada en cuenta en la comunicación externa, lo que hace que la red de contactos no cuente con información oportuna y no genere fondos para el funcionamiento ni de la administración ni de los misioneros.

Este círculo deficiente de información lleva a pensar en el desarrollo de una política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios necesarios y a lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos y estratégicos de la organización.

Por medio de la estrategia de comunicación interna planteada, se espera generar el establecimiento de normas y procesos para la comunicación interna como una gran ventaja competitiva que contribuya a la transmisión de mensajes corporativos, la motivación y comunicación eficaz entre los miembros y el aumento de la eficacia del equipo humano como verdadero artífice de los resultados de una compañía de servicios como FAMGUA.

Índice

Introducción	xv
Antecedentes	xix
Justificación	xxi
1 CAPÍTULO I: EL DIAGNÓSTICO	1
1.1 Comunicación.....	1
1.1.1 Elementos que intervienen en la comunicación	1
1.1.2 Tipos de Comunicación	5
1.1.3 Comunicación Organizacional.....	6
1.1.4 Comunicación productiva	9
1.1.5 Identidad e imagen corporativa	10
1.1.6 Plan estratégico de comunicación.....	11
1.2 El proceso de la investigación	11
1.3 Objetivos del diagnóstico.....	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Descripción institucional de FAMGUA.....	13
1.4.1 ¿Qué es y cómo se conforma FAMGUA?	14
1.4.2 Descripción de servicios ofrecidos por FAMGUA.....	15
1.4.3 Antecedentes de FAMGUA.....	16
1.4.4 Misión de FAMGUA.....	17
1.4.5 Visión de FAMGUA.....	17
1.4.6 Organigrama institucional.....	18
1.4.7 FODA de FAMGUA.....	18
1.4.8 ¿Qué es un misionero?	21
1.4.9 ¿Qué es misión transcultural?.....	21

2	CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	23
2.1	Metodología	23
2.1.1	Percepción de una dificultad	23
2.1.2	Identificación y definición de la dificultad	23
2.1.3	Soluciones propuestas para el problema	24
2.1.4	Deducción de las consecuencias de las soluciones propuestas	24
2.1.5	Verificación de las propuestas mediante la acción.....	24
2.2	Descripción del tipo de comunicación utilizada	24
2.3	Descripción del tipo de investigación utilizada	25
2.4	Instrumento.....	25
2.4.1	La observación.....	25
2.4.2	La entrevista	28
2.4.3	Encuesta	33
2.5	Presentación de resultados	33
2.6	Conclusiones de la investigación	44
3	CAPÍTULO III: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN.....	45
3.1	Plan de Comunicación.....	45
3.2	Objetivos de la propuesta.....	46
3.2.1	Objetivo general	46
3.2.2	Objetivos específicos	46
3.3	Propuesta a ejecutar	47
3.4	Descripción de la propuesta	47
3.4.1	¿Cuáles son las prácticas comunicativas actuales?.....	47
3.4.2	Establecimiento de criterios para la elección de mensajes que deben transmitirse.....	48
3.4.3	Elección de los medios adecuados	50
3.4.4	Diseño de las acciones de comunicación	52

3.5	Justificación de la propuesta	57
3.6	Estrategia para su implementación	57
3.7	Cronograma de ejecución	61
4	CAPÍTULO IV: CONTROL Y SEGUIMIENTO	63
4.1	Ejecución de propuestas	63
4.2	Descripción de materiales utilizados	63
4.2.1	Plan de comunicación interna	63
4.2.2	Manual de identidad corporativa	65
4.2.3	Bifoliar de presentación.....	66
4.2.4	Afiche de expectación de la implementación de la estrategia.....	67
4.3	Presentación de resultados	68
	CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN	74
	RECOMENDACIONES GENERALES.....	75
	BIBLIOGRAFÍA.....	77
5	Anexos	80
5.1	Cronograma de actividades	80
5.2	Encuesta.....	81

CAPÍTULO I: EL DIAGNÓSTICO

1.1 Comunicación

Dice el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española que 'comunicar es: a) Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; b) Describir, manifestar o hacer saber a alguien alguna cosa; c) Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito; y d) Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor'¹.

'Todos nos comunicamos. De una manera o de otra, de forma correcta o incorrecta, voluntaria o involuntariamente, siempre nos comunicamos. La comunicación constituye, pues, una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades, por primitivas que sean (incluso no racionales), con el objetivo de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí'.²

Cuando nos comunicamos, básicamente intercambiamos información; la transmitimos como una entidad emisora a una receptora (mediante un repertorio de signos con reglas semióticas comunes a ambas partes) que pueden alterar el estado de conocimiento de quien la recibe, generando así la persuasión.

1.1.1 Elementos que intervienen en la comunicación

Para poder comunicar se requiere de un emisor, un mensaje y un receptor de la información. En el proceso, el emisor incluye la información en un paquete y la canaliza hacia el receptor a través del medio; una vez recibido el mensaje, el receptor lo decodifica y proporciona una respuesta al emisor.

1 Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22 ed.). Madrid, España. Consultado el 18 de marzo de 2015 en <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicar>

2 van der Hofstadt Román, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal* (2 ed.). Madrid, España: Díaz de Santos. p. 9

A lo largo de la historia, varios intelectuales han planteado teorías, modelos y esquemas de los procesos comunicativos en función de enriquecer el conocimiento acerca de su influencia en el hombre. De allí que se ha estudiado aplicaciones de la misma desde antes del uso de la escritura, en donde sólo existía el acto de comunicación oral hasta su aplicación en la cultura de masas, en el ámbito organizacional, en la conexión con la publicidad y muchos otros campos de estudio.

En 1948 Harold Lasswell (político), en su teoría funcionalista centrada en el emisor (los medios en su función de persuadir a los espectadores para el equilibrio, estabilidad y orden del sistema social) elaboró un modelo psicológico de la comunicación contenido en éstas preguntas básicas:

- ¿Quién lo dice?
- ¿Qué dice?
- ¿En qué canal lo transmite?
- ¿A quién lo dice?
- ¿Con qué efecto/propósito lo dice?

Este modelo definió los elementos clásicos de muchos modelos posteriores: emisor, mensaje, canal, receptor, efecto, retomado en el siguiente esquema.

Fuente – Encodificador – Mensaje – Canal – Decodificador –
Receptor – Retroalimentación

Pero según Lozano³ estos modelos tienen el grave problema de que ignoran los elementos externos al proceso de la comunicación de masas que ejercen una influencia decisiva en la producción, distribución y consumo de los mensajes.

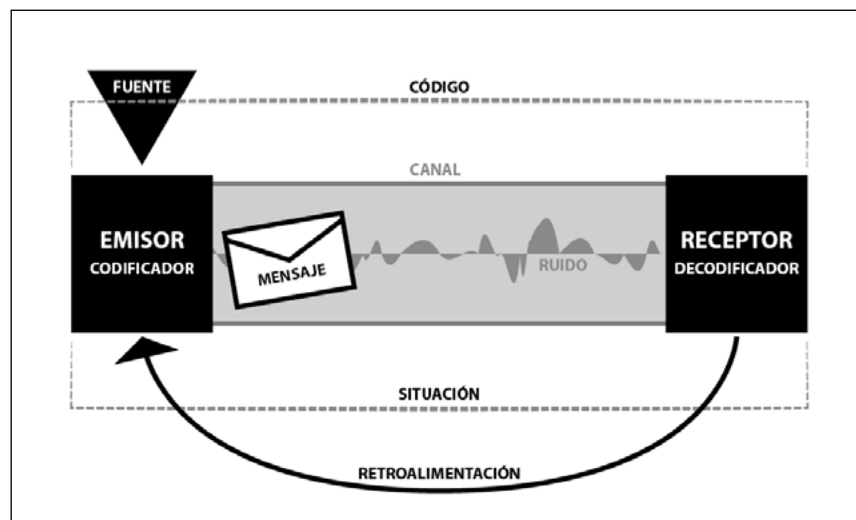
Paul Lazarsfeld amplió el modelo cuando afirmó que todo programa en investigación de largo alcance en comunicaciones tiene que empezar preguntándose quién escucha qué y por qué relacionando así los procesos de la comunicación de masas

3 Carlos Lozano Rendón. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México, Pearson Educación. p.14.

con el contexto social en el que se producen y conociéndose su teoría como ‘el modelo de los efectos limitados’. Dijo que se debían entrecruzar los datos de la industria comunicacional, los hallazgos de los experimentos, las observaciones de la psicología analítica y las interpretaciones de los sociólogos para obtener un conocimiento sólido en el área.⁴

Los elementos o factores de la comunicación humana, como se dijo al inicio, son el emisor, el mensaje y el receptor. Pero hay que recordar que existe un **código**, que es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje, que tanto el emisor como el receptor han convenido previamente para que este último pueda captar y decodificar adecuadamente el mensaje o contenido de la información y actuar de la manera esperada por el primero.

Figura 1. Factores de la comunicación humana



Fuente: elaboración propia.

El **canal** es por donde se transmite la información, el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. El **referente** es la realidad percibida gracias al mensaje y comprende todo aquello que el mensaje describe. La **situación** o contexto es el tiempo y lugar en que se realiza la comunicación. La **interferencia**, barrera o ruido es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso y se puede dar en

⁴ Edison Otero. (2004). *Teorías de la comunicación*. Santiago, Chile: Universitaria. p. 52.

cualquiera de sus elementos. Y la **retroalimentación** es la condición (positiva o negativa) necesaria para la interactividad del proceso.

En fin, con esto no se pretende detenernos mucho en las teorías y planteamientos de los teóricos, sino analizar básicamente los elementos de este proceso comunicativo para encontrar un punto de partida y resolver adecuadamente el problema encontrado en la proyección de comunicación de la entidad para la cual se trabaja en este Ejercicio Profesional Supervisado.

Estas ideas clave, obtenidas del libro Comunicación Interna, contribuyen a ampliar el concepto de comunicación, que en sus diferentes acepciones se convierte en un factor determinante para el buen desempeño empresarial:

- 'La comunicación es el soporte que mantiene las distintas actividades de la organización, además de un recurso activo que debe ser gestionado.
- La comunicación puede ser definida como la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias, en las que intervienen varios elementos: emisor, mensaje, código, canal, receptor, retroalimentación, ruido.
- Se distinguen varios tipos de comunicación en función del canal, de la dependencia jerárquica, y del nivel de interacción entre emisor y receptor. Así, existe la comunicación escrita, oral, no verbal, directa, etc.
- Por comunicación empresarial se entiende el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado.
- Existen varios tipos de comunicación empresarial: descendente, ascendente, horizontal y transversal.
- La comunicación externa es aquella que se dirige al público externo de la empresa: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público.
- La comunicación interna se orienta al público interno de la empresa (accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.).⁵

5 Editorial Vértice. *Comunicación Interna*. Málaga Vértice, 2008. p. 32.

1.1.2 Tipos de Comunicación

A pesar de ser un proceso complejo, el ser humano dedica un gran porcentaje de actividades diarias a alguna forma de comunicación como parte de su diario vivir. Día a día, como individuos hacemos uso de tres tipos básicos de comunicación: la hablada, la no verbal y la gráfica.

1.1.2.1 Comunicación hablada

De acuerdo con Stan Kossen una de las mayores ventajas en la comunicación hablada es que permite recibir retroinformación instantánea. En la comunicación cara a cara, se puede observar a simple vista cómo responde el cliente al mensaje y así cambiar la presentación del mismo si fuera necesario. Además se pueden transmitir ideas a los otros rápidamente y verificar su recepción proveyéndoles una mayor cantidad de datos en menos tiempo.⁶

Sin embargo, existe un alto riesgo de distorsión o la tendencia a “fallar el blanco” puesto que todo lo que se diga estará sujeto a la interpretación personal del receptor.

1.1.2.2 Comunicación escrita

‘La comunicación escrita ocupa un lugar importante en las organizaciones. Una de las ventajas principales es que produce un registro o referencia permanente. Además, es característico darle a la comunicación escrita más consideración que a la comunicación oral’.

Al escribir queda un registro permanente, tangible y verificable de lo que comunicado y el contenido del mensaje es más preciso, lógico y claro pero consume de más tiempo para su elaboración y generalmente debe ser completada con clarificación oral.⁷

También se puede comunicar sin palabras, de manera **no verbal**, sin escribir, con acciones; por medio del movimiento corporal, los gestos, la forma de vestir, el uso

6 Kossen, Stan. *La venta creativa*. Madrid: Díaz de Santos, 1992. p.173

7 Kossen, Stan. *La venta creativa*. Madrid: Díaz de Santos, 1992. p.174

físico de los espacios, el tono de voz, etc. Esta comunicación se realiza por medio de signos de gran variedad (visuales, auditivos, olfativos, etc.) y mantienen una relación estrecha con la comunicación verbal pues suelen emplearse juntas.

Y por último, la **comunicación gráfica** es un complemento de la comunicación verbal puesto que al manipular gráficos e ilustraciones como apoyo al mensaje se transmite una idea completa. En las organizaciones pueden verse con frecuencia diagramas, mapas, señalizaciones, logotipos, etc. que combinadas con palabras bien seleccionadas pueden garantizar el éxito en la recepción del mensaje.

1.1.3 Comunicación Organizacional

‘La historia de la comunicación de las organizaciones es tan larga como la historia misma del ser humano, pero su desarrollo académico coincide con la llegada de los medios de comunicación de masas, primero la prensa popular, luego la radio y más tarde la televisión’⁸.

Horacio Andrade⁹ dice que hay que entender la comunicación organizacional desde tres formas distintas: primero, como un **proceso social** desde cuya perspectiva sería un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Segundo, como una **disciplina**, como un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.

Y tercero, como un **conjunto de técnicas y actividades** que ayudan a desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Dentro de este último punto, se pueden distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

8 Arroyo, Luis, y Magali Yus. *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*. 4a. Edición. Madrid: Esic Editorial, 2011. Pp. 17-18.

9 Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros, La Coruña: Netbiblo, 2005. p. 15.

1.1.3.1 Comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Según Kotler y Amstrong, el **público** es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejercer un impacto sobre ella.

■ El público interno

‘El **público interno** lo incluyen trabajadores, gerentes, voluntarios y la mesa directiva. Las empresas grandes usan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Si los empleados se sienten cómodos con su empresa, esta actitud positiva se propaga a los públicos externos’¹⁰.

Andrade explica los tipos de comunicación interna de la siguiente manera:

■ Comunicación vertical

‘Es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

■ Comunicación horizontal

Es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.

10 Kotler, Philip, Gary Amstrong, Roberto Luis Escalona García, and Marcela Benassini. *Marketing*. 8a. Edición. México: Pearson Educacion, 2001. Pp.71-72

■ **Comunicación diagonal**

Es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).¹¹

1.1.3.2 **Comunicación externa**

‘Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad’.¹²

■ **Los ‘stakeholders’**

Los *stakeholders* son grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o que pueden verse afectados por ésta. En la actualidad suele entenderse por *stakeholder* cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización como los accionistas, los empleados, los clientes, los distribuidores, los proveedores, la comunidad, los gobiernos, los grupos de presión, los medios, la competencia, asociaciones comerciales, etc.¹³

11 Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros, La Coruña: Netbiblo, 2005. p. 18.

12 Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros, La Coruña: Netbiblo, 2005. Pp. 15-17.

13 Míguez González, María Isabel. *Los públicos en las relaciones públicas*. 1a. Edición en español. Barcelona : Editorial UOC, 2010. p.57

1.1.4 Comunicación productiva

Rebeil y RuizSandoval definen comunicación productiva como: 'la continua concientización del receptor y sus características desde el papel del emisor o fuente'. Es un nivel de comunicación organizacional que se alcanza luego de estar consiente de los niveles del uso de la información, que son:

1.1.4.1 Nivel lineal

Aquí, el flujo de información es unidireccional, causal, privilegiado y restringido puesto que el emisor o fuente es el protagonista principal del proceso y es quien causa un efecto sobre quien recibe la información.

1.1.4.2 Nivel dinámico

Este se centra, por el contrario del lineal, en quien recibe la acción de comunicar de la fuente: el receptor. Aquí, el receptor deberá ser considerado capaz y dinámico, tanto así que pueda convertirse a sí mismo en emisor y de esa manera darle sentido a la información obtenida.

Considerando los grupos de referencia a los que pertenece el receptor y las actividades y conductas que ya posee en función de su entorno personal se puede crear, en un modelo dinámico, una relación de receptividad de ambas partes definiendo un sistema basado en su buen desempeño que de como resultado el buen funcionamiento y la productividad del mismo.

1.1.4.3 Nivel productivo

En el nivel productivo la comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor. El uso de información en este tercer modo o nivel depende del sistema donde surge y la reciprocidad entre ambas partes para definir un sistema y ser responsables del mismo. El buen desempeño de las partes define el buen desempeño del sistema indicando que todos están cumpliendo su papel para el buen funcionamiento del mismo.

'Así todas las partes podrán cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores

y receptores) que lo integran. Una mentalidad y un modo de usar la información en donde todos ganan: ganar-ganar. Ganan los emisores, ganan los receptores. Gana el sistema'.¹⁴

1.1.5 Identidad e imagen corporativa

'La **identidad corporativa** hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Es el 'ser' de la empresa, su esencia. Como un ser humano que tiene una serie de atributos y genes que le hacen diferente, ocurre lo mismo con las empresas; no tienen genes pero sí una serie de atributos identificadores y diferenciadores como los siguientes:

- La historia de la compañía (de carácter permanente)
- Su proyecto empresarial (adaptable, relacionado al momento presente) y
- La cultura corporativa (comportamientos o formas de hacer las cosas)'.¹⁵

La **imagen corporativa**, sin embargo, se configura posteriormente, ya que se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado. Es un término, por tanto, relacionado a su vez con el del posicionamiento.

Dentro de las muchas ventajas de la imagen corporativa podemos nombrar:

- Genera valor diferencial y añadido para los públicos meta de la empresa.
- Atrae mejores inversores.
- Mejora el reclutamiento del personal interno.
- Convierte a la entidad en una empresa de referencia.

14 Rebeil Corella, Maria Antonieta, and Celia RuizSandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Plaza y Valdés, 1998. Pp. 80-82.

15 Sánchez Herrera, Joaquín, and Teresa Pintado Blanco. *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. 2a. Edición. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESICA, 2013. Pp. 20-21

1.1.6 Plan estratégico de comunicación

De acuerdo con Sánchez y Pintado¹⁶ los pasos que debe abordar un plan estratégico de comunicación son:

1. **Resumen ejecutivo:** una visión general de lo que el plan de comunicación pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la empresa u organización.
2. **Proceso de comunicación:** descripción del proceso para explicar a los directivos y personas claves su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores.
 - Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el Plan de la organización.
 - Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el Plan.
 - Determinación del posicionamiento de la organización.
 - Declaración del mensaje: el principal mensaje del Plan.
 - Investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicos según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación.
 - Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere sea entendido por cada audiencia clave.

1.2 El proceso de la investigación

Para llevar a cabo el diagnóstico de comunicación en FAMGUA, se utilizaron las etapas del método científico propuestas por Tamayo para resolver un problema. Estos pasos empezaron por la percepción de una dificultad dentro de la entidad para luego identificarla y definirla, la proposición de una solución a esa problemática tratando de deducir las consecuencias de la solución propuesta, y finalizarán con

16 Sánchez Herrera, Joaquín, and Teresa Pintado Blanco. *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. 2a. Edición. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESICA, 2013. p. 244

la verificación de la hipótesis mediante la acción¹⁷.

'La observación es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos'.¹⁸

Bajo estos principios, se utilizó la observación no participante, puesto que se hizo uso de la observación directa (en la que el investigador observa y recoge datos mediante su propia observación) sin ocupar un determinado status o función dentro de la comunidad en la que se realiza la investigación.

De esa manera, se realizaron entrevistas orales espontáneas para conocer sobre las generalidades de la entidad así como su descripción institucional, sus antecedentes, misión y visión, etc. Y una vez determinado el problema y teniendo conocimiento de sus aspectos más relevantes, se procedió a la elaboración de un cuestionario/encuesta que ayudara a obtener los datos necesarios para la implementación de la solución propuesta.

1.3 Objetivos del diagnóstico

1.3.1 Objetivo general

Determinar las debilidades comunicacionales que la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala presenta a lo interno de la organización.

17 Tamayo, Mario (2004). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (Cuarta Edición ed.). México: Limusa. p.32.

18 Rodríguez Moguel, Ernesto A. *Metodología de la investigación : la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005. p.98.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el tipo de comunicación utilizado por la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala para la comunicación interna.
- Detectar los procesos que accidentan la comunicación interna de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala.
- Crear estrategias que permitan ordenar el debido proceso comunicacional con el fin de proyectar mejor la imagen interna de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala.

1.4 Descripción institucional de FAMGUA

La Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala - FAMGUA es una organización misionera que facilita el envío de misioneros a otras naciones (misión transcultural) a través del establecimiento de alianzas estratégicas entre iglesias evangélicas locales, instituciones y equipos que sirven entre los menos evangelizados.

FAMGUA es parte de la Fraternidad de Apoyo Misionero Internacional, que es una fraternidad de agencias misioneras relacionadas a las iglesias e instituciones fundadas por CAM Internacional (ahora Camino Global) en España, USA, México y Centro América. Tiene alianzas estratégicas con SIM Internacional, SEND Internacional, Alianza Global Wycliffe, Camino Global y Brazo del Señor. A través de estas alianzas ofrecen oportunidades misioneras en todos los continentes.

Específicamente ha concentrado sus esfuerzos en cuatro regiones:

1. **España:** es un país con más de 45 millones de habitantes. Menos del 2% de españoles son cristianos evangélicos. El enfoque es el fortalecimiento de la iglesia local y la plantación de más iglesias en los pueblos sin presencia del Evangelio.
2. **Oaxaca, México:** considerado como la concentración étnica más grande de las Américas, con 174 grupos étnicos de los cuales 28 aún

no han sido alcanzados. El enfoque es la plantación de iglesias y la capacitación del liderazgo indígena. Trabajan en cooperación con el ministerio Brazo del Señor.

- 3. Hispanos en USA:** los latinos son la minoría más grande en Estados Unidos, para el 2007 habían más de 45 millones de latinoamericanos, para el 2050 serán 132 millones. El enfoque es la plantación de nuevas iglesias entre los hispanos y el fortalecimiento de iglesias hispanas en las misiones.
- 4. Sur de Asia:** en esta parte del mundo viven más de 1,000 millones de personas. El cristianismo enfrenta la persecución de los musulmanes radicales y el sincretismo hinduista. El enfoque es la plantación de iglesias sencillas.

Su propósito es motivar a la Iglesia evangélica para enviar misioneros a otras regiones del mundo, considerando en el proceso un proyecto de cuidado integral para obreros latinos, y oportunidades en el campo de traducción de la Biblia y fundación de iglesias en:

- Norte y Centro de África.
- Medio Oriente.
- Asia Oriental.
- Europa.
- América del Sur.

Su deseo es multiplicar el número de unidades misioneras y enfocar los nuevos proyectos a regiones del mundo con mayor necesidad de trabajo.

1.4.1 ¿Qué es y cómo se conforma FAMGUA?

FAM Guatemala es una agencia misionera que se dedica a facilitar a las iglesias evangélicas de Guatemala, el envío de misioneros y misioneras a cualquier parte del mundo. FAMGUA es parte FAM Internacional, que a su vez tiene representación en USA, México, Centro América, Panamá, España y Colombia.

1.4.2 Descripción de servicios ofrecidos por FAMGUA

FAMGUA tiene más del 50% de la fuerza misionera de FAM Internacional, es la agencia misionera latinoamericana más fuerte en temas de administración, canalización de recursos, envío de misioneros y conexiones con organizaciones misioneras internacionales.

Su finalidad es ser un enlace entre las iglesias locales y nacionales, agencias misioneras e instituciones. Dentro de sus responsabilidades para con el cuerpo misionero se encuentran:

■ Transmitir las noticias recibidas del campo misionero

FAMGUA tiene la responsabilidad de transmitir las noticias de los misioneros a los contactos que el misionero indique por escrito (vía electrónica o correo normal). La información del misionero es publicada a través de los medios de información que FAM utiliza (Boletín mensual y página Web) sin ningún costo adicional. FAMGUA promociona de manera general a sus misioneros en visitas a iglesias, a través de seminarios o capacitaciones misioneras, pero no hace la labor de levantamiento de fondos.

■ Proveer orientación previa a la salida al campo misionero

Para dicho proceso el candidato y/o misionero juntamente con el Director(a) de Reclutamiento programarán una serie de reuniones en las cuales se tocan aspectos relacionados con el proceso de envío, opciones de ministerio y otros asuntos.

■ Facilitar el envío y dar orientación, dirección, cuidado, supervisión y evaluación en el campo misionero

FAM facilita al misionero un mecanismo de envío que se adapte al proyecto que el misionero pretende realizar. Tiene representación en 8 países, en donde la orientación, dirección, cuidado y supervisión es ejecutada principalmente por la FAM local u otra agencia misionera según el caso. En países o regiones donde no tiene representación, se utiliza el recurso de los convenios de cooperación que

se tienen con otras organizaciones misioneras para poder brindar estos servicios al misionero. FAM requiere del misionero un informe mensual (enviado como una carta de oración) y anual (informe formal) del desarrollo del proyecto misionero.

■ **Administrar los recursos económicos**

FAMGUA apertura una cuenta concentradora de fondos a través de la cual las personas e iglesias pueden efectuar sus donaciones para el sostenimiento del misionero debitando un porcentaje de lo recibido (por mes) en concepto de gastos administrativos. Una vez por año la agencia enviará una tarjeta de agradecimiento al listado de ofrendantes del misionero (sin costo adicional).

■ **Dar respaldo legal**

FAMGUA se encarga de dar apoyo en todos aquellos trámites migratorios (o bancarios) que el misionero necesite realizar desde Guatemala. FAM como agencia legalmente establecida ante las leyes guatemaltecas dará fe de la transparencia de los fondos obtenidos por el misionero.

■ **Representación ante Iglesias y organizaciones**

FAMGUA representa al misionero ante iglesias y organizaciones que pidan información sobre el ministerio del misionero en el campo.

1.4.3 Antecedentes de FAMGUA

FAM Internacional surgió como resultado de la Consulta Internacional de Misiones convocada por CAM International (ahora Camino Global) celebrada en Guatemala en Mayo de 1999. Allí más de 40 líderes de diferentes países se reunieron para recibir el desafío de movilizar a las iglesias latinas relacionadas a CAM al movimiento misionero mundial.

En Guatemala se convocó a una reunión de líderes y pastores en el mes de Noviembre del año 2001, con el fin de transmitir la visión e iniciar el proceso de formación de FAMGUA. El 14 de Marzo del año 2002 se firmaron los estatutos

que dieron vida legal a FAM Internacional y FAM Guatemala en la ciudad de Guatemala.

En dicha reunión participaron: Keegan Williamson (Vice presidente de CAM Internacional en esa fecha), Miguel Ángel Reyes (Representante de El Salvador), Irvin Wenger (Tesorero de FAM Internacional y FAMGUA hasta la fecha), Carlos Martinsen (Miembro del Comité Ejecutivo 2002-2012), la Hna. Wray Ward (Miembro del Comité Ejecutivo 2002-2011), Carlos Suarez (Secretario Ejecutivo 2002-2005), René Lam (Abogado y Notario), y Abel Morales, quien fungió como primer Presidente de FAM Internacional y FAMGUA desde el año 2002 hasta el 01 de Octubre del 2012 cuando falleció.

Desde el año 2002 FAM Guatemala ha enviado a más de 30 unidades misioneras a diferentes partes del mundo en una relación estrecha con la iglesia local y ha dado capacitación a más de un centenar de iglesias guatemaltecas y miles de personas han sido retadas a involucrarse en la expansión del Evangelio en todas las naciones.

1.4.4 Misión de FAMGUA

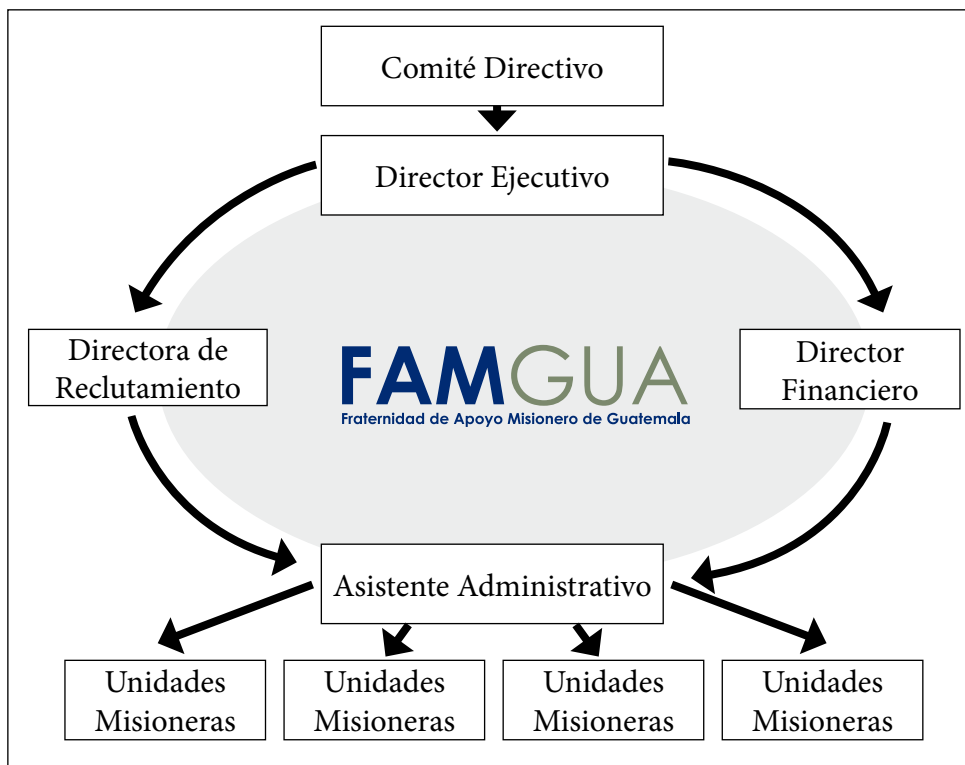
Servir a la iglesia cristiana evangélica local como un ente facilitador para el envío de misioneros hacia las regiones menos evangelizadas del mundo.

1.4.5 Visión de FAMGUA

Extender el Reino de Dios entre los menos evangelizados del mundo al enviar misioneros preparados para la comunicación eficaz de la Palabra de Dios.

1.4.6 Organigrama institucional

Figura 2. Organigrama de FAMGUA



1.4.7 FODA de FAMGUA

1.4.7.1 Fortalezas

- FAMGUA es vista como una agencia misionera confiable, visionaria, profesional y efectiva en el envío de misioneros y el acompañamiento previo a su salida al campo.
- Tiene una imagen formal y ha logrado buena representación en Latinoamérica.

- Cuenta con más del 50% de misioneros latinoamericanos enviados al campo por las FAMs latinas.

1.4.7.2 Oportunidades

- Mejorar la comunicación entre las oficinas de envío, los misioneros y la oficina de Guatemala.
- Fomentar un sentido de pertenencia en cada colaborador de FAMGUA por medio de su identificación con la organización a través de la comunicación efectiva.
- Detectar las necesidades de información de los diferentes grupos alcanzados por FAMGUA y su grado actual de satisfacción.
- Aclarar la efectividad de los canales oficiales de comunicación utilizados por FAMGUA.
- Tener un plan de imagen corporativa a largo plazo que sea sostenible y dinámico.

1.4.7.3 Debilidades

- No existe una persona o departamento responsable de la comunicación de la entidad.
- No hay canales de comunicación claramente definidos o tomados como oficiales para recibir la información o los colaboradores no recuerdan la serie de principios conductuales que deben orientar su acción y decisiones.
- No todos los misioneros tienen la capacidad de estar online todo el tiempo, lo que dificulta el contacto con ellos (pueden recibir información atrasada o no enviar información solicitada por FAMGUA para dar a conocer su trabajo).
- Muchos aspirantes a misioneros en Latinoamérica se comunican con la sede Guatemala pasando por alto la FAM local.

1.4.7.4 Amenazas

- No hay conciencia clara de los canales oficiales de comunicación establecidos por FAMGUA y por lo tanto, existe distorsión del mensaje oficial.
- De no conseguir un levantamiento de fondos sostenible, se corre el riesgo de recurrir a enfocarse en actividades que requieren demasiado esfuerzo e inversión para sostener la administración.

Se pretende con este estudio que FAMGUA ejerza su calidad de agencia líder y sea tomada como parámetro a seguir por las demás FAM's en Latinoamérica con respecto a la estrategia comunicativa que adoptará. Como dice Chiavenato, liderazgo es: "la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana".¹⁹

Se proyecta crear un plan y estrategia de comunicación para FAM Guatemala, a través del cual se establezcan direcciones claras de canales, formas y contenido de la comunicación, tanto a lo interno de la organización como a lo externo.

Todo esto se resume a que en el proceso comunicativo y de relaciones humanas el liderazgo asume una enorme influencia en el comportamiento de los demás, permitiendo que actúen "voluntariamente" más allá de las acciones que dicta la autoridad formal.

"El comportamiento del líder debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, a satisfacer sus necesidades. De esta forma, el liderazgo aparece cuando el grupo percibe que el líder posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades, por lo que seguirlo supone un beneficio para el grupo en la medida en que le facilita la satisfacción de dichas necesidades".²⁰

Así los colaboradores de FAMGUA y cada una de las unidades misioneras podrán

19 Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. p. 104.

20 Editorial Mad, S.L. *Administración de empresas*. Vol. II. España: Editorial Mad, S.L., 2003. p. 224.

convertirse en proconsumidores²¹ (consumidores y proveedores de contenidos a la vez) cuya información brinde un beneficio que no sólo se verá reflejado directamente en los objetivos de posicionamiento de la entidad sino que mejorará su comunicación interna como también la externa.

Para terminar, es necesario aclarar dos conceptos clave que se manejan frecuentemente en el presente texto:

1.4.8 ¿Qué es un misionero?

Se ha reconocido en un misionero a alguien dispuesto y comprometido a cruzar una cultura con el evangelio, que cumple con una formación especial que le ayuda a entender diferentes culturas, aprender idiomas y discernir cómo presentar el evangelio a personas alrededor del mundo que son muy diferentes a sí mismo.

1.4.9 ¿Qué es misión transcultural?

En su definición de misión transcultural Cueva nos dice: “Es la acción de la iglesia local para traspasar barreras culturales y geográficas dentro y fuera de nuestra patria, enviando misioneros, ya sean plantadores de iglesias o misioneros complementarios como maestros, evangelistas, pastores o de servicio”.²² Comenta cómo la historia está cambiando en cuanto a que los países antes enviados de misioneros, también se están convirtiendo en recipientes de los mismos de los países del llamado tercer mundo.

21 Bustinduy, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC, 2010. p. 15.

22 Cueva C, S. (1995). *Misión Transcultural*. Terrassa, Barcelona: Clie. p.13.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

2.1 Metodología

Para este ejercicio, se implementó la utilización del método científico como una serie de pasos que ayudarán, no sólo a plantear el problema de manera científica sino a poner a prueba la solución esbozada y los instrumentos de trabajo investigativo que se determinó utilizar.

Durante la etapa de diagnóstico se hizo uso de la observación directa no participante como parte del método de recolección de datos, ya que se pudo recabar datos de la propia observación, sin ocupar una función determinada dentro del universo a investigar.

Aplicando el proceso del método científico, que tiene cinco etapas para resolver un problema, estas son las fases por las que se procedió en la investigación:

2.1.1 Percepción de una dificultad

- La Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala, FAMGUA, cuenta con una imagen corporativa fuerte dentro del ramo de las agencias misioneras latinoamericanas, sin embargo, necesita de medios claros y específicos para dar a conocer su mensaje oficial que es un factor determinante para generar los recursos necesarios para su funcionamiento.

2.1.2 Identificación y definición de la dificultad

- FAMGUA carece de un plan de comunicación interna que comunique su RSC (Razón Social Corporativa) a sus diferentes grupos objetivos internos y externos.

2.1.3 Soluciones propuestas para el problema

- La creación e implementación de un Plan de Comunicación Interna.

2.1.4 Deducción de las consecuencias de las soluciones propuestas

- Creando un Plan de Comunicación Interna para FAMGUA se puede contribuir a crear cultura y sentido de pertenencia como un objetivo de posicionamiento dentro de sus públicos internos; y afianzar la confianza en la imagen de marca y mejorar la institución como objetivos de marketing para el público externo.
- Al tener congruencia entre su imagen y su estrategia de comunicación, se puede lograr que cada uno de los colaboradores de FAMGUA se convierta en un emisor más de la cultura organizacional que como entidad transmite, logrando así que la réplica más eficiente del mensaje institucional.

2.1.5 Verificación de las propuestas mediante la acción

- Se pondrá a prueba las soluciones propuestas durante el trabajo de campo, buscando hechos observables que permitan confirmar si las consecuencias esperadas se producen o no, de esta manera se determinará cuál es la acción más confiable para tratar el problema encontrado.

2.2 Descripción del tipo de comunicación utilizada

Para el presente ejercicio, la comunicación utilizada es de tipo organizacional. Basados en este tipo de comunicación, Ferre Trenzano y Ferre Nadal nos dicen: *‘Comunicación es el conjunto de mensajes e informaciones enviadas por las empresas, hacia sus clientes actuales y potenciales, prescriptores, consumidores actuales y potenciales y público en general con determinados objetivos*

comerciales'.²³

2.3 Descripción del tipo de investigación utilizada

'La investigación descriptiva es un tipo de investigación conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado'²⁴.

Para el presente estudio se hizo uso de este tipo de investigación para:

- Describir las características de los grupos relevantes para FAMGUA.
- Calcular el porcentaje de unidades misioneras que muestran un alto sentido de pertenencia a FAMGUA y envían información relevante a la entidad para ser utilizada como parte del marketing de servicios de la misma.
- Determinar el grado de posicionamiento de FAMGUA en sus grupos objetivos.

2.4 Instrumento

2.4.1 La observación

Al hacer uso de la observación en el diagnóstico, se pudo definir los públicos meta de FAMGUA y conocer los ejes de acción de la misma para hacer el planteamiento del problema de comunicación encontrado y generar la estrategia que consecuentemente lleve a solventar dicha necesidad.

23 Ferré Trenzano, Jose María, and Jordi Ferré Nadal. *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad : cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1996. p.2.

24 Malhotra, Naresh J. *Investigación de mercados : un enfoque aplicado*. 4a. Edición. México: Pearson, 2004. p.78.

Tomando como punto de partida la creación de una estrategia de comunicación interna, se procedió a listar las deficiencias de comunicación a nivel interno que se detallan a continuación:

Figura 3. Deficiencias de comunicación a nivel interno

- No existe departamento de comunicación o persona responsable de la comunicación interna.
- Existe un buen porcentaje de personas que no usan mucho las redes sociales.
- A algunos les es difícil estar conectados incluso en su email.
- Se debe usar llamadas telefónicas para confirmar la recepción de la información.
- Una vez en el campo misionero, las unidades tienen más contacto con las agencias aliadas que con FAMGUA.
- No ha habido un establecimiento de canales claros y efectivos para mejorar la comunicación.
- Al no haber actualizaciones constantes de parte de las unidades misioneras, la red de contactos de FAMGUA no considera donaciones para los misioneros.
- La mayoría cree que FAMGUA es una buena organización pero el sentido de pertenencia a la agencia disminuye una vez que están en el campo misionero.

Fuente: elaboración propia

También se determinó que FAMGUA trabaja bajo estos cuatro ejes de acción:

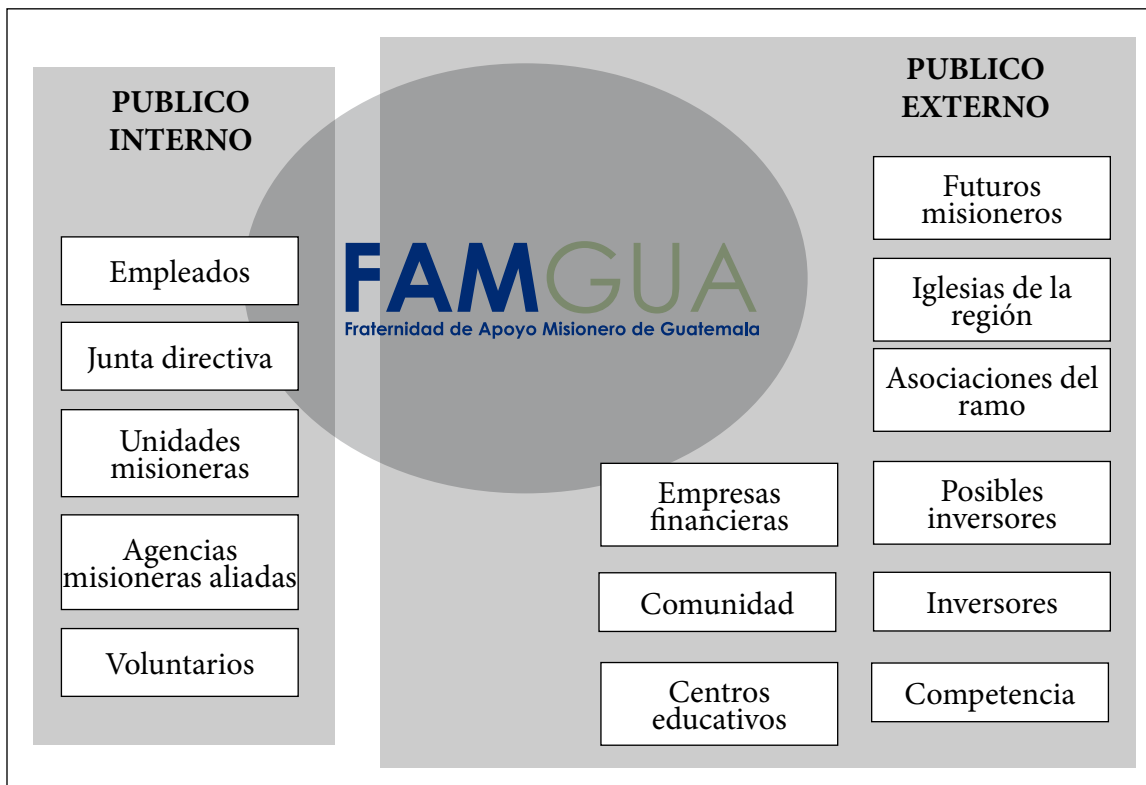
- **Educación:** la proyección de FAMGUA es comunicar la visión misionera a todas las personas, sin importar su posición económica, social o académica.
- **Reclutamiento:** FAMGUA busca aumentar su red de voluntariado y de misioneros profesionales de nivel universitario, que tengan claro su objetivo de vida y posean herramientas que les ayuden a hacer la misión.
- **Levantamiento de fondos:** se busca llegar a la mayor cantidad de personas, pero se ha hecho una clasificación interna de los proyectos:
 - o Proyectos a Norte América o Europa: se busca el apoyo en iglesias clase media o alta.

- o Proyectos a cualquier parte del mundo: a todas las iglesias y personas.
- **Alianzas estratégicas a nivel internacional:** se busca organizaciones serias, de preferencia que tengan equipos y su posición doctrinal sea similar a la de FAMGUA. Actualmente se tienen alianzas con Wycliffe, SIM, SEND, Camino Global, Crysthar, EAL, etc.

Figura 4. Clasificación de públicos meta de FAMGUA

Tipo de público	Descripción	Recursos utilizados para la comunicación
Interno	<ul style="list-style-type: none"> · Empleados · Junta Directiva · Unidades misioneras · FAM Internacional · Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> · Correo electrónico · Teléfono · Videoconferencias · Reuniones personales · Facebook · Visitas · Desayunos cada 3 meses para iglesias · Campamento anual para candidatos · Retiro misionero para unidades misioneras cada 2 años
Externo	<ul style="list-style-type: none"> · Iglesias · Donadores · Agencias misioneras aliadas · Socios · Aplicantes / candidatos · Proveedores · Sociedad · Acreedores · Empresas financieras 	<ul style="list-style-type: none"> · Publicaciones impresas · Revista ETNOS · Skype · Teléfono · Redes sociales · Página web

Figura 5. Gráfica de públicos meta de FAMGUA.



Fuente: elaboración propia.

2.4.2 La entrevista

‘Al igual que la observación, es de uso bastante común en la investigación... es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos y grupos con el fin de obtener testimonios orales’.²⁵

A continuación, la entrevista realizada al director regional de FAMGUA como parte

²⁵ Rodríguez Moguel, Ernesto A. *Metodología de la investigación : la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005. p.98.

del proceso de diagnóstico realizado para el presente estudio:

- 1. Describa algunas de las características de FAMGUA y cuál es el proyecto que cree deba desarrollarse, basado en las necesidades de comunicación encontradas durante este período.**

FAM Guatemala es una agencia misionera que se dedica a facilitar a las iglesias evangélicas de Guatemala, el envío de misioneros y misioneras a cualquier parte del mundo. FAM Guatemala es parte FAM Internacional, que a su vez tiene representación en USA, México, Centro América, Panamá, España y Colombia.

FAM Guatemala tiene más del 50% de la fuerza misionera de FAM Internacional, es la agencia misionera más fuerte en temas de administración, canalización de recursos, envío de misioneros y conexiones con organizaciones misioneras internacionales.

Deseamos establecer un plan y estrategia de comunicación para FAM Guatemala, a través de la cual se establezcan direcciones claras de canales, formas y contenido de la comunicación, tanto a lo interno de la organización como a lo externo.

- 2. ¿Cuál es el problema a resolver? ¿Necesitan cambiar una imagen negativa o reforzar una imagen positiva?**

Queremos cambiar la imagen negativa a lo interno de nuestra organización. La organización cuenta con más de 26 unidades misioneras enviadas desde Guatemala y otras 26 enviadas desde otros países, la comunicación en algunos casos es ineficiente. Tenemos problemas de falta de respuestas y de envío de correspondencia a tiempo. Algunos no están enterados de los avances del trabajo en Guatemala y la información al ser enviada no tiene una respuesta significativa.

Queremos reforzar la buena imagen que tenemos a lo externo. Somos una organización que transmite seriedad, eficiencia y compromiso serio con la expansión del Evangelio entre las naciones menos evangelizadas del mundo. Tenemos un grupo de misioneros muy efectivos, los resultados en el campo son

alentadores y hay muchos interesados con muy buenas capacidades. FAMGUA es una agencia misionera profesional.

3. ¿Qué pretende lograr con el esfuerzo: crecimiento, visualización, posicionamiento de la entidad, etc.?

Queremos lograr un crecimiento en varias áreas internas:

- Mejorar la comunicación entre las oficinas de envío y la oficina de Guatemala.
- Mejorar la comunicación entre los misioneros y misioneras de campo y la oficina en Guatemala.
- Fomentar un sentido de pertenencia en cada miembro de FAM a través de la comunicación efectiva.
- Aclarar los canales oficiales de comunicación.
- Tener un plan a largo plazo que sea sostenible y dinámico.

Y a lo externo:

- Posicionar a FAM como una agencia misionera dinámica, visionaria, fuerte y eficiente.
- Levantar el nivel de apoyo financiero y espiritual hacia los proyectos y el sostenimiento administrativo.
- Establecer canales oficiales de comunicación, centralizando la información para que todos reciban un mismo mensaje.

4. ¿Cuáles son los objetivos de FAMGUA, su historia, su diferenciación de otras entidades, organigrama, misión, visión, FODA institucional, etc.?

Ver página 14, ¿Qué es y cómo se conforma FAMGUA? (punto 1.4.1 de la presente investigación).

5. ¿Qué mensaje se desea transmitir con respecto a esta nueva estrategia? ¿Qué imagen se desea que tenga?

- Juntos en la movilización de la Iglesia en Guatemala e Iberoamérica a fin de cumplir la Gran Comisión.
- Un mensaje de unidad.
- Un mensaje que define nuestra razón de ser: cumplir la Gran Comisión. Mateo 28:19-20
- Un mensaje que define nuestra misión: movilizar a la iglesia de Guatemala e Iberoamérica. Creemos en una misión desde la base de la iglesia local.

Nuestro objetivo es llevar el mensaje del Evangelio a los menos evangelizados del mundo.

6. ¿A quiénes se les hablará por medio de esta nueva estrategia?

A lo interno:

- Los misioneros de FAM y miembros del equipo de FAM, en su mayoría profesionales en diferentes áreas técnicas y académicas.

A lo externo:

- Profesionales de nivel universitario en todas las áreas.
- Posibles inversores en iglesias en Norteamérica.
- Iglesias evangélicas locales.
- Organizaciones serias con equipo y posición doctrinal similar a la nuestra para considerar alianzas estratégicas con ellas.

7. ¿Hay algo en especial que se quiera resaltar con este esfuerzo?

- FAM es una agencia misionera confiable, visionaria, profesional y efectiva.

- En sí es una invitación a inversionistas, iglesias y candidatos a considerar a FAM como primer opción para canalizar apoyo económico y proyectos.

8. ¿Cuál es el carácter del proyecto? ¿Cómo desea que el proyecto se perciba? Joven, sólido, flexible, colorido, innovador, seguro, institucional, serio, educativo, formativo, amable, formal, etc.

FAM es una organización de más de 12 años de experiencia (nacimos en el 2002). Tiene relación con organizaciones e iglesias históricas, personas profesionales y gente sencilla. Deseamos ser vistos como una organización que guarda los principios básicos de todo ministerio cristiano:

- Amor a Dios,
- Amor al Prójimo y
- Pasión por la expansión del Reino de Jesucristo.

Por tal razón deseamos vernos como sólidos, innovadores, seguros, institucionales, serios, educativos, amables y formal.

9. ¿Qué elementos de comunicación definitivamente NO deben estar mostrados en esta nueva etapa (ejemplo: tono rebuscado o falta de formalidad. Se puede hablar de tu, vos o usted, etc.)

- El lenguaje debe de ser serio pero entendible.
- La comunicación debe de ser ajustada a los grupos objetivos, según sus características.
- FAM es una organización formal, pero también es creativa e innovadora.
- No se debe publicar información delicada o controversial en las redes sociales.
- FAM debe de mostrarse siempre neutral en asuntos de prácticas políticas, litúrgicas y doctrinales de sus inversionistas, amigos de oración, o iglesias a las que sirve en capacitaciones.
- La información debe de ser revisada siempre en ortografía, gramática y

certeza de veracidad. No publicamos o comunicamos mentiras o información que pueda ser usada con otros fines ajenos a nuestra organización.

10. ¿Existe algún mandatorio que deba considerarse? De imagen corporativa, de estilo editorial, etc.

- FAM es una organización misionera evangélica, no ecuménica.
- FAM sirve a la iglesia evangélica de Guatemala y de otras partes del mundo facilitando el envío de misioneros y misioneras.
- FAM debe ser vista como una agencia que busca servir con excelencia.
- FAM no envía misioneros sin el respaldo de una iglesia local.

2.4.3 Encuesta

La encuesta diseñada para los grupos internos de FAMGUA trata de ofrecer con datos cuantitativos, un panorama verificable sobre cuáles son los canales oficiales de comunicación interna más identificados por los miembros y/o colaboradores de la entidad.

Basados en la estrategia para la implementación de la propuesta, las preguntas de la encuesta evalúan el conocimiento que tienen los grupos internos sobre la imagen de la entidad, su sentido de pertenencia e identificación con la marca y su involucramiento y/o compromiso en la retroalimentación de la información recibida.

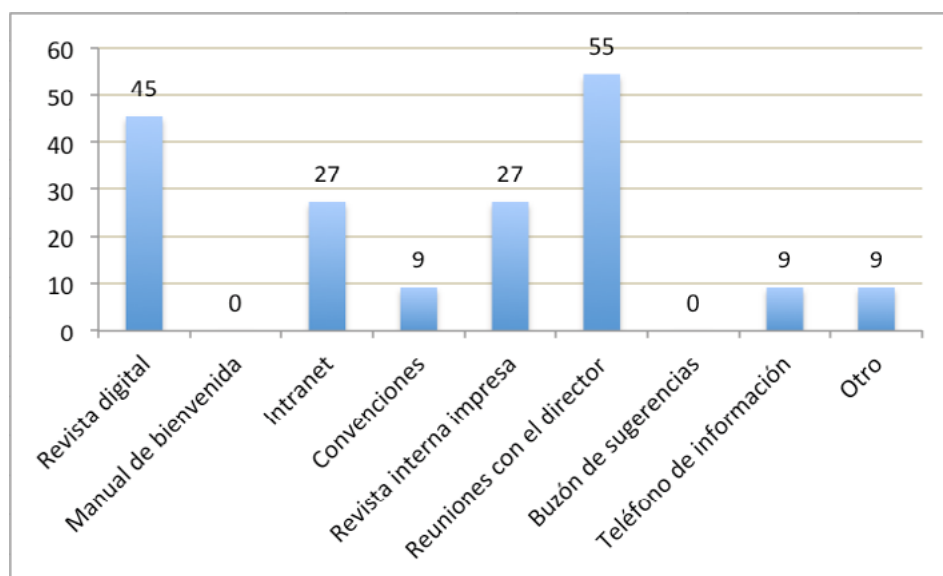
2.5 Presentación de resultados

Análisis cuantitativo de las encuestas a colaboradores de FAMGUA.

Pregunta 1

¿Qué herramienta de comunicación de las siguientes sabe que se usan en FAMGUA?

Figura 6. Soportes comunicacionales conocidos



Fuente: elaboración propia.

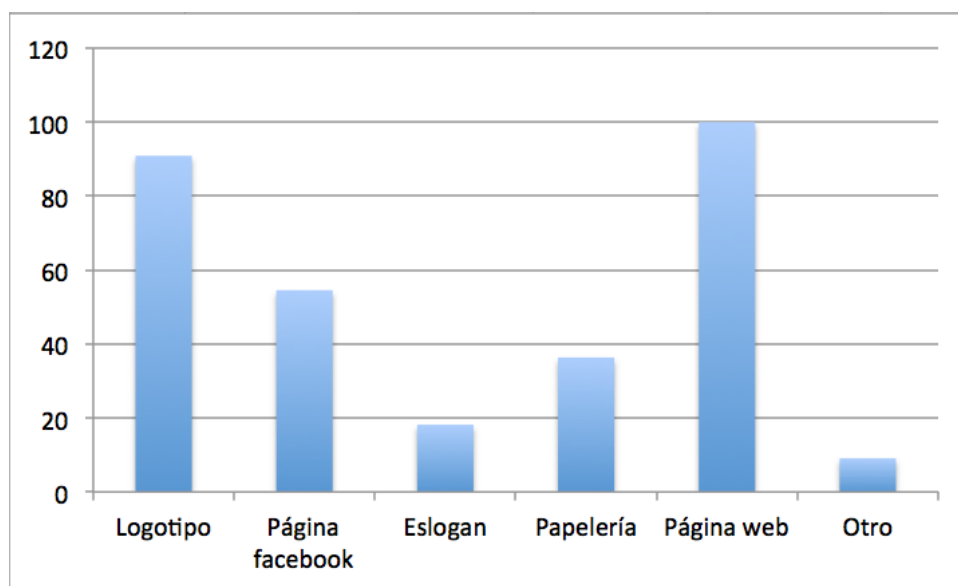
De las 11 personas que respondieron la encuesta, seis han tenido reuniones con el director, cinco conocen la revista digital, tres han entrado a intranet y tres han visto la revista interna impresa, una persona ha ido a convenciones y/o usado el teléfono para obtener información.

Esto es, el 55% de las personas ha tenido reuniones con el director, el 45% tiene acceso a la revista digital, el 27% tiene acceso a intranet e igual porcentaje ha visto la revista interna impresa, un 9% de la muestra ha usado el teléfono para obtener información de la entidad, ha ido a convenciones o ha usado otro medio para acercarse a FAMGUA.

Pregunta 2

¿Qué elementos o identidades de branding utilizados por FAMGUA conoce?

Figura 7. Branding conocido



Fuente: elaboración propia.

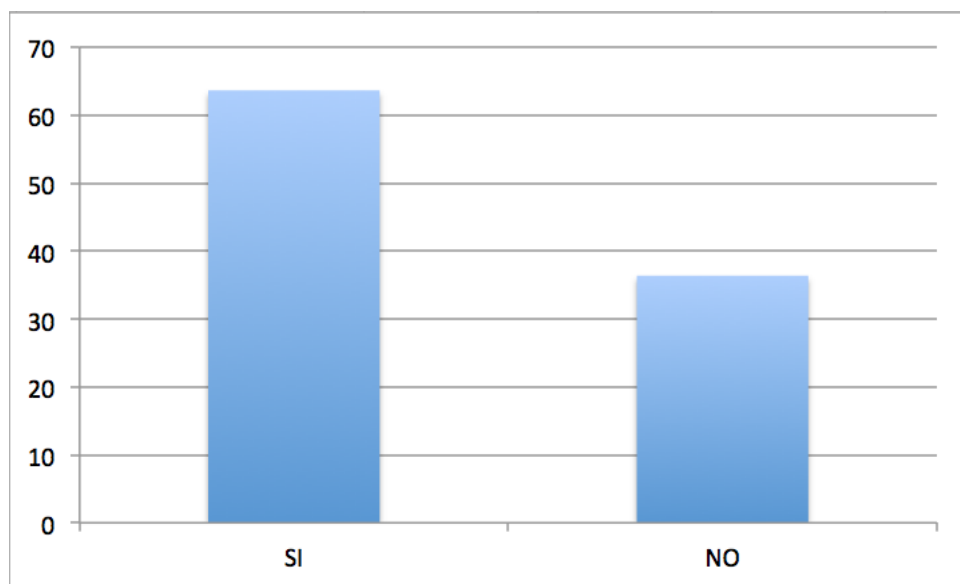
De la muestra, todas las personas encuestadas conocen la página web, diez están familiarizadas con el logotipo de FAMGUA, seis de ellas ha visto la página de Facebook, cuatro han visto la papelería impresa, dos saben del eslogan usado y una ha visto otro tipo de material.

Lo anterior significa que el 100% ha visto la página web de FAMGUA, el 90% de la muestra está identificado con el logotipo, el 54 % ha visto la página de facebook, el 36% ha visto la papelería oficial y el 9% ha tenido contacto con otro tipo de material publicado por la entidad.

Pregunta 3

¿Conoce de las normas y procesos de trabajo dados por FAMGUA a sus voluntarios en cuanto al envío, recepción y manejo de la información misionera?

Figura 8. Normativa conocida



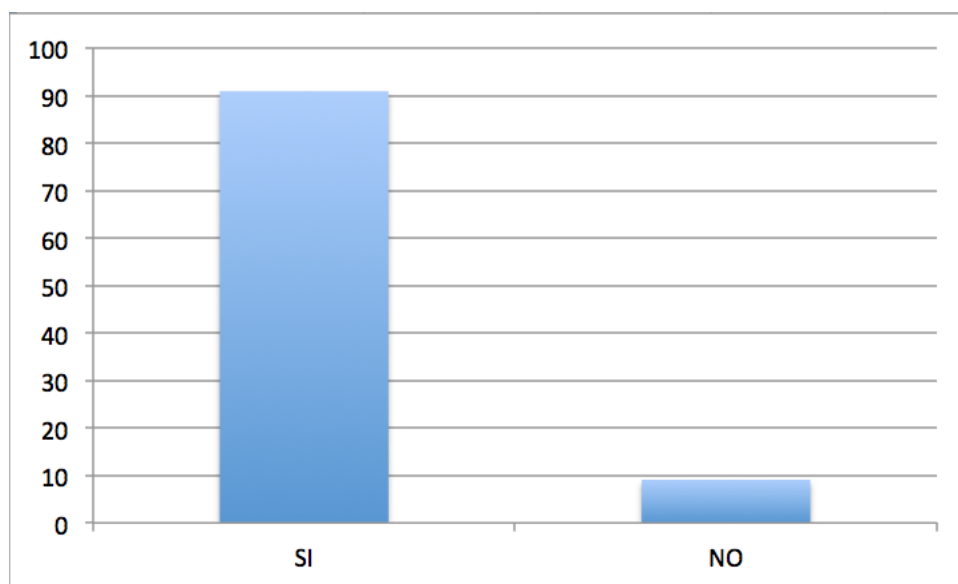
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al conocimiento de la normativa para los procesos de trabajo de la entidad, siete personas, es decir el 63% de la muestra respondió conocer la misma, mientras las otras cuatro, es decir el 36% dice no saber de estas.

Pregunta 4

¿Se siente identificado con el avance, alcance, fracasos y problemas de FAM?

Figura 9. Sentido de identidad con la institución



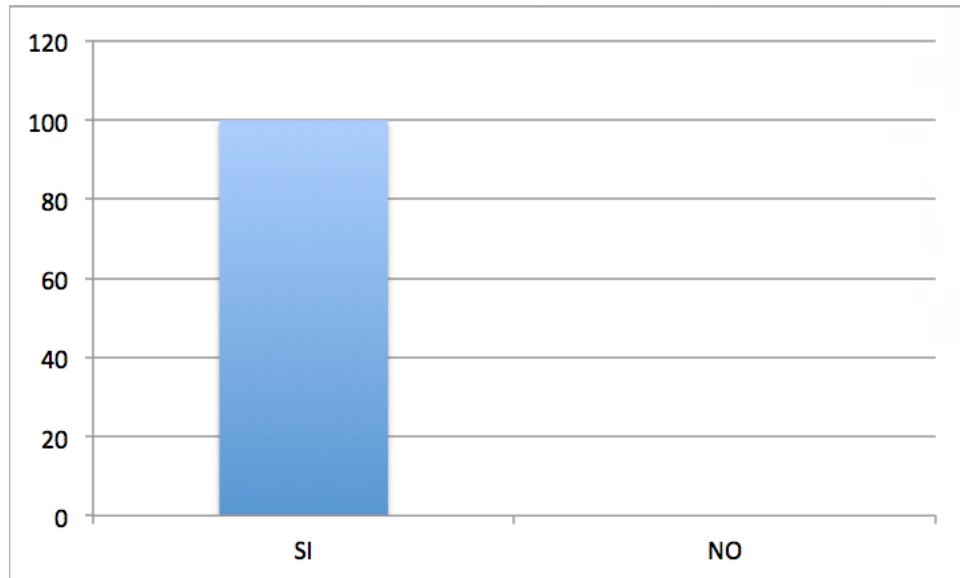
Fuente: elaboración propia.

En la evaluación del sentido de pertenencia a la entidad, diez personas, es decir un 90% de la muestra encuestada dice sentirse identificado con la misma. Mientras que un 9% o una persona reconoció no sentir ser parte del avance y/o problemas de la entidad.

Pregunta 5

¿Está dispuesto a involucrarse en el proceso de comunicación de FAM?

Figura 10. Disposición de involucramiento



Fuente: elaboración propia.

De la muestra encuestada, todos coincidieron en responder afirmativamente al cuestionamiento, es decir el 100% dice estar dispuesto a involucrarse en el proceso de comunicación de la entidad.

Pregunta 6

¿Qué herramientas propone tomar en cuenta como parte de la estrategia de difusión de la visión, misión y trabajo de FAM al público en general?

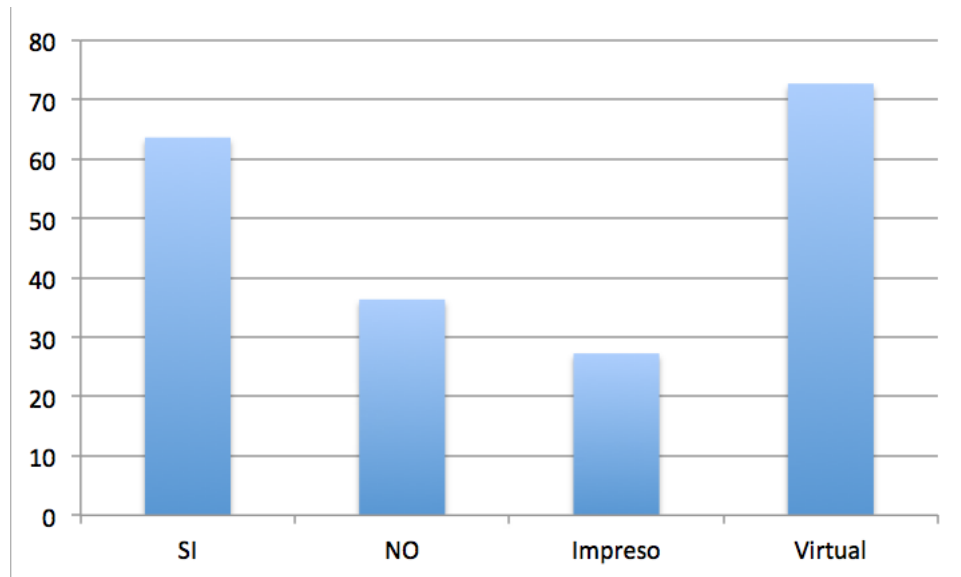
A continuación, las herramientas citadas por la muestra encuestada.

- Cuando alguien se interesa en un misionero y el misionero informa al respecto y da sus datos para enviarle información, sería bueno que FAM, oportunamente envíe toda la información (trifolios, revistas, etc.) sobre la agencia y sobre el misionero. Eso lo vi en una agencia en USA. Que nosotros los misioneros siempre hablemos de la agencia.
- Un boletín o revista mensual con noticias actualizadas de todos nuestros misioneros.
- Un espacio virtual seguro donde cada misionero/a pueda actualizar constantemente su “estado”.
- Revista misionera.
- Seguimiento online de aplicaciones.
- Información de planes para mejorar relación misioneros-agencia.
- Potenciar la página web y poner blog en las redes sociales.
- Uso de más medios electrónicos que es el medio que va en crecimiento y preferencia de muchas personas.
- Tener más relación con las iglesias a través de cartas o emails mensuales.
- Coordinación de la promoción de todos los proyectos misioneros.
- Emails.
- Facebook.
- Cenas o desayunos.
- Página Web donde lo vital sea la promoción de sus misioneros.
- Llamadas personalizadas a ofrendantes.
- Boletines distribuidos a iglesias.

Pregunta 7

¿Recibe información actualizada de FAM? ¿En qué medio?

Figura 11. Información descendente actual



Fuente: elaboración propia.

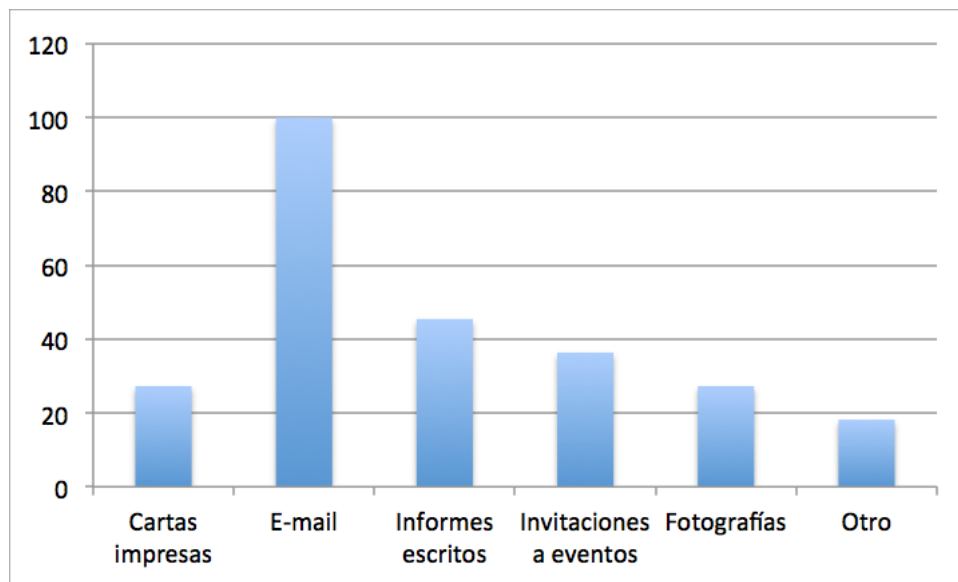
En relación a la información recibida de parte de la entidad, siete personas respondieron que sí recibían información y cuatro dijeron que no; además, ocho dijeron recibir esta información por medio virtual, mientras que las otras tres han recibido información impresa.

Esto se traduce a que el 63% ha recibido información actualizada de FAMGUA, contra el 36% que no. Y un 72% ha recibido dicha información por medio virtual en comparación del 27% que la ha recibido impresa.

Pregunta 8

¿Qué tipo de información envía usted a FAM?

Figura 12. Información ascendente actual



Fuente: elaboración propia.

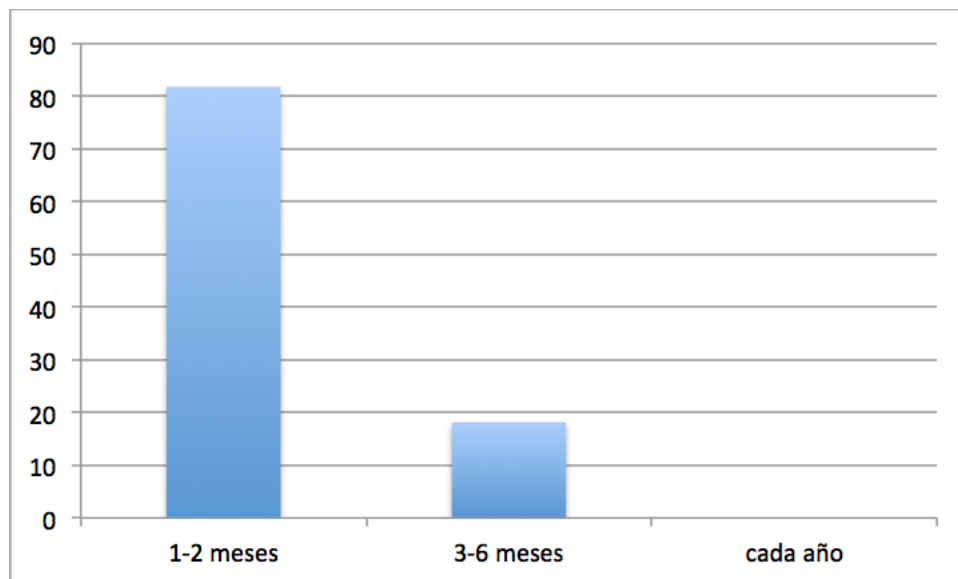
Con respecto a la información enviada a la entidad, todas las personas de la muestra dijeron enviar su información por medio de email, de esta información cinco personas dijeron enviar informes escritos, cuatro dijeron enviar invitaciones a eventos, tres dicen enviar cartas impresas e igual número envían fotografías, y dos personas dicen enviar información por otros medios.

Esto se traduce a que el 100% de personas usa el email como medio para retroalimentar la información a la entidad, el 45% envía informes escritos, un 36% envía invitaciones a eventos, un 27% envía fotografías y/o cartas impresas y un 18% usa también otros medios para comunicarse con la entidad.

Pregunta 9

¿Con qué regularidad envía usted información a FAM?

Figura 13. Periodicidad actual de la información ascendente



Fuente: elaboración propia.

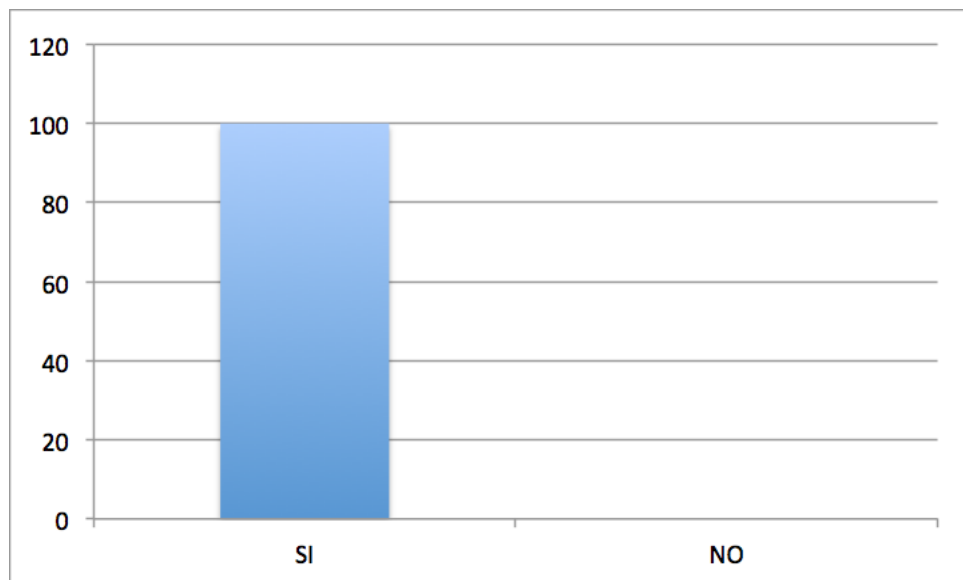
En la pregunta que respecta a la periodicidad de envío de retroalimentación a la entidad, nueve personas indicaron que envían información cada 1 o 2 meses, mientras que dos personas dijeron enviarla cada 3 o 6 meses.

Esto quiere decir, que el 81% de la muestra envía información más periódicamente (cada 1-2 meses) que el 18% restante (cada 3-6 meses).

Pregunta 10

¿Estaría dispuesto a firmar una carta/compromiso de participación voluntaria para la divulgación de proyectos misioneros y programas de movilización misionera de FAM?

Figura 14. Carta/compromiso de participación



Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra indicó estar de acuerdo con firmar una carta/compromiso de participación voluntaria para la divulgación de los proyectos de la entidad.

2.6 Conclusiones de la investigación

En conclusión, el director de FAMGUA ejerce un papel crucial en el posicionamiento de imagen en el público interno debido a su función como figura de liderazgo. Las reuniones con él motivan a que el voluntariado cumpla con la retroalimentación necesaria del mensaje.

La página web de FAMGUA es la herramienta que puede brindar mayor retorno de la información puesto que el 100% del público interno está identificado con la misma.

Las respuestas indicaron la necesidad de implementar más soportes visuales que contribuyan a acrecentar el conocimiento que se tiene de la normativa para los procesos de trabajo de la entidad, a su vez, generarán un mayor involucramiento de las unidades misioneras en el proceso de réplica de los valores y objetivos institucionales.

La desactualización en el envío-recepción de los mensajes ascendentes-descendentes muestra un bajo sentido de pertenencia a la entidad practicado por parte de la muestra controlada. Pese a esto, todos coincidieron en estar dispuestos a involucrarse voluntariamente en el proceso de comunicación de la entidad.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

3.1 Plan de Comunicación

Ana María Franco cita a Potter (*The communication plan : the heart of strategic communication, 1999*) en su definición de plan de comunicación de la siguiente manera: “un Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización’.²⁶

Se entiende por estrategia de comunicación: la forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente’.²⁷

‘El plan de comunicación contiene tres grandes áreas:

- La **definición de los objetivos** de comunicación más adecuados para transformar la imagen actual de la institución en la imagen ideal para cada uno de los públicos.
- La **definición de la estrategia de medios** y de mensajes que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos.
- La **definición de un calendario de actuación** y la evaluación de los costes de las acciones propuestas, así como un instrumento de control para realizar un seguimiento de plan’.²⁸

26 Enrique, Ana M. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, 2008. p. 89.

27 Ferré Trenzano, Jose María, and Jordi Ferré Nadal. *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad : cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1996. p. 11.

28 <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/> consultado el 26 de marzo de 2015.

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 Objetivo general

Elaborar el Plan de Comunicación Interna para la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala, FAMGUA, en el segundo trimestre de 2015 con el fin de establecer canales oficiales de comunicación interna que logren replicar eficientemente la imagen de la entidad a su público interno y contribuyan a generar los recursos necesarios para su funcionamiento.

Este objetivo responde a las siguientes preguntas del planteamiento:

- **Qué:** Elaboración del Plan de Comunicación Interna.
- **Dónde:** FAMGUA.
- **Cuándo:** de marzo a junio de 2015.
- **Cómo:** mediante la investigación de su público interno.
- **Por qué:** con el fin de establecer canales oficiales de comunicación interna que logren replicar eficientemente la imagen de la entidad.
- **Para qué:** para generar los recursos necesarios para su funcionamiento.

3.2.2 Objetivos específicos

- Crear, a través de la comunicación efectiva, un mayor sentido de pertenencia en los miembros de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala que promueva su participación voluntaria en la difusión del mensaje institucional.
- Aclarar los canales oficiales de comunicación interna de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala que permitan la agilización en la recepción y envío de información oportuna entre la agencia y sus miembros.
- Tener, a mediano plazo, un plan sostenible y dinámico, que posicione la imagen de FAMGUA dentro de su público interno como una agencia misionera dinámica, visionaria, fuerte y eficiente.

3.3 Propuesta a ejecutar

A nivel interno, FAMGUA busca establecer canales claros de comunicación con sus públicos, de manera que cada uno trabaje en función de convertirse en un emisor eficiente de la imagen de la entidad.

La elaboración de un Manual para la comunicación interna de FAMGUA contribuirá al establecimiento de normas a seguir que encaminen los esfuerzos comunicativos en una sola dirección para aprovechar de mejor forma los recursos destinados a la misma.

A su vez fomentará el sentido de pertenencia de los y las misioneras así como del voluntariado, posicionando su imagen primeramente con su público interno y sentando un precedente para las demás Fraternidades de Apoyo Misionero de Latinoamérica.

3.4 Descripción de la propuesta

El Plan de Comunicación para FAMGUA ha contemplado una serie de pasos tomados del libro Comunicación Interna.²⁹

3.4.1 ¿Cuáles son las prácticas comunicativas actuales?

A la fecha, los mensajes transmitidos por FAMGUA son emitidos por la administración, específicamente por el secretario ejecutivo, quien publica contenido en Facebook y la página web, además de enviar emails informativos periódicamente. Lamentablemente no se cuenta con un plan estratégico para cumplir con estas acciones que refleje una temática a seguir. Esto se debe principalmente a situaciones como:

- Carencia de personal para hacerse cargo de la comunicación interna.

²⁹ Editorial Vértice. *Comunicación Interna*. Málaga Vértice, 2008. p. 26 - 28.

- Desconocimiento por parte de las unidades misioneras sobre el trabajo real de la agencia con la red de contactos, que resulta en un bajo sentido de pertenencia y obstaculiza la obtención de información actualizada que contribuya a la creación de material promocional relevante para el sostenimiento de la organización.

3.4.2 Establecimiento de criterios para la elección de mensajes que deben transmitirse

Como criterios generales:

- **Pertinencia:** qué podemos transmitir que sea a la vez lo máximo posible y lo mínimo innecesario.
- **Segmentación:** quién es el público objetivo de los diferentes tipos de mensajes. Debemos comunicarnos con todos, pero segmentando la audiencia, pues no toda la información es pertinente para todo el mundo.
- **Coherencia:** las diferentes informaciones no deben desmentirse entre sí.
- **Gradación:** el impacto de cada mensaje debe ser garantizado sin que le estorbe el eco de otro: es necesaria la comunicación gradual y proporcionada.
- **Adecuación:** adaptar cada mensaje a la superación de las barreras físicas, intelectuales y psicológicas de cada receptor³⁰.

Todos los soportes impresos deben ser llamativos, usando un lenguaje accesible al lector e insertando imágenes que llamen su atención y le inviten a la lectura.

‘Hay muchos ejemplos de la importancia de la imágenes. Según el Centro de Investigaciones Pew, un usuario de internet tiende 7.4 más veces a hacer click en un contenido si este incluye una imagen. Expertos de *branding* y *marketing* utilizan cuidadosamente esquemas de color e imágenes para persuadirnos a comprar

30 Editorial Vértice. *Comunicación Interna*. Málaga Vértice, 2008. Pp. 26.

ciertos productos'.³¹

Basados en el concepto de Stan Kossen, de que cualquier mensaje puede mejorarse si le aplicamos las “Cuatro C” en la escritura, que se refieren a “coloquial, completa, concisa y correcta”³², se ha tomado la siguiente guía como base para la elaboración del contenido escrito que publicará FAMGUA.

Figura 15. Las 4 “C” para la elaboración de contenido escrito de FAMGUA

COLOQUIAL	¿Ha escrito de una forma amistosa y receptiva? ¿Evocará su estilo de escritura la respuesta que desea? ¿Ha evitado frases excesivamente complicadas y floridas? ¿Ha evitado palabras y expresiones que susciten el antagonismo del lector?
COMPLETO	¿Ha aportado todos los hechos necesarios? ¿Ha contestado a todas las preguntas de sus lectores? ¿Ha enviado las fotografías pertinentes?
CONCISO	¿Ha evitado palabras largas y complicadas innecesarias? ¿Ha dicho lo que quería en una página o menos? ¿Son sus párrafos cortos y fáciles de leer? ¿Ha evitado “esconder” información importante como puede ser dónde, cuándo, y a qué hora será la reunión?
CORRECTO	¿Ha comprobado la precisión en su correspondencia? ¿Están sus compromisos de acuerdo con la política de FAMGUA? ¿Ha comprobado la gramática, la ortografía y la puntuación? ¿Ha eliminado todas las tachaduras y correcciones sucias?

Fuente: Stan Kossen.

31 <http://4daysin.com/pictures-around-world/> consultado el 20 de abril de 2015.

32 Kossen, Stan. *La venta creativa*. Madrid: Díaz de Santos, 1992. Pp.175-176

3.4.3 Elección de los medios adecuados

■ Comunicación descendente

La comunicación descendente fluye en cascada hacia abajo, respetando la línea de mando. Algunas herramientas de información descendente que pueden ser aplicadas a FAMGUA son:

- Soportes escritos (periódicos y publicaciones, folletos de bienvenida).
- Documentos que se distribuyen al personal (informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna y otros (carteles, tabloneros de anuncios, folletos).
- Reuniones y conferencias, mensajes telefónicos o cualquier otro sistema.

Figura 16. Herramientas para la comunicación descendente

Soportes escritos	Revista ETNOS	Tiene buena recepción entre el personal y voluntariado. Se publican artículos y noticias de interés relacionados con las misiones transculturales, informa, motiva a las misiones.
	Carta / folleto de bienvenida	Para dar información general sobre el proceso que deben seguir los nuevos misioneros durante su acompañamiento por la agencia.
Documentos para el personal	Informe anual	Para dar a conocer el trabajo de las unidades misioneras y reconocer a quienes han enviado feedback constante a la agencia.
	Cartas a las unidades misioneras	Al menos una vez al año puede enviarse una carta de agradecimiento/felicitación a quienes han cumplido con el envío de información a FAMGUA.

	Informes de las reuniones clave	Notas informativas enviadas a las unidades misioneras que reafirmen el trabajo local de la agencia con la red de contactos y su colaboración con los aliados. Puede ser publicado a nivel externo, en redes sociales y a nivel interno, por email a los miembros para una mayor personalización del mensaje.
	Boletín interno	Mensual, para motivar a las unidades misioneras a enviar información continua y a los interesados en misiones a unirse a la agencia.
	Anuncios	Se puede usar como tablón de anuncios, las publicaciones en Facebook y Twitter, que ayudarán a mantener informados al público interno sobre los hitos que se han logrado, las pautas de actualización, las noticias de carácter oficial con el fin de hacer empresa y motivar.
Otros sistemas	Reuniones y conferencias	Los desayunos/cenas informativas sobre el trabajo de los misioneros en el campo.
	Video-conferencias	Donde el impacto es mayor que en otros medios, debido a la capacidad de feedback que posee. Ahorra tiempo, recursos y viajes.
	Intranet	Hace amigables los mensajes, el inconveniente es la continua y necesaria inversión tecnológica.
	Campamento	Anual, para los candidatos a misioneros. Con la finalidad de dar a conocer los lineamientos de trabajo e imagen para misioneros de FAM.

Fuente: elaboración propia.

■ Comunicación ascendente

Este es el tipo de comunicación que se da con mayor dificultad, puesto que fluye en sentido contrario al organigrama.

- Las reuniones de formación.

- Entrevista de evaluación.
- Encuestas de satisfacción.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Figura 17. Herramientas para la comunicación ascendente.

Medio Personal	Reuniones de formación	Para canalizar de forma directa las dudas del nuevo misionero / voluntario que surjan durante su acompañamiento.
	Retiro misionero	Cada 2 años para las unidades misioneras.
	Entrevista de evaluación	Es una excelente ocasión para exponer un feedback recíproco.
Medio Escrito	Encuestas de satisfacción	Cada cierto tiempo se puede obtener una respuesta sobre las políticas que ha realizado la agencia.
Medio Impersonal	Buzón de sugerencias	Puede ser físico o virtual, se puede facilitar un espacio para dirigir las sugerencias que vayan surgiendo.
	Intranet	Su ventaja es que permite un feedback inmediato, que puede ser de gran utilidad para la agencia.

Fuente: elaboración propia.

3.4.4 Diseño de las acciones de comunicación

Para cada acto comunicativo propuesto, se debe plantear esta serie de preguntas:

- 'Qué se desea transmitir.
- Qué resultado se espera de la comunicación que se hará.

- Qué mensaje se va a lanzar.
- En qué colectivo se desea influir.
- Cuál es el canal más adecuado.
- Cómo va a medirse el resultado de la acción emprendida.
- Qué otras herramientas (no de comunicación) van a apoyar los mensajes lanzados.
- Quién o quiénes serán los responsables de esta comunicación³³.

Se puede usar el formato propuesto por Juan Carlos Alcaide³⁴ para el control de las actividades.

Figura 18. Programa de acción, comunicación ascendente

Tarea	Responsable	Fecha	Presupuesto	Control
Reuniones de formación	Reclutamiento	2/año	Q. 5,000.00	Asistencia, encuestas
Retiro misionero	Reclutamiento	cada 2 años	Q. 40,000.00	Asistencia, encuestas
Entrevista de evaluación	Comunicación	1/año	*Q. 150.00	No. entrevistas
Encuestas de satisfacción	Comunicación	1/año	*Q. 150.00	Feedback
Buzón de sugerencias	Comunicación		*Q. 150.00	Información obtenida
Intranet	Dirección			Feedback

* precio de diseño gráfico para reproducir a demanda.

Fuente: Juan Carlos Alcaide.

³³ Editorial Vértice. *Comunicación Interna*. Málaga Vértice, 2008. p. 27.

³⁴ Alcaide, Juan Carlos. *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC, 2010. p. 195.

Figura 19. Programa de acción, comunicación descendente

Tarea	Responsable	Fecha	Presupuesto	Control
Revista Etnos	Comunicación	4/año	Q. 24,000.00	anuncios
Carta/folleto de bienvenida	Reclutamiento	1/año 1000 ejemplares	Q. 700.00	distribución
Informe anual	Director	1/año	*Q. 800.00	email
Cartas a las unidades misioneras	Reclutamiento	12/año email		email
Informes de reuniones clave	Director		*c/u Q. 350.00	
Boletín interno	Comunicación	12/año	*Q. 7,200.00	email
Anuncios	Comunicación	24/año	*Q. 3,600.00	FB likes
Reuniones y conferencias	Director		*c/u Q. 350.00	
Video-conferencias	Director / Comunicación	2/año	Q.1,000.00	encuestas, inscripción
Intranet	Director			
Campamento	Reclutamiento		Q. 40,000.00	asistencia

* precio de diseño gráfico para comunicar virtualmente.

Fuente: Juan Carlos Alcaide.

Figura 20. Ficha de acción para la comunicación

FASE	EMISOR	CANAL	RECEPTOR	FLUJO	MENSAJE	OBJETIVOS	BARRERAS	INDICADOR
Diagnóstico	Todo el personal	Encuestas	Dirección	Ascendente	Estado de la Comunicación Interna	Ver el punto de partida	posicionamiento bajo	Nota media
Plan de Comunicación	Dirección	Revista ETNOS	Todo el personal	Descendente	Noticias importantes y actuales	Cultura de empresa, sentido pertenencia, motivación, flujo de información	Alto coste	Panel de lectores
Plan de Comunicación	Directora REC	Sesiones presenciales de formación	Misionero / voluntario	Descendente	Formación	Flujo de información e intercambio de opiniones. Motivación	Alto coste	Nº de cursos tomados
Plan de Comunicación	Dirección	Tablón virtual de anuncios	Todo el personal	Descendente	Noticias oficiales	Flujo de información	Impacto bajo	Nº de likes
Plan de Comunicación	Dirección	Cartelería	Todo el personal	Descendente	Noticias importantes y actuales	Flujo de información, cultura de empresa, motivación	Efecto paisaje, coste	Nº de impactos anuales
Plan de Comunicación	Dirección	Email	Todo el personal	Descendente	Noticias importantes y actuales	Flujo de información	Consideración de Spam	Nº de email enviados

Plan de Comunicación	Dirección	Intranet	Todo el personal	Descendente	Todo tipo de noticias, formación	Misión-visión, cultura, clima de diálogo, información, intercambio de opiniones, motivación.	Falta de computadoras y de conocimientos informáticos	Nº de visitas, nº de respuestas
Plan de Comunicación	Dirección	Video conferencia	Mandos	Descendente	Reuniones virtuales	Flujo de información, intercambio de opiniones	Necesidades tecnológicas	Nº de reuniones
Plan de Comunicación	Misioneros antiguos	Reunión evaluación	Directora REC	Ascendente	Relación con el campo y trabajo misionero. Feedback recíproco	Flujo de información, motivación, cultura de empresa, misión - visión	Periodicidad limitada	Nº de reuniones "éxitosas" / sugerencias
Plan de Comunicación	Todo el personal	Entrevista 3e	Dpto. personal	Ascendente	Nueva perspectiva sobre la empresa	Flujo de información		% entrevistas sobre personal
Plan de Comunicación	Todo el personal	Encuesta Satisfacción	Dirección	Ascendente	Valoración de la política de la empresa	Flujo de información, motivación,		Notas medidas
Plan de Comunicación	Todo el personal	Buzón de sugerencias	Dirección	Ascendente	Sugerencias	Flujo de información, motivación,	Medio virtual, Olvido	Nº de sugerencias
Plan de Comunicación	Todo el personal	Intranet	Todo el personal	Ascendente	Sugerencias, feedback del mensaje	Flujo de información	Falta de computadoras y falta de conocimientos informáticos	Nº de comentarios
Plan de Comunicación	Dirección	Retiro misionero	Unidades misioneras	Descendente / horizontal	Experiencia compartida	Flujo de información, intercambio de opiniones	Mala gestión de la reunión. Asistencia. Alto coste.	Boleta de Sugerencias

3.5 Justificación de la propuesta

‘La “comunicación organizativa” cubre las relaciones, ya sea con las Administraciones Públicas, con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna’.³⁵

El fin del Plan de Comunicación es ‘Establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización’.

3.6 Estrategia para su implementación

Rebeil y RuizSandoval³⁶ proponen en su caso de estudio cinco estrategias para la implementación del Programa de Comunicación Interna:

1. **Información oportuna** del acontecer de FAMGUA a sus integrantes a través del Plan de comunicación interna, Plan de medios y Sistemas de Comunicación Interna y la permanente actualización de estos mediante la investigación, adecuación y utilización de nuevas tecnologías de comunicación.
 - ¿Recibe información reciente de las actividades organizadas por la administración de FAMGUA?
 - Aquí se puede diseñar un Boletín Informativo que muestre las noticias individuales al grupo y genere contacto entre ellos para reforzar la participación y el posicionamiento de FAMGUA dentro de sus miembros.
 - Además se puede distribuir una guía para la elaboración del informe mensual de las unidades misioneras.

35 <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html> consultado el 1 de junio de 2015.

36 Rebeil Corella, Maria Antonieta, and Celia RuizSandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Plaza y Valdés, 1998. p. 313.

2. Promover la **participación de los miembros** del Grupo en la administración del recurso de comunicación.

- Concentrar las tareas en lograr que las personas participen en el proceso de informar y comunicar a otras lo que están haciendo para lograr el objetivo común establecido por la dirección, contando con el apoyo directo de la administración para no generar frustración.
 - ¿Está dispuesto a participar en el proceso de comunicación de FAMGUA?
 - ¿Conoce las actividades realizadas por FAMGUA para hacer visible su proyecto misionero?
 - ¿Qué actividades propone usted para tomar en cuenta como parte de la estrategia para difundir la misión y visión de FAMGUA al público externo?
 - ¿Está dispuesto a firmar una carta/compromiso de participar voluntariamente en la divulgación de proyectos misioneros y programas de ayuda misionera de FAMGUA?
- En este punto, se puede diseñar la carta/compromiso para los voluntarios de comunicación y un folleto explicativo que describa el procedimiento y las características por las que ha sido elegido como parte del equipo de divulgación así como sus atribuciones y responsabilidades dentro del proceso.

3. Establecer y difundir las características de la **imagen institucional** al interior de la organización acorde con los valores y principios, así como las políticas y procedimientos para el manejo de la comunicación interna del Grupo.

- FAMGUA cuenta con la ventaja de poseer una imagen corporativa actualizada pero hay soportes que todavía falta por implementar. Para reforzar la imagen puede realizarse una campaña de difusión interna en donde se anuncie la misión, visión y valores de la entidad de tal manera que todos la consideren como la suma de lo mejor de cada uno.
- En este punto pueden diseñarse las bases para la colocación del logo de FAMGUA en las distintas postales misioneras para lograr unidad en cada una de ellas.

- También pueden publicarse con cierta periodicidad imágenes en las redes sociales en donde se desarrollen mensajes alrededor de la misión y valores establecidos con el fin de establecer con precisión las cualidades, actitudes y resultados que se esperan de los miembros a partir de la implementación de la nueva estrategia.

4. Apoyar a otras áreas de la empresa a través de servicios de **comunicación de calidad** enfocados a la productividad.

- La persona encargada de la comunicación de FAMGUA debe desarrollar un método que garantice la sostenibilidad de un estándar de atención y eficiencia que fomente la participación de los integrantes y voluntarios dentro del proceso de comunicación. Debe ser un facilitador y concientizador del valor de la comunicación dentro de la entidad.
- Su papel debe consistir en crear herramientas útiles y prácticas para desempeñar, medir, implementar y corregir los programas de comunicación interna.
- En este apartado, se puede decir que su función será la de elaborar notas informativas, revisar la edición de la revista interna, elaborar los planes de comunicación, guiones y producciones de video, programas de radio, etc.
- En su papel de comunicador debe implantar y comunicar normas de ejecución a fin de medir si están cumpliendo los requisitos de los receptores. Para cada proceso de trabajo debe buscar un sistema de medición que permita conocer el grado de avance en la búsqueda de la calidad.

5. **Evaluación permanente** del Programa de Comunicación Interna.

‘La calidad de un programa de comunicación, como sucede en otras actividades de las organizaciones, no dependen del “cristal con que se miran las cosas”, sino del reconocimiento del impacto y la contribución a los resultados de la empresa, así como de la habilidad de la persona que implanta el programa, para conocer y reconocer los requisitos de sus clientes, lograr su cumplimiento y evaluar el proceso mismo de la comunicación.

El sistema de evaluación tiene varios objetivos:

- Medir el grado de eficiencia de las estrategias y acciones del programa de Comunicación Interna que se llevan a cabo para mejorar el flujo del proceso de la comunicación de la organización.
- Contar con mecanismos para poder evaluar de forma permanente a través de un sistema de retroalimentación, el impacto de las acciones de comunicación que se llevan a cabo al interior de la comunicación.
- Medir la eficiencia del profesional de la comunicación al ejecutarlas³⁷.
 - **Retroalimentación a través de corresponsales:** mediante los comentarios de los miembros para evaluar el impacto de las acciones de comunicación. El acuse de recibo es la herramienta que determinará de forma rápida y permanente la efectividad de la comunicación enviada en términos de logística, atención, contenido e impacto en el personal.
 - **Retroalimentación a través del Modelo de Proceso:** midiendo el desempeño de los integrantes del área de comunicación en su función como proveedores y administradores del proceso de comunicación interna.

‘En el aspecto interno, el área de comunicación organiza y administra la información generada para que las otras áreas puedan planificar con más eficacia y favorece la cohesión e integración del equipo de trabajo y de los distintos grupos de apoyo en torno a la misión y los valores de la organización³⁸.

‘Funciones del Director de Comunicación:

Define la política de comunicación. Diseña las estrategias adecuadas para los

37 Rebeil Corella, Maria Antonieta, and Celia RuizSandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Plaza y Valdés, 1998. Pp. 330-331.

38 Mora y Araujo, Manuel, y Marcela Browne. *La comunicación es servicio : manual de comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Granica. Fundación Compromiso, 2001. p. 47.

diferetes públicos. Planifica, dirige y controla todas las actividades de comunicación. Gestión de relación con los medios. La comunicación interna. Las relaciones institucionales. Las relaciones públicas y eventos. Las publicaciones internas y externas. El protocolo. La publicidad institucional y comercial. Marketing social corporativo. El lobbying'³⁹.

3.7 Cronograma de ejecución

'El cronograma es la descripción de las actividades en relación con el tiempo en el cual se van a desarrollar, lo cual implica, primero que todo, determinar con precisión cuáles son esas activiades, a partir de los aspectos técnicos presentados en el proyecto'⁴⁰.

El siguiente cuadro de actividades puede usarse como complemento del “Programa de Acción, Comunicación Decendente” en la página 54.

Figura 21. Cuadro de control de actividades

Estrategia:					
1. _____					
2. _____					
3. _____					
Estrategia	Táctica y actividad	Fecha	Responsable	Recursos	Control

39 Enrique, Ana M. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, 2008. p. 89.

40 Tamayo, Mario. *El proceso de la investigación científica : Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. 4a. Edición. México: Limusa, 2004. p. 219.

Figura 22. Detalle cuadro de control de actividades

Estrategia:

1. Información oportuna / canales de comunicación
2. Participación de los miembros / sentido de pertenencia
3. Imagen corporativa / posicionamiento

Estrategia	Táctica y actividad	Fecha							
		2016 Trimestres				2017 Trimestres			
3	Revista Etnos								
2	Carta bienvenida								
1	Informe anual								
1	Cartas a las unidades misioneras	3*	3	3	3	3	3	3	3
1	Informes clave								
2	Boletín interno	3	3	3	3	3	3	3	3
2	Anuncios	6	6	6	6	6	6	6	6
3	Reuniones y conferencias								
1	Video-conferencias								
1	Intranet								
2	Campamento								
2	Reuniones de formación								
2	Entrevistas de evaluación								
2	Encuestas de satisfacción								
2	Buzón de sugerencias								

* No. de publicaciones por trimestre.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV: CONTROL Y SEGUIMIENTO

4.1 Ejecución de propuestas

La estrategia de comunicación interna para FAMGUA contempló la sistematización y estructuración de un Plan de Comunicación Interna, basado en la información recopilada durante la presente investigación. Los soportes gráficos diseñados durante para la estrategia tienen como fin contribuir a asegurar una fluida y eficiente comunicación entre FAMGUA y su público interno.

A continuación el listado de herramientas diseñadas durante el presente ejercicio profesional para la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala:

- Plan de comunicación interna.
- Manual de identidad corporativa.
- Manual de comunicación.
- Bifoliar de presentación.
- Afiche de expectación.
- Cronograma de comunicación.

4.2 Descripción de materiales utilizados

4.2.1 Plan de comunicación interna

El plan de comunicación interna contribuye al desarrollo de las actividades programadas dentro de la empresa a nivel general. Para FAMGUA se diseñó un manual tamaño carta, con una presentación amena que motive a la lectura, que resuelva dudas generales sobre los medios usados para la relación ascendente y descendente en la entidad.

Se usará en dos formatos, físico y virtual (que podrá ser descargado por las unidades misioneras alrededor del mundo) de manera que no tendrá limitación para ser conocido por todos los corresponsales del público interno de la entidad.



Fuente: elaboración propia.

4.2.2 Manual de identidad corporativa

El manual de identidad corporativa es un instrumento que brinda la normativa de los códigos que proyectan la identidad de la empresa: código lingüístico, código icónico y el código cromático que tienen la función de crear el símbolo empresarial con sus diferentes aplicaciones.



Fuente: elaboración propia.

4.2.3 Bifoliar de presentación

También se diseñó un bifoliar con información sobre el qué hacer de FAMGUA y la descripción de las áreas en donde tiene representación en el mundo, además de sus proyectos misioneros. Su función es crear cultura de empresa puesto que cuando las unidades misioneras tengan contacto con el mismo, estarán más concientes

del trabajo que la agencia hace con la red de contactos y serán motivadas a enviar su información periódicamente para publicarla en el nuevo boletín.

Deseo involucrarme en las misiones a través de FAMGUA:

- ✓ **Deseo orar:** FAMGUA ha creado la Red de Oración Misionera, puedes enterarte de nuestras actividades y peticiones de oración a través de nuestra página web, facebook, y boletines que enviaremos a tu email.
- ✓ **Mi anhelo es ir:** Puedes servir como movilizador, plantador de iglesias, capacitador, de liderazgo, profesional siendo parte de un equipo misionero, maestro universitario de inglés-español en China, etc. Tenemos más de 100 campos misioneros que desean recibir misioneros enviados por la iglesia en Guatemala y América Latina.
- ✓ **Quiero invertir:** Tenemos más de 25 unidades misioneras trabajando en diferentes campos alrededor del mundo y otros que están en proceso de salir a nuevos campos.

Deseo invertir en iniciativas de movilización y educación misionera:

- ✓ **Proyecto Hechos:** Un programa de movilización enfocado a jóvenes para involucrarlos en las misiones mundiales.
- ✓ **Visión Global:** Un programa misionero de televisión por cable e internet a través del cual presentamos entrevistas y predicaciones sobre misiones.
- ✓ **Visión 2025:** Movilizar a las iglesias indígenas del occidente de Guatemala en el tema de envío de misioneros para la traducción y uso de las Escrituras en el idioma nativo.

Deseo invertir en el sostenimiento de la oficina de FAM en Guatemala:

- ✓ Alquiler de la nueva oficina.
- ✓ Sostenimiento de nuestro personal administrativo.
- ✓ Gastos generales de funcionamiento (teléfono, luz, internet, etc).

Para donaciones en Guatemala:
303375002
FAM Guatemala
BANRURAL

Email: famgua@faminter.org
Siguenos en: FAM Guatemala

WWW.FAMGUA.ORG

FAMGUA
Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala

¿QUIÉNES SOMOS?

La Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala (FAMGUA) es una agencia misionera que facilita el envío de misioneros desde Guatemala a todas las naciones. FAMGUA trabaja de manera estrecha con la iglesia local. FAMGUA es parte de Fraternidad de Apoyo Misionero Internacional que tiene representación en USA, México, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Belice, Colombia y España.

¿Que ofrece FAMGUA a un candidato a misionero?

- ✓ Ser enlace con iglesias locales y nacionales, agencias misioneras e instituciones.
- ✓ Promover orientación previa a la salida al campo misionero.
- ✓ Facilitar el envío y dar orientación, dirección, cuidado, supervisión y evaluación en el campo misionero.
- ✓ Administrar los recursos económicos mediante una cuenta concentradora de fondos.
- ✓ Ser miembro de un equipo de trabajo nacional e internacional.

Nuestro deseo es multiplicar el número de unidades misioneras y enfocar los nuevos proyectos a regiones del mundo con mayor necesidad de obreros.

CAMPOS MISIONEROS

FAMGUA tiene alianzas estratégicas con SIM Internacional, SEND Internacional, Alianza Global Wycliffe, Camino Global y Brazo del Señor. A través de estas alianzas, ofrecemos oportunidades misioneras en todos los continentes. Específicamente hemos concentrado nuestros esfuerzos en cuatro campos:

- ✓ **España:** Es un país con más de 45 millones de habitantes. Menos del 2% de españoles son cristianos evangélicos. El enfoque es el fortalecimiento de la iglesia local y la plantación de más iglesias en los pueblos sin presencia del Evangelio.
- ✓ **Oaxaca, México:** Considerado como la concentración étnica más grande de las Américas, con 174 grupos étnicos de los cuales 28 aún no han sido alcanzados. El enfoque es la plantación de iglesias y la capacitación del liderazgo indígena. Trabajamos en cooperación con el ministerio Brazo del Señor.
- ✓ **Hispanos en USA:** Los latinos son la minoría más grande en Estados Unidos, para el 2007, hablan más de 45 millones de latinoamericanos, para el 2050 serán 132 millones. El enfoque es la plantación de nuevas iglesias entre los hispanos y el fortalecimiento de iglesias hispanas en las misiones.
- ✓ **Sur de Asia:** En esta parte del mundo viven más de 1,000 millones de personas. El cristianismo enfrenta la persecución de los musulmanes radicales y el siccitismo hinduista. El enfoque es la plantación de iglesias sencillas.

Deseamos motivar a la Iglesia para enviar misioneros a otras regiones del mundo, tenemos en proceso un proyecto de cuidado integral para obreros latinos, y oportunidades en el campo de traducción de la Biblia y fundación de iglesias en:

- ✓ Norte y Centro de África
- ✓ Medio Oriente
- ✓ Asia Oriental
- ✓ Europa
- ✓ América del Sur

Yo os digo: alzad vuestros ojos y mirad los campos, porque ya están blancos para la siega.
Juan 4:35b

Fuente: elaboración propia.

4.2.4 Afiche de expectación de la implementación de la estrategia

Como sucede con cualquier soporte visual, la imagen gráfica fue determinante en el proceso de edición, debido a eso fue ilustrado con imágenes atractivas y el lenguaje aplicado fue neutro y objetivo en un tono formal medio.

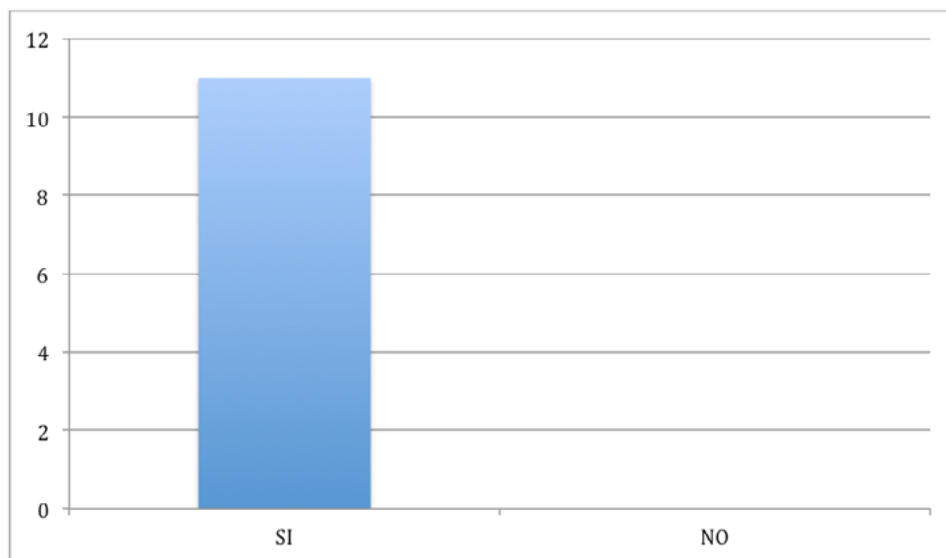
4.3 Presentación de resultados

Las preguntas de evaluación fueron diseñadas para valorar en el público interno la visión del alcance de los tres objetivos propuestos en el plan de comunicación.

Pregunta 1

¿Le gustaría recibir noticias constantes del quehacer de FAMGUA y sus misioneros?

Figura 23. Información oportuna descendente



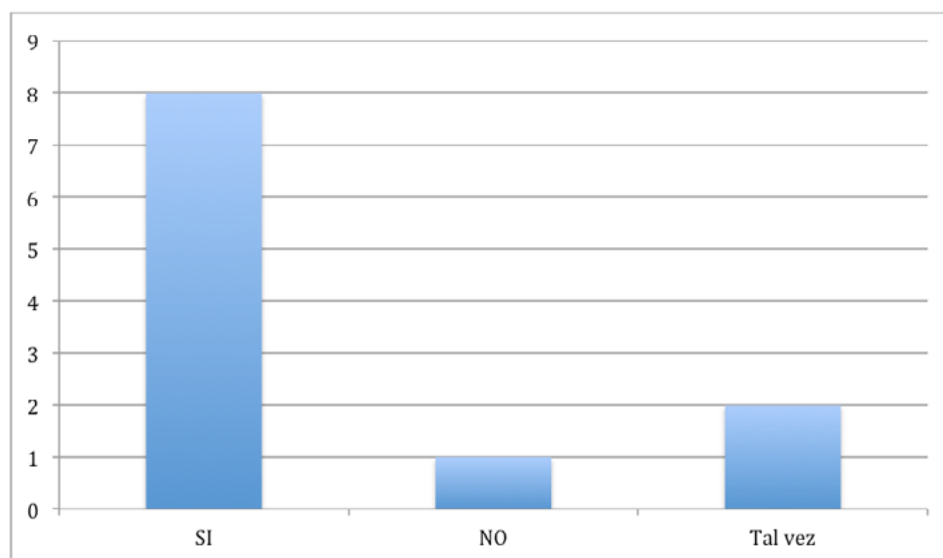
Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra indicó que le gustaría recibir información oportuna sobre la entidad.

Pregunta 2

¿Considera que su red personal de apoyo misionero podría aumentar si FAMGUA les envía noticias suyas regularmente?

Figura 24. Red personal de apoyo misionero



Fuente: elaboración propia.

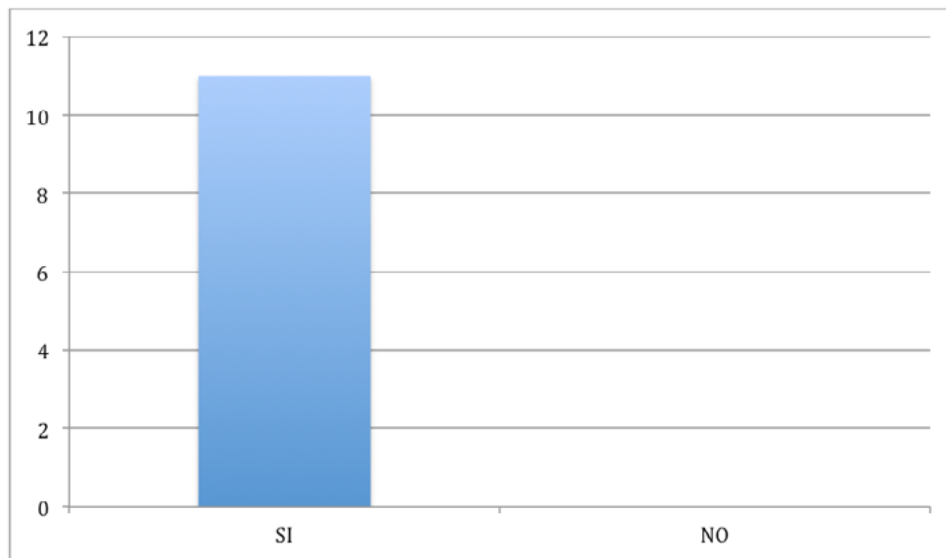
De la muestra, ocho personas dijeron que creen que su red de contactos se vería beneficiada al recibir notticias regulares de la entidad, dos indicaron que podría ser y una dijo creer que no cambiaría su situación actual.

Esto significa que el 72% de la muestra considera importante que su red de contactos reciba información actualizada para considerar su sostenimiento. El 18% cree que podría ser importante y el 9% considera que no es importante la recepción de información.

Pregunta 3

¿Estaría usted dispuesto a enviar información actualizada para ser usada en el boletín informativo mensual de FAMGUA?

Figura 25. Canales de comunicación



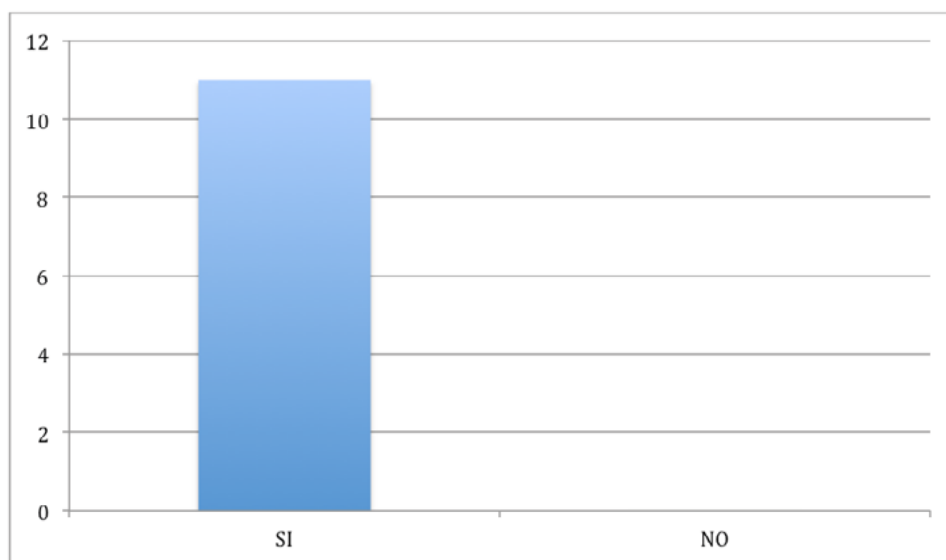
Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra indicó que estaría dispuesto a enviar información oportuna a la entidad.

Pregunta 4

¿Cree usted que identificarse como misionero de FAMGUA puede servir como una herramienta para alcanzar sus objetivos personales en el ministerio?

Figura 26. Sentido de pertenencia



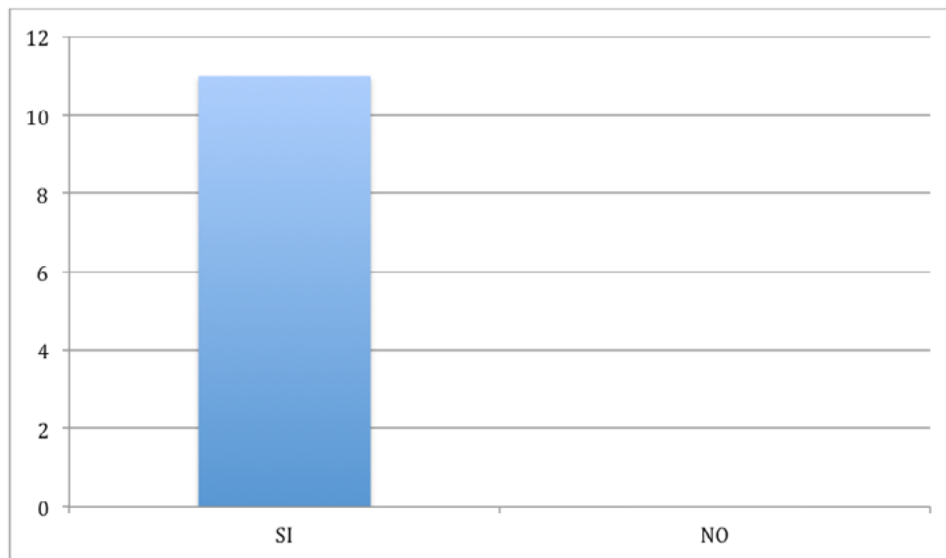
Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra indicó que la identificación con FAMGUA puede ser de utilidad para el alcance de sus objetivos.

Pregunta 5

¿Le gustaría recibir el logotipo de FAMGUA en formato virtual para poder usarlo en sus cartas y postales para recaudación de fondos?

Figura 27. Identidad corporativa



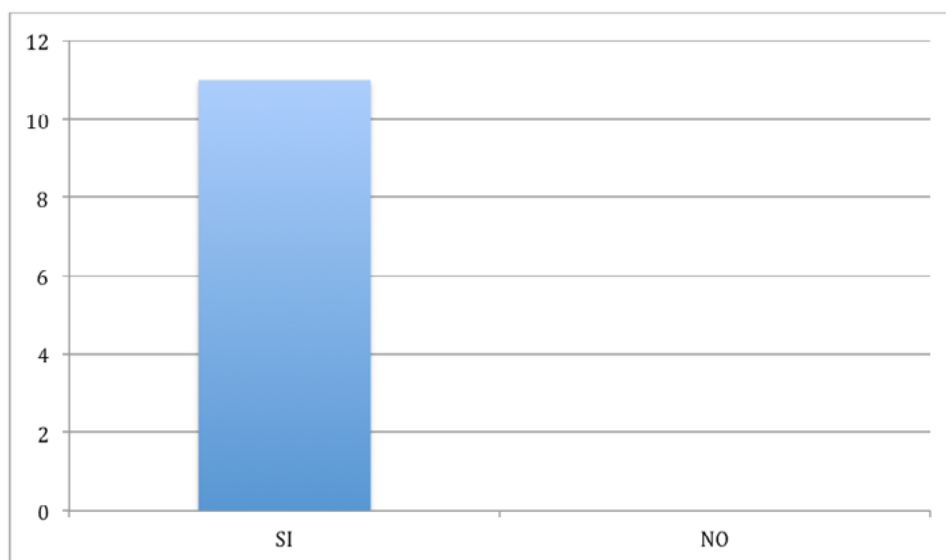
Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra indicó que le gustaría recibir el logotipo para utilizarlo en los formatos que usan como estrategias personales de recaudación de fondos.

Pregunta 6

¿Cree usted que un calendario de comunicación enviado por FAMGUA le ayudaría a recordar cuándo debe enviar información para su red de apoyo?

Figura 28. Cronograma de comunicación



Fuente: elaboración propia.

El 100% de la muestra indicó que le gustaría recibir el cronograma de comunicación para estar conciente del tiempo en el que debe enviar información a FAMGUA para ser tomada en cuenta en la elaboración de soportes gráficos.

Conclusiones finales de la investigación

- El establecimiento de una comunicación efectiva, mediante la aplicación de normas dadas en el manual de comunicación interna de FAMGUA, es una herramienta útil para acrecentar el sentido de pertenencia en los miembros de la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala y que contribuye a promover su participación voluntaria en la difusión del mensaje institucional.
- Un plan de comunicación interna que contempla el manual de comunicación interna le brinda a FAMGUA criterios clave que estandarizan sus canales oficiales de comunicación interna. Con la utilización de estos criterios, FAMGUA puede experimentar la agilización en la recepción y envío de información oportuna entre la agencia y sus miembros.
- El plan de comunicación brinda el punto de partida en el posicionamiento de la imagen institucional de FAMGUA dentro de su público interno. A la vez que funciona como referente para las demás fraternidades de movilización misionera en latinoamerica.
- Además de esta primera evaluación, los resultados de la implementación de la estrategia deben ser medidos a partir del primer trimestre de 2016, puesto que es cuando empezarán a implementarse los cambios sugeridos en la presente investigación. Para la medición será de suma importancia responder a estos cuestionamientos con el fin de mejorar las tácticas y llevar a buen término la estrategia trazada.
 - ¿Qué resultados reales se han obtenido?
 - ¿Se han recibido las respuestas esperadas del público interno?
 - ¿El público interno ha comprendido las ideas que se querían comunicar?
 - ¿Se han presentado las ideas de forma atractiva?
 - ¿Se han utilizado los medios adecuados?
 - ¿Se han recogido adecuadamente los puntos de vista de la población?
 - ¿El target está satisfecho con la nueva relación establecida?
 - ¿Qué conclusiones se sacan para el futuro?

Recomendaciones generales

- **A la Universidad de San Carlos de Guatemala - USAC.** La Escuela de Ciencias de la Comunicación provee a los estudiantes de herramientas útiles para su desenvolvimiento profesional en un mundo competitivo. Un comunicador social está capacitado para fortalecer procesos organizacionales internos y externos, de ahí que en muchas unidades académicas se consideren dentro del pensum, cursos que promuevan el conocimiento básico del proceso comunicativo. Siendo tan importante esta carrera, se podrían promover espacios para que los futuros licenciados en ciencias de la comunicación ayuden en la difusión de la visión de esta casa de estudios.
- **A la Escuela de Ciencias de la Comunicación - ECC.** Tácticas como el Ejercicio Profesional Supervisado para Licenciatura - EPSL - promueven, no sólo la aplicación de un gran cúmulo de conocimientos adquiridos tanto en las aulas de estudio como también en el campo, sino el desenvolvimiento como profesional de la comunicación. El EPSL brinda la oportunidad de mostrar claramente a la entidad que recibe a un epesista, el buen desempeño profesional de los comunicadores egresados de la ECC y contribuye al buen posicionamiento de la Escuela y a la generación de más y mejores alianzas estratégicas a futuro.
- Los profesionales de la Escuela de Ciencias de la Comunicación deberían ser evaluados por la calidad y creatividad semiótica con la que pueden comunicar inteligiblemente sus ideas (fondo) y no por el diseño gráfico que tratan de implementar (en función de que su área de expertíz no es diseño gráfico) a cada una de las propuestas que forman parte de sus estrategias comunicativas (forma).
- **A la Fraternidad de Apoyo Misionero de Guatemala - FAMGUA.** La puesta en práctica de normas y estándares de comunicación provistas en el plan de comunicación interna fortalece el alcance de los objetivos de funcionamiento a mediano y largo plazo. El plan de comunicación interna contribuye a lograr una comunicación efectiva ascendente y descendente dentro de la organización y ayuda a ser consciente de la necesidad de formar en el público interno el sentido

de pertenencia tan necesario para replicar los valores y objetivos de la entidad, de esta manera la información empieza a retornar voluntariamente y alimenta el ciclo de feedback del que una empresa de servicios es tan dependiente.

- El plan de comunicación, por su dimensión estratégica debe incluir elementos que ayuden a la gestión de la comunicación organizacional. Como entidad, el manual de gestión de la comunicación debe explicitar claramente los objetivos en cuanto a la comunicación de la empresa y las normas generales de comunicación que determinarán el parámetro a seguir como libro de estilo organizacional.

Bibliografía

- Alcaide, Juan Carlos. *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC, 2010.
- Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros, La Coruña: Netbiblo, 2005.
- Arroyo, Luis, y Magali Yus. *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*. 4a. Edición. Madrid: Esic Editorial, 2011.
- Bustinduy, Iñaki. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC, 2010.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma. Edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- Cueva C, Samuel. *Misión Transcultural*. Terrassa, Barcelona: Clie, 1995.
- Editorial Mad, S.L. *Administración de empresas*. Vol. II. España: Editorial Mad, S.L., 2003.
- Editorial Vértice. *Comunicación Interna*. Málaga: Vértice, 2008.
- Elías, Joan, y José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna : la intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
- Enrique, Ana M. *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, 2008.
- Ferré Trenzano, Jose María, y Jordi Ferré Nadal. *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad : cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1996.
- Lozano Rendón, Carlos. *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Pearson Educación, 2007.

- Kossen, Stan. *La venta creativa*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong, Roberto Luis Escalona García, and Marcela Benassini. *Marketing*. 8a. Edición. México: Pearson Education, 2001.
- Malhotra, Naresh J. *Investigación de mercados : un enfoque aplicado*. 4a. Edición. México: Pearson, 2004.
- Míguez González, Maria Isabel. *Los públicos en las relaciones públicas*. 1a. Edición en español. Barcelona : Editorial UOC, 2010.
- Mora y Araujo, Manuel, y Marcela Browne. *La comunicación es servicio : manual de comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Granica. Fundación Compromiso, 2001.
- Otero, Edison. *Teorías de la comunicación*. Santiago: Universitaria, 2004.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. 22a. Edición. Madrid, 2001.
- Rebeil Corella, Maria Antonieta, y Celia RuizSandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Plaza y Valdés, 1998.
- Rodríguez Moguel, Ernesto A. *Metodología de la investigación : la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005.
- Sánchez Herrera, Joaquín, y Teresa Pintado Blanco. *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. 2a. Edición. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESICA, 2013.
- Tamayo, Mario. *El proceso de la investigación científica : Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. 4a. Edición. México: Limusa, 2004.
- van der Hofstadt Román, Carlos J. *El libro de las habilidades de comunicación : cómo mejorar la comunicación personal*. 2a. Edición. Madrid: Díaz de Santos, 2005.

E-grafías:

- www.razonypalabra.org.mx. (s.f.). *Tres formas importantes de comunicación corporativa*. Consultado el 1 de junio de 2015, de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/cvanriel.html>

5 Anexos



A continuación encontrará una serie de preguntas que ayudarán a saber de su conocimiento y participación en FAM y nos brindará la oportunidad de generar una estrategia de comunicación interna que satisfaga de mejor manera sus expectativas.

ENCUESTA

1. ¿Qué herramienta de comunicación de las siguientes sabe que se usan en FAM?

- | | | |
|--|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Revista digital | <input checked="" type="checkbox"/> Convenciones | <input checked="" type="checkbox"/> Buzón de sugerencias |
| <input checked="" type="checkbox"/> Manual de bienvenida | <input checked="" type="checkbox"/> Revista interna impresa | <input checked="" type="checkbox"/> Teléfono de información |
| <input checked="" type="checkbox"/> Intranet | <input checked="" type="checkbox"/> Reuniones con el director | <input checked="" type="checkbox"/> Otro |

2. ¿Qué elementos o identidades de branding utilizados por FAM conoce?

- | | | |
|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Logotipo | <input checked="" type="checkbox"/> Eslogan | <input checked="" type="checkbox"/> Página web |
| <input checked="" type="checkbox"/> Página facebook | <input checked="" type="checkbox"/> Papelería | <input checked="" type="checkbox"/> Otro |

3. ¿Conoce de las normas y procesos de trabajo dados por FAM a sus voluntarios en cuanto al envío, recepción y manejo de la información misionera?

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input checked="" type="checkbox"/> NO |
|--|--|

4. ¿Se siente identificado con el avance, alcance, fracasos y problemas de FAM?

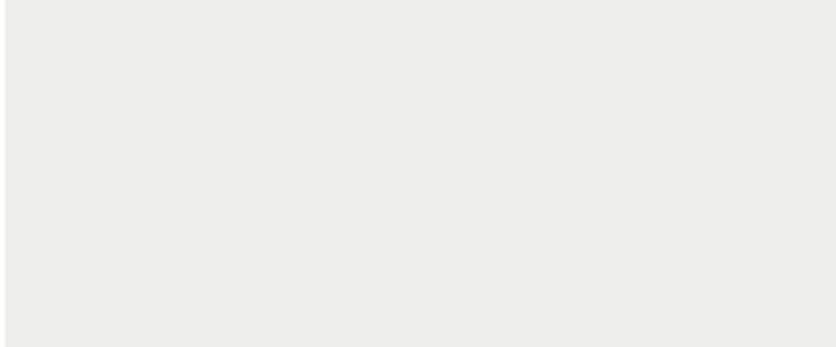
- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input checked="" type="checkbox"/> NO |
|--|--|

5. ¿Está dispuesto a involucrarse en el proceso de comunicación de FAM?

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input checked="" type="checkbox"/> NO |
|--|--|

ENCUESTA

6. ¿Qué herramientas propone tomar en cuenta como parte de la estrategia de difusión de la visión, misión y trabajo de FAM al público en general?



7. ¿Recibe información actualizada de FAM? ¿En qué medio?

SI

NO

Medio:

8. ¿Qué tipo de información envía usted a FAM?

Cartas impresas

Informes escritos

Fotografías

E-mail

Invitaciones a eventos

Otro

9. ¿Con qué regularidad envía usted información a FAM?

1-2 meses

3-6 meses

cada año

10. ¿Estaría dispuesto a firmar una carta/compromiso de participación voluntaria para la divulgación de proyectos misioneros y programas de movilización misionera de FAM?

SI

NO