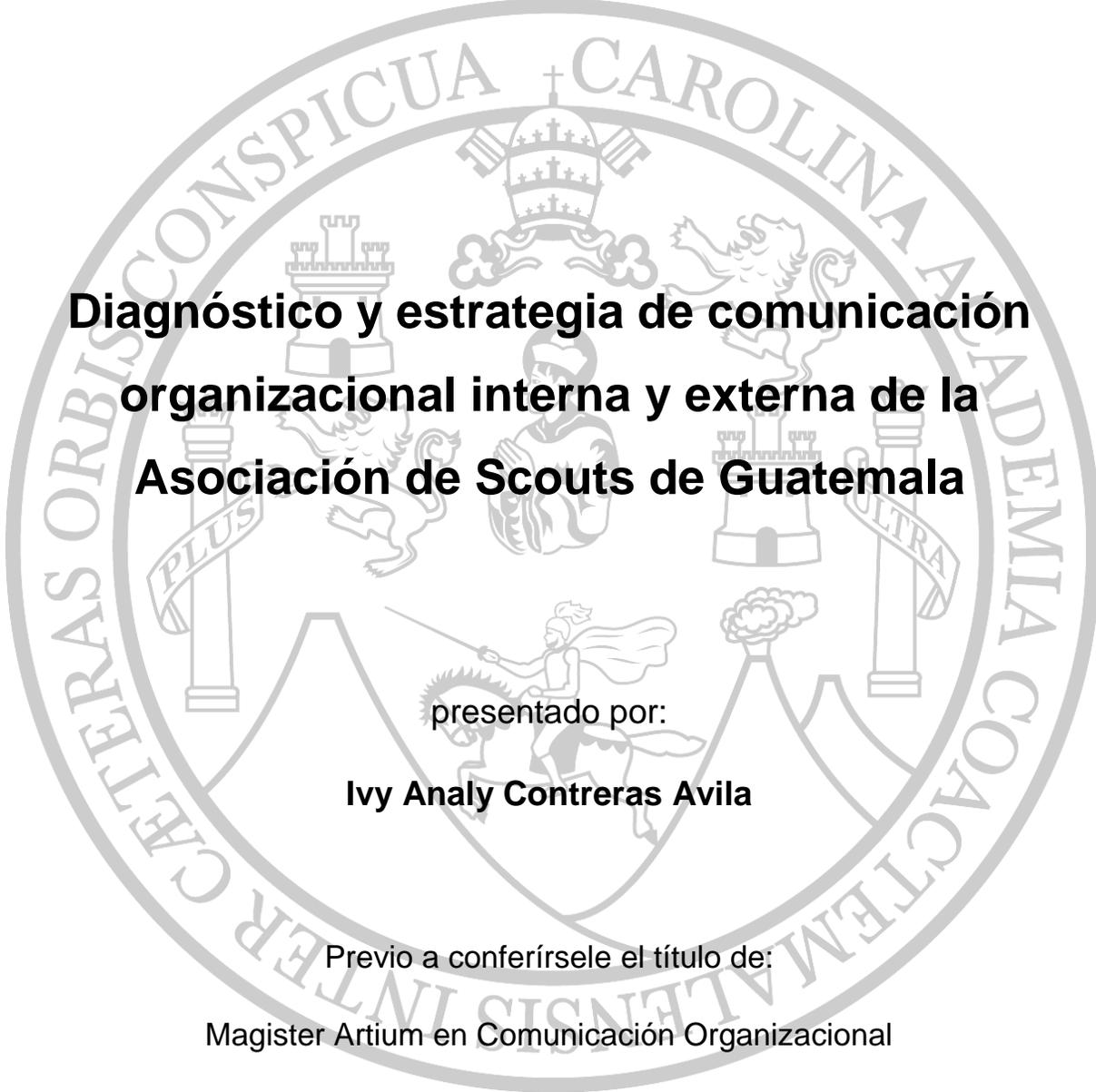


Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado

Trabajo de graduación

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure, likely a saint or religious figure, surrounded by various symbols including a crown, a shield, and a banner. The Latin text "CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CÆTERAS ORBIS CONSPICUA" is inscribed around the perimeter of the seal.

**Diagnóstico y estrategia de comunicación
organizacional interna y externa de la
Asociación de Scouts de Guatemala**

presentado por:

Ivy Analy Contreras Avila

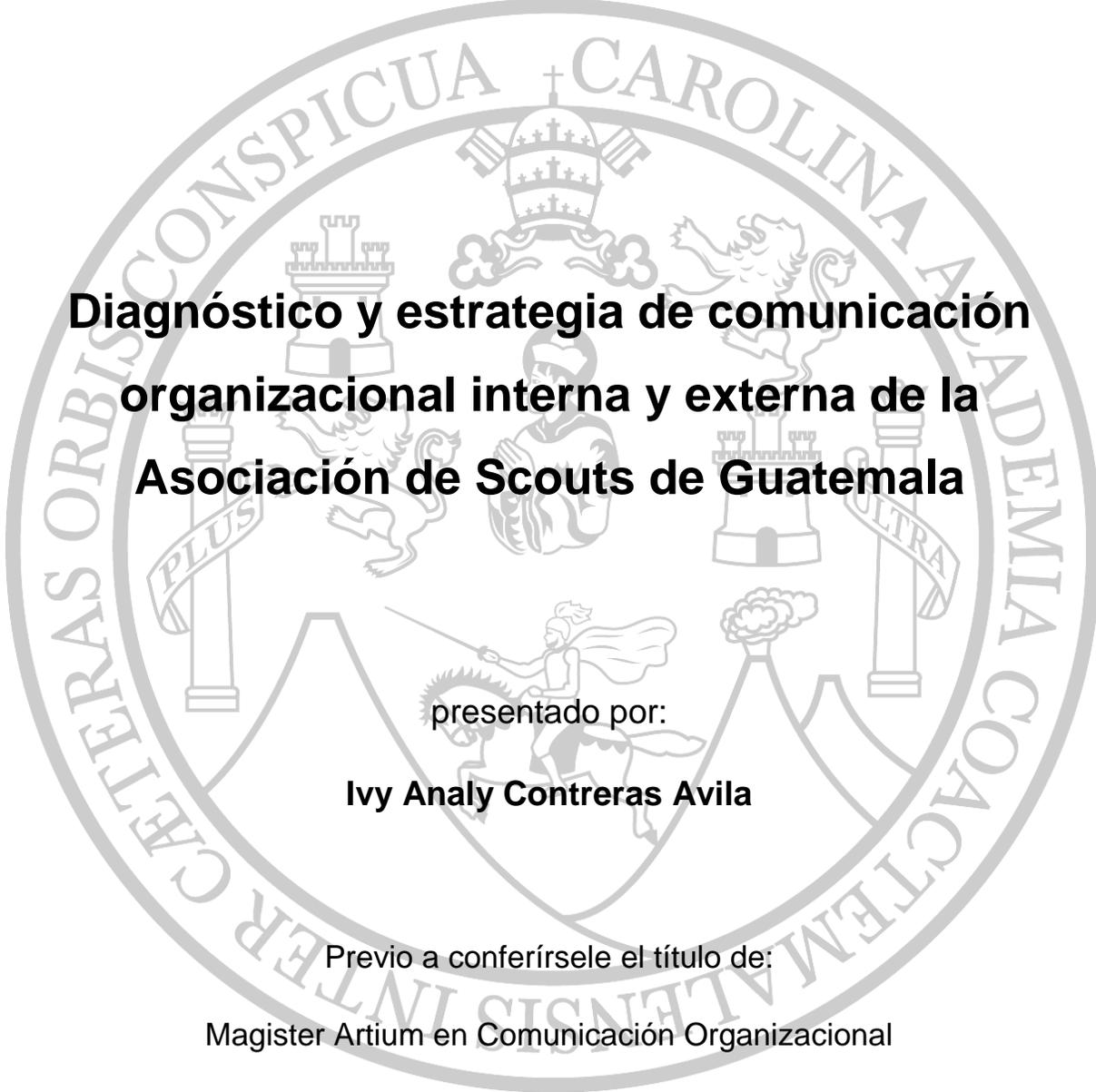
Previo a conferírsele el título de:

Magister Artium en Comunicación Organizacional

Guatemala, noviembre 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado

Trabajo de graduación



**Diagnóstico y estrategia de comunicación
organizacional interna y externa de la
Asociación de Scouts de Guatemala**

presentado por:

Ivy Analy Contreras Avila

Previo a conferírsele el título de:

Magister Artium en Comunicación Organizacional

Guatemala, noviembre 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trujillo
Representantes Docentes

Publicista Anaite Machuca
Publicista Carlos A. León Cantón
Representantes Estudiantiles

Lic. Johnny Michael González Batres
Representante de Egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos
Secretaria Administrativa

Consejo Académico de Postgrado

M. Sc. Sergio Vinicio Morataya
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal Examinador

Mtra. Heidi Lorena Melgar Reyna
Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo



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



Guatemala, 21 de octubre de 2016

Orden de impresión
No.033-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Ivy Analy Contreras Avila
Carné No. 200613633

Estimada Estudiante Contreras:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinadora con el título **“Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Escuela de Ciencias de la Comunicación
RECTOR
MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC


Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECCION DE POSTGRADO
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. Archivo

“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1. Diagnóstico Situacional.....	1
1.1 Ubicación geográfica.....	1
1.2 Naturaleza de la organización	2
1.3 Prioridades estratégicas de la Asociación de Scouts de Guatemala.....	5
1.4 Principales actividades de la Asociación de Scouts de Guatemala.....	6
1.5 Actores internos	7
1.6 Actores externos	8
1.7 Organigrama	8
1.8 Perfil de los miembros de la Asociación de Scouts de Guatemala	10
Capítulo 2	16
2. Fundamentos Epistemológicos	16
2.1 Teoría de la información organizacional de Karl Weick	16
2.2 Teoría de las relaciones humanas.....	18
2.3 Teoría de la motivación laboral: Los tres factores de McClelland	19
Capítulo 3	20
3. Marco Metodológico.....	20
3.1 Método y tipo de investigación.....	20
3.2 Objetivos de la investigación	20
3.3 Técnicas de investigación.....	21
3.4 Instrumentos.....	22
3.5 Fuentes de información	23
3.6 Población y muestra	24
Capítulo 4	25
4. Diagnóstico Comunicacional.....	25
4.1 Análisis de comunicación interna.....	25
4.1.1 Comunicación vertical descendente.....	25
4.1.2 Comunicación vertical ascendente.....	26
4.1.3 Comunicación horizontal.....	28

4.1.4 Comunicación circular	28
4.1.5 Principales medios de comunicación interna.....	28
4.2 Análisis de comunicación externa.....	29
4.2.1 Mapa de públicos	29
4.2.2 Usuarios.....	30
4.2.3 Instituciones	30
4.2.4 Análisis de identidad corporativa	31
4.2.5 Análisis de imagen corporativa.....	33
4.2.6 Comunicación en crisis	35
4.3 Análisis FODA	36
4.3.1 Análisis y pronóstico de la situación	37
4.4 Factores influyentes directos e indirectos	42
4.5 Árbol de problemas.....	43
4.6 Determinación de prioridades	44
4.7 Propuesta de soluciones.....	44
5. Estrategia de comunicación organizacional	47
5.1 Justificación.....	47
5.2 Objetivos	48
5.3 Público objetivo	49
5.4 Propuesta.....	49
5.5 Matriz de coherencia	53
5.6 Plan de comunicación.....	56
5.7 Productos estrategia de comunicación desarrollados para la Asociación de Scouts de Guatemala.....	62
5.7.1 Productos para la comunicación interna	62
5.7.2 Productos para la comunicación externa	63
5.8 Validación de productos	65
5.9 Cronograma de implementación de la propuesta.....	66
5.10 Monitoreo y evaluación de la estrategia	67
5.11 Implementación.....	67
6. Resultados futuros	68
Anexos	74

Índice de tablas, figuras, imágenes, gráficas e instrumentos

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis FODA.....	36
Tabla 2. Los tres factores de McClelland.....	38
Tabla 3. Factores influyentes directos e indirectos.....	42
Tabla 4. Funciones de la comunicación.....	44
Tabla 5. Matriz de coherencia A.....	53
Tabla 6. Matriz de coherencia B.....	54
Tabla 7. Calendario de actividades.....	66
Tabla 8. Monitoreo y evaluación de la estrategia.....	67

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Asociación Scouts de Guatemala.....	9
Figura 2. Flujo de la comunicación interna vertical descendente.....	26
Figura 3. Mapa de públicos de la ASG.....	29
Figura 4. Árbol de problemas.....	43
Figura 5. Ejes de la estrategia de comunicación.....	50

Índice de imágenes

Imagen 1. Mapa de ubicación.....	1
Imagen 2. Emblema Scout Mundial.....	32
Imagen 3. Logotipo Scouts de Guatemala.....	32

Índice de gráficas

Gráfica 1. Le escuchan y toman en cuenta su opinión y sugerencias.....	27
Gráfica 2. Medios de comunicación utilizados para enterarse de eventos y actividades de la ASG.....	40
Gráfica 3. Medios de comunicación para recibir información de la ASG.....	41

Índice de anexos

Anexo 1. Plan de trabajo.....	75
Anexo 2. Carta de solicitud de trabajo de graduación.....	90
Anexo 3. Carta de autorización de trabajo de graduación.....	91
Anexo 4. Carta de validación de productos.....	92

Índice de instrumentos

Instrumento 1.	Guía de observación para la comunicación interpersonal....	77
Instrumento 2.	Guía de entrevista a encargada de sitio web y redes sociales.....	80
Instrumento 3.	Guía de entrevista a encargado de enviar el correo informativo.....	81
Instrumento 4.	Encuesta a Consejo Scout Nacional.....	82
Instrumento 5.	Encuesta a colaboradores de la ASG.....	84
Instrumento 6.	Encuesta a dirigentes Scouts.....	87
Instrumento 7.	Evaluación de sitio web.....	89

Resumen

La Asociación de Scouts de Guatemala (ASG) es una organización que tiene más de 90 años en el país. Las actuales autoridades ven la necesidad de mejorar su comunicación organizacional, pues aún carecen de protocolos y procedimientos que mejoren el proceso comunicativo de la asociación.

Para encontrar una solución a la necesidad comunicacional de la ASG se realizó un diagnóstico comunicación organizacional interna y externa. En el resultado de los datos obtenidos se pudo constatar lo siguiente:

- ❖ En la **comunicación interna**, el personal administrativo de la asociación tiene necesidades internas de comunicación, debido a que no existen mecanismos formales para transmitir cierta información.
- ❖ Con respecto la **comunicación externa**, los dirigentes scouts afirmaron que no se enteran de todas las actividades, además los medios oficiales de comunicación están desactualizados y son ineficientes.

Con base en los resultados obtenidos del diagnóstico se determinó una estrategia de comunicación interna y externa, que se ajusta a las necesidades y posibilidades actuales de la Asociación de Scouts de Guatemala.

Como parte de esta estrategia se elaboraron los siguientes tres productos para la ASG:

- ❖ Boletín informativo.
- ❖ Manual de Comunicación en crisis.
- ❖ Manual y políticas de redes sociales.

Introducción

El presente informe titulado “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala” fue realizado en la Asociación ya mencionada, con el objetivo de describir y analizar la comunicación organizacional interna y externa, asimismo proponer una estrategia de comunicación integral.

La investigación está estructurada en 6 capítulos, a continuación se presenta una reseña de estos:

Capítulo 1. Diagnóstico Situacional, en el cual se describen las características de la institución como ubicación geográfica, naturaleza de la organización, misión, visión, prioridades estratégicas y perfil de los miembros que la integran.

Capítulo 2. Fundamentos Epistemológicos, se presentan las teorías que son la base para la realización del diagnóstico y posteriormente la estrategia. Estas teorías son la teoría de la información organizacional de Karl Weick, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y la teoría de la motivación laboral de McClelland.

Capítulo 3: Marco Metodológico, con descripción del método, enfoque y técnicas de investigación para la realización del diagnóstico, así como los instrumentos de recopilación de datos implementados en los colaboradores y público externo.

Capítulo 4. Diagnóstico Comunicacional, en este se analiza cómo se desenvuelve la comunicación interna, comunicación ascendente, descendente, circular y comunicación de crisis, comunicación externa, identidad corporativa y el análisis FODA que puntualiza las problemáticas y fortalezas que se manifiestan en la ASG.

Capítulo 5. Estrategia de Comunicación Organizacional, posterior a la investigación y análisis de la institución se muestra la propuesta con su respectiva matriz de coherencia. Se explica el plan de comunicación interna y externa y se presentan los productos estratégicos que se entregaron a la Asociación en forma de donación.

Capítulo 6. Resultados, por último se presentan los cambios que, si se adoptan, en el futuro mejorarán la comunicación interna y externa en la Asociación de Scouts de Guatemala.

Las autoridades de la Asociación de Scouts de Guatemala, consideran importante contar con una estrategia de comunicación que les permita optimizar los recursos disponibles y fortalecer sus procesos de comunicación interna y externa, para lograr una comunicación eficaz ante sus diferentes públicos.

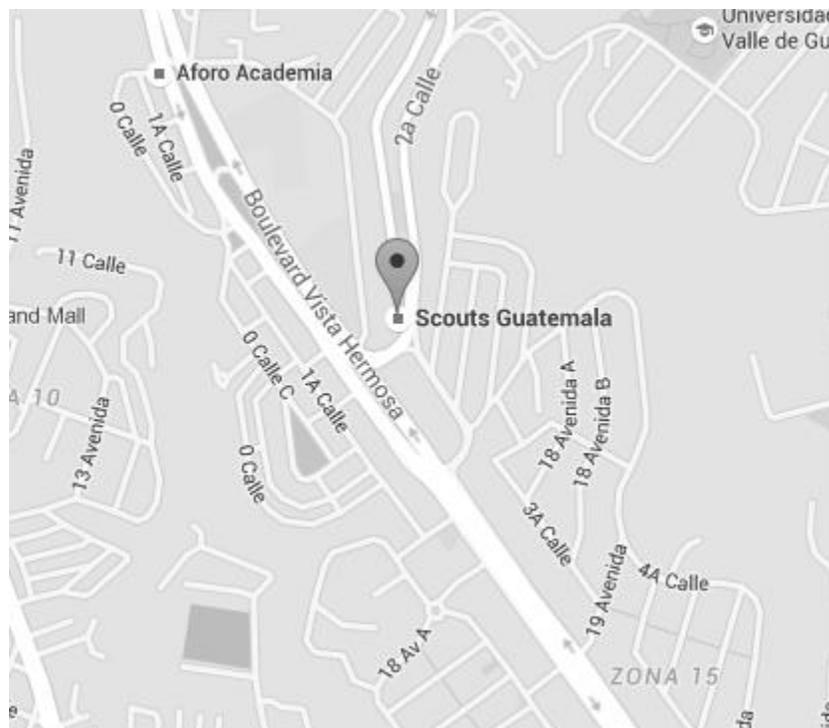
Capítulo 1

1. Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación geográfica

La Asociación de Scouts de Guatemala está ubicada en el Boulevard Rafael Landívar 2-01 Zona 15, Guatemala, Guatemala.

Imagen 1. Mapa de ubicación.



Fuente: Google Maps

1.2 Naturaleza de la organización

El Movimiento Scout llegó a Guatemala en el año 1917 y agrupa a 4,273 jóvenes y niños divididos en 209 grupos en todo el país. Fue el ciudadano francés, Roberto Jasán, quien fundó el primer grupo de Boy Scouts en Quetzaltenango. En el año 1928 se formó la Asociación de Scouts de Guatemala por iniciativa de Carlos Cipriani, a quien se le conoce como el fundador del escultismo en Guatemala. (Guatemala A. d., Inicios de Movimiento Scout, 2016)

Los Scouts en Guatemala son un “movimiento educativo no formal, voluntario y apolítico para la niñez y juventud, abierto a todos sin distinciones de origen raza o credo.” (Pérez, 2012)

A continuación se detalla la naturaleza de la Asociación de Scouts de Guatemala, según el Acuerdo Gubernativo Número 198-89:

La Asociación de Scouts de Guatemala, fundada el veinticuatro (24) de Septiembre de mil novecientos veinte (1920) y reorganizada el veintisiete (27) de noviembre de mil novecientos veintisiete (1927), es miembro de la Organización Mundial Scout, con reconocimiento a partir del once (11) de Noviembre de mil novecientos treinta (1930) y es miembro de la Conferencia Scout Interamericana; y

b) Es una entidad de derecho, privada, no lucrativa, apolítica con fines culturales, cívicos y morales, abierta a toda persona, sin distinción de origen, raza, sexo o credo, según los principios y normas contenidas en estos Estatutos y los lineamientos establecidos por su Fundador Lord Robert Smith Baden Powell.

“El objetivo de la Asociación de Scouts de Guatemala es fomentar el Escultismo en el país, llevando a cabo todas las actividades que contribuyen al desarrollo y formación de la Juventud Guatemalteca, siguiendo los principios universales del Escultismo, contribuyendo al desarrollo de la personalidad para que alcance una mejor formación física, intelectual, social, moral y espiritual, por medio del Método Scout.”

“Las actividades de la Asociación se basan en el lema, los principios, la ley, las virtudes y el Método del Escultismo enumeradas a continuación:

a) El lema Scout es “SIEMPRE LISTOS”.

b) Los principios fundamentales del Escultismo son:

1. DEBERES PARA CON DIOS

Adhesión a principios espirituales, lealtad a la religión que los expresa y aceptación de los deberes que resultan de ella.

2. DEBERES PARA CON LA PATRIA

Lealtad a Guatemala, en armonía con la promoción de la paz, la comprensión y la cooperación en el plano local, nacional e internacional, y

3. DEBERES PARA CONSIGO MISMO Y LOS DEMAS

Responsabilidad en el desarrollo personal, físico, moral, intelectual, espiritual y social. Participación en el desarrollo

de la sociedad con reconocimiento y respeto por la dignidad del ser humano y por la integridad de la naturaleza.

c) La Promesa Scout es:

Por mi honor prometo hacer cuanto de mí dependa para cumplir mis deberes para con Dios y la Patria, ayudar al prójimo en toda circunstancia y cumplir fielmente la Ley Scout.

d) La Ley Scout es:

1. El Scout cifra su honor en ser digno de confianza;
2. El Scout es patriota y leal;
3. El Scout es útil y ayuda a los demás sin pensar en recompensa;
4. El Scout es amigo de todos y hermano de cualquier Scout, sin distinción de credo, raza o clase social;
5. El Scout es cortés y actúa con nobleza
6. El Scout ve en la naturaleza la obra de Dios y protege a los animales y a las plantas
7. El Scout es obediente y hace las cosas en orden y completas;
8. El Scout sonríe y canta en sus dificultades;
9. El Scout es económico, trabajador y cuidadoso del bien ajeno, y
10. El Scout es limpio y sano, puro en pensamientos, palabras y acciones.

e) Las Virtudes Scout son: lealtad, abnegación y pureza. (Guatemala, 1989)

1.3 Prioridades estratégicas de la Asociación de Scouts de Guatemala

Los Scouts en Guatemala tienen como objetivo “contribuir en el desarrollo de los jóvenes para alcanzar al máximo sus potenciales físicos, intelectuales, sociales y espirituales como individuos, como ciudadanos responsables y como miembros de sus comunidades.” (Pérez, 2012)

Fomentar el Movimiento Scout en todo el país, llevando a cabo todas las actividades que contribuyen al desarrollo y denominación de la juventud guatemalteca, siguiendo los principios universales del Movimiento, contribuyendo al desarrollo de su personalidad para que alcance una mejor formación física, intelectual, social, moral y espiritual, por medio del Método Scout.

Las actividades que se desarrollan en el Movimiento Scout, en cada una de sus ramas o secciones, se basan en el Lema, los Principios, la Ley, las Virtudes y el Método Scout. (Asociación de Scouts de Guatemala, 2013. P. 9)

Según el sitio web (Guatemala A. d., Nosotros: Quiénes somos, 2012) la Asociación de Scouts de Guatemala tiene las siguientes prioridades estratégicas:

- ❖ *Participación de los jóvenes.*
- ❖ *Métodos educativos.*
- ❖ *Diversidad e inclusión.*
- ❖ *Impacto social.*
- ❖ *Comunicaciones y relaciones.*
- ❖ *Gobernanza.*

1.3.1 Misión

La Misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes, mediante un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se sientan realizadas como individuos y jueguen un papel constructivo en la sociedad. (Guatemala A. d., Nosotros: Quiénes somos, 2012)

1.3.2 Visión

Para el 2023, el Movimiento Scout será el movimiento juvenil educativo líder en el mundo, permitiendo a 100 millones de jóvenes convertirse en ciudadanos activos, creando un cambio positivo en sus comunidades basado en los valores compartidos. (Guatemala A. d., Nosotros: Quiénes somos, 2012)

1.4 Principales actividades de la Asociación de Scouts de Guatemala

El Movimiento Scout trabaja bajo el sistema de auto-educación progresiva que tiene como objetivo el desarrollo integral de los niños y jóvenes, donde se les enseña a cuidar el medio ambiente, ayudar al prójimo y convivir con la naturaleza. Este sistema de auto-educación motiva a los jóvenes a realizar “actividades retadoras, al aire libre que fomentan experiencias, memorias y amistades para toda una vida.” (Pérez, 2012)

Según el Ing. Luis Furlan, vicepresidente de la Asamblea de la Asociación de Scouts de Guatemala, esta institución organiza varias actividades en el año, como el intercambio con otros grupos scout de Centroamérica llamado Camporee Scout Centroamericano. Cada año llevan a cabo el Camporee Nacional, la Rifa Anual, campamentos, rallies, travesías en ríos, caminatas, actividades cívicas, capacitaciones, entre otros. (Guatemala A. d., Eventos, 2016)

1.5 Actores internos

Según el artículo 7 de los estatutos de la Asociación de Scouts de Guatemala (Guatemala, 1989), esta se divide en los siguientes organismos:

- a) La Asamblea Scout Nacional
- b) El Consejo Scout Nacional
- c) La Corte Nacional de Honor
- d) La Jefatura Scout Nacional
- e) El Comité Técnico Nacional
- f) Las Regiones Scout
- g) Los Distritos Scout (actualmente no están en funcionamiento) y
- h) Los Grupos Scout

De acuerdo con el Arq. Ricardo Cárcamo, Jefe Scout Nacional, la Jefatura Scout es la que actualmente tiene a cargo el área administrativa la cual cuenta con el siguiente personal:

- 1 Secretaria
- 2 Ejecutivos de Proyectos Financieros
- 2 personas en Contabilidad
- 1 persona a cargo de la Tienda Scout
- 2 personas en los campos escuela
- 1 persona a cargo de los servicios de mantenimiento.

1.6 Actores externos

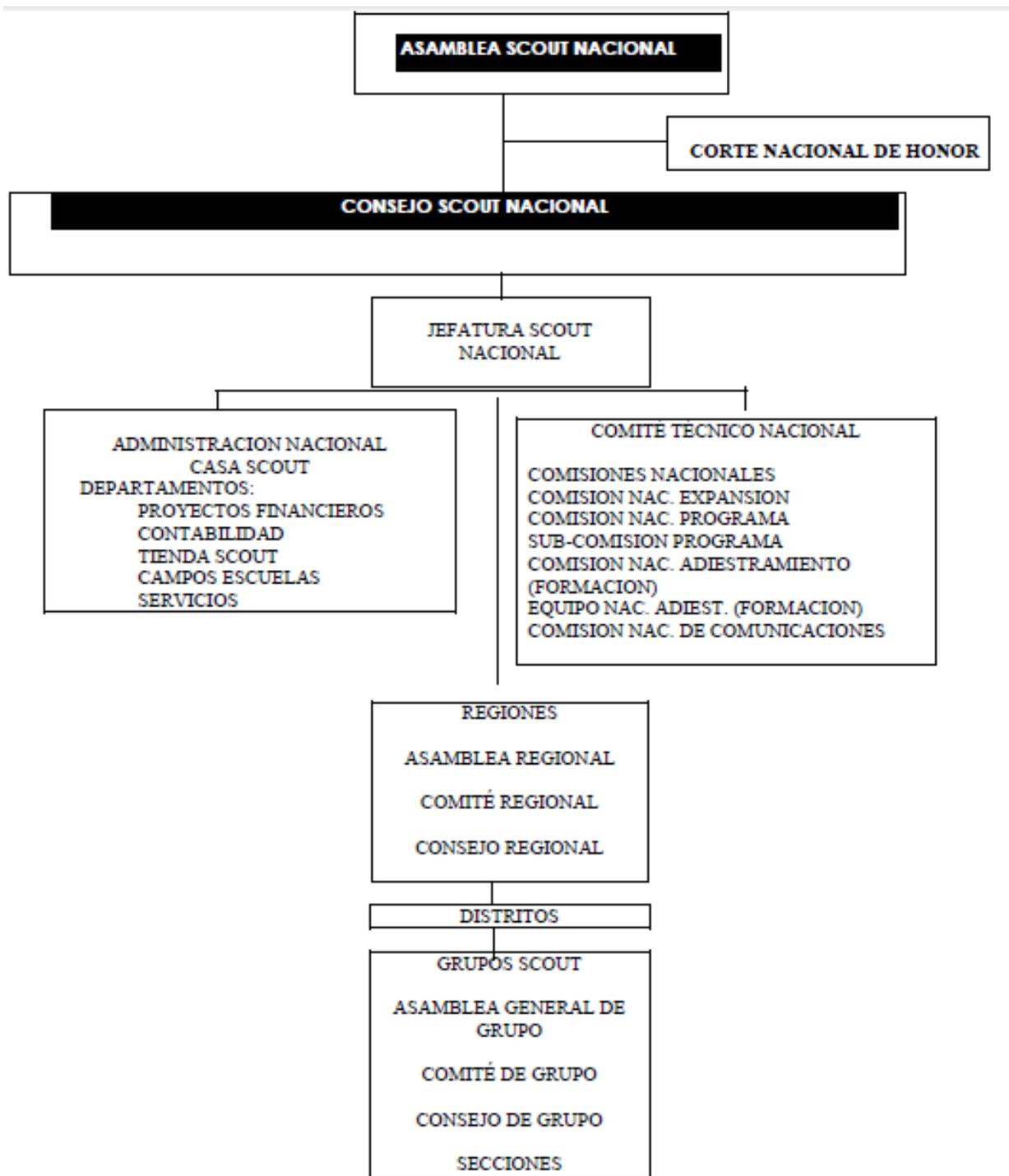
La Asociación de Scouts de Guatemala pertenece a la Asociación Mundial de Scouts y la Asociación Interamericana de Scouts. Ha trabajado con el Ministerio de la Defensa Nacional, el Ministerio de Educación y el Tribunal Supremo Electoral en actividades de servicio cívico.

Además de mantener relaciones con instituciones como la Cruz Roja Guatemalteca, el Consejo Nacional de la Juventud (Conjuve), la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (Conred) y Comités Comunitarios de Desarrollo (Cocodes).

1.7 Organigrama

Según el Arq. Ricardo Cárcamo, el organigrama que actualmente es el oficial de la Asociación de Scouts de Guatemala es el que se presenta en el P.O.R. de la Asociación (Guatemala A. d., Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala, 2013).

Figura 1. Organigrama Asociación Scouts de Guatemala



Fuente: (Guatemala A. d., Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala, 2013)

1.8 Perfil de los miembros de la Asociación de Scouts de Guatemala

Según el Jefe Scout Nacional, la Asociación de Scouts de Guatemala tiene dos tipos de colaboradores, los voluntarios que representan el 94.63% y los que tienen una relación laboral, percibiendo salario, que solo son el 5.37% de la población.

1.8.1 Personal voluntario

Los Miembros del Consejo Scout Nacional tienen los deberes y atribuciones que se describen en el Artículo 15 de los estatutos de la Asociación Nacional de Scouts:

❖ El Presidente:

El Presidente del Consejo Scout Nacional lo es también de la Asociación y ejerce su representación legal, judicial y extrajudicial, pudiendo delegarla con autorización del Consejo, total o parcial, en el Vice-Presidente u otro miembro del mismo. (Guatemala, 1989)

El Presidente tiene los deberes y atribuciones: Presidir las sesiones de la Asamblea Scout Nacional, del Consejo Scout Nacional y todas las reuniones Scout a que sea invitado a presidir; ejecutar y hacer que se ejecuten los acuerdos y resoluciones de la Asamblea Scout Nacional y del Consejo Scout Nacional; refrendar con el Secretario, las actas de las sesiones de la Asamblea Scout Nacional y del Consejo Scout Nacional; autorizar las cuentas de la Asociación y presentarlas a la Asamblea Scout Nacional. (Guatemala, 1989)

❖ El Vice-Presidente:

Sustituye al Presidente en caso de ausencia o impedimento; y colabora con el Presidente en la realización de funciones Scouts que este le encomiende o delegue.

❖ El Secretario:

Levanta y refrenda las actas de las sesiones de la Asamblea Scout Nacional y del Consejo Scout Nacional; elabora el proyecto de Agenda para las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo Scout Nacional; levantar las actas correspondientes y certificar aquellos documentos que, según el cargo, le corresponde.

❖ El Tesorero:

Formula y vigila la ejecución de los planes y programas financieros de la Asociación de Scouts de Guatemala que apruebe el Consejo Nacional; elabora el presupuesto de ingresos y egresos de la Asociación y someterlo a la aprobación del Consejo Scout Nacional; vigila la correcta ejecución del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Asociación, rindiendo al Consejo Scout Nacional informe mensual sobre el mismo y formulando las recomendaciones que estime pertinentes; revisa los informes financieros mensuales y anuales que se elaboren, antes de someterlos a consideración del Consejo Scout Nacional y, en su caso, para su presentación a la Asamblea Scout Nacional y supervisa las actividades de recaudación de fondos que apruebe el Consejo Scout Nacional. (Guatemala, 1989)

❖ El Comisionado Internacional:

Mantiene el vínculo entre la Asociación de Scouts de Guatemala y las demás Asociaciones reconocidas por la Conferencia Scout Mundial y sus organismos; acredita a las delegaciones y a los Miembros de la Asociación de Scouts de Guatemala que con la autorización del Consejo Scout Nacional viajen al exterior para participar en Eventos Scouts; mantener actualizada la información referente a los acuerdos y recomendaciones de Conferencias Scouts, eventos y actividades internacionales; e informar a los organismos y Asociaciones Scouts extranjeras de los aspectos pertinentes a su cargo. Además de mantener internacionalmente una buena imagen de la Asociación de Scouts de Guatemala. (Guatemala, 1989)

❖ Los Vocales:

Organizan, presiden y desarrollan las comisiones que les sean asignadas por el Consejo Scout Nacional y rinden informe de sus actividades; participan en las deliberaciones del Consejo Scout Nacional y, en caso de ausencia o impedimento de otros miembros del mismo, sustituirlos y desempeñar las funciones correspondientes, conforme lo disponga el Consejo Scout Nacional. (Guatemala, 1989)

❖ Jefe Scout Nacional

En el Artículo 18 de los estatutos de la Asociación de Scouts se describen las funciones del Jefe scout nacional, las cuales se resumen a continuación:

Promueve la correcta aplicación del Programa Scout y el adiestramiento de los Scouters y dirigentes en general; elabora y propone todos los proyectos, planes y programas que tiendan al desarrollo general de la Asociación, sus organismos y dirigentes; participar y promover la elaboración de planes de Expansión y brindar el apoyo para su desarrollo.

También vela por la buena calidad del equipo, uniforme, emblemas y literatura que la Tienda Scout pone al servicio de los asociados; y mantiene relaciones con otras instituciones juveniles afines y promover la realización de actividades Scouts, con la anuencia del Consejo Scout Nacional. (Guatemala, 1989)

❖ Sub-Jefe Scout Nacional:

Sustituye al Jefe Scout Nacional en caso de ausencia o impedimento de éste y colabora con el Jefe Scout Nacional en el cumplimiento de las atribuciones que a éste corresponden y conforme a la distribución de actividades hecha por el Jefe Scout Nacional. (Guatemala, 1989)

❖ Comisionado Nacional de Programa:

Reporta a Jefe Scout Nacional. Actualmente la plaza se encuentra vacante, pero se encarga de planear, dirigir, ejecutar y evaluar permanentemente la realización del Programa Scout en toda la República y hacer recomendaciones consecuentes al comisionado nacional de programa. (Guatemala A. d., Descripción de puestos, 2008)

❖ Comisionado Nacional de Adiestramiento:

Reporta al Jefe Scout Nacional. Se encarga de planear, dirigir, ejecutar y evaluar adiestramiento de adultos de toda la Asociación. Tiene la función de formar a todos los Scouters de la Asociación para el desempeño de sus cargos, aplicar y actualizar el esquema de la Insignia de Madera y demás cursos oficiales de la Asociación y la selección para el traslado o permanencia de Scouters basada en las observaciones realizadas durante las actividades de Adiestramiento. (Guatemala A. d., Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala, 2013)

1.8.2 Personal presupuestado

❖ Secretaria:

Reporta al Jefe Scout Nacional. Realiza funciones secretariales para el Jefe Scout Nacional, el Director Ejecutivo Nacional, Consejo Scout Nacional y Comité Técnico Nacional. Además de llevar el archivo de trabajo realizado por los Ejecutivos de Expansión. (Guatemala A. d., Descripción de puestos, 2008)

❖ Ejecutivo de proyectos financieros:

Reporta al Jefe Nacional Scout. Promueve los servicios de alquiler que la Asociación de Scouts de Guatemala brinda a los usuarios del Salón en Oficina Nacional como los Campos Escuela ubicados en Siquinalá, Escuintla; El Baúl en Quetzaltenango y Tzacaniha en Carchá, Alta Verapaz. (Guatemala A. d., Descripción de puestos, 2008)

❖ Jefe de contabilidad:

Reporta al Jefe Scout Nacional. Se encarga de todo lo correspondiente a la contabilidad de la Asociación de Scouts de Guatemala, además del pago de salarios, trámites en el IGSS, administración de la Casa Scout y finanzas de los campos escuela de la Asociación.

❖ Auxiliar de contabilidad:

Reporta al Jefe de Contabilidad. Atiende llamadas telefónicas, lleva el control de ingresos a la Tienda Scout, verifica inventarios en tienda, mantiene el control de actividades de los Campos Escuela y el control de viáticos de los ejecutivos. (Guatemala A. d., Descripción de puestos, 2008)

❖ Dependiente de la Tienda Scout:

Tiene la responsabilidad de la venta y atención al cliente en la tienda scout ubicada en el interior de la sede de la Asociación de Scouts de Guatemala.

❖ Administradores Campos Escuela:

Reportan al Jefe Nacional Scout. Llevan la administración general del Campo Escuela El Peñón y San Jorge Muxbal, con actividades como velar por el orden y cuidado de las instalaciones, supervisar a los trabajadores y el mantenimiento del lugar. (Guatemala A. d., Descripción de puestos, 2008)

❖ Ejecutivo de eventos:

Reporta al Jefe Scout Nacional y está bajo la dirección del Coordinador Nacional de Programa. Planifica las actividades necesarias para promover los eventos nacionales e internacionales que la Asociación de Scouts de Guatemala organiza. Elabora notas informativas y descriptivas de los eventos, además de toda la publicidad de los mismos. (Guatemala A. d., Descripción de puestos, 2008)

❖ Ejecutiva de Programa:

Reporta al Jefe Scout Nacional y está bajo la dirección del Coordinador Nacional de Programa. Promueve las actividades de la Asociación de Scouts de Guatemala para aumentar las inscripciones a los grupos scouts cerrados. Actualmente realiza las funciones del Coordinador Nacional de Programa. (Guatemala A. d., Descripción de puestos, 2008)

❖ Comisionado Nacional de Comunicaciones:

Reporta al Jefe Scout Nacional. Se encarga de manejar la imagen, las publicaciones, la información y los comunicados del Movimiento Scout en toda la República; la difusión y recepción de información a nivel nacional, la actualización de los medios de comunicación de la organización, la publicación de boletines, revistas y afiches. Además de la elaboración, la implementación y la evaluación de estrategias de comunicación a nivel institucional. Actualmente, la plaza se encuentra vacante.

Capítulo 2

2. Fundamentos Epistemológicos

Para realizar el diagnóstico de comunicación organizacional es importante marcar una relación conceptual y aplicación de las teorías de comunicación y de administración, por la vinculación en la práctica a la organización presentada en esta investigación.

2.1 Teoría de la información organizacional de Karl Weick

La teoría de Weick toma como elemento y núcleo central de la organización la interacción humana, lo que en una institución como la Asociación de Scouts de Guatemala es de vital importancia. Considerando la comunicación como el proceso crucial desempeñado por los miembros de la organización, estableciendo las actividades específicas de esta en las que se comprometen los individuos y describiendo las funciones de procesamiento de información de la organización.

Weick adopta tres fundamentos teóricos al análisis de la organización: la teoría evolutiva sociocultural, la teoría de la información y la teoría de sistemas. (Gómez Aguilar, 2007)

2.1.1 La teoría evolutiva sociocultural:

Describe los procesos por medio de los cuales las personas se adaptan a los cambios en su entorno social y cultural. El proceso de variación se manifiesta por medio del desarrollo de comportamientos adaptativos, y de normas para el comportamiento de las personas, como respuesta a sus presiones sociales y locales. El grupo selecciona las variaciones más ventajosas para utilizarlas y se retienen como atributos funcionales.

2.1.2 La teoría de los sistemas:

Esta teoría dice que la administración tiene que basarse en los sistemas que interrelacionan entre sí, estos constituyen un todo organizado. Estos sistemas se identifican como unidades que pueden ser económicos, sociales y técnicos.

Esta teoría representa a la organización como un sistema abierto y dinámico que tiene como características el adaptarse a las circunstancias cambiantes, tener funciones, objetivos y propósitos, conservar el equilibrio, transformar los insumos en productos y que tiene subsistemas que pueden ser interrelacionados, interdependientes e interactuantes. (García González, 2002)

La teoría de sistemas surge para presentar modelos abiertos y definidos. Según esta teoría cada organización es analizada como un sistema abierto en donde el intercambio de materia, energía e información con el ambiente resulta vital para lograr los objetivos planteados por la institución. Esta teoría es útil para el análisis de las necesidades y estructuras comunicacionales de la Asociación de Scouts de Guatemala.

2.1.3 La teoría de la información de Shannon y Weaver:

Se preocupa por la eficiencia de la transmisión de mensajes. Estos teóricos trataron de descubrir cómo enviar mensajes de la manera más eficiente, sin que hubiera pérdida de información entre el emisor y el receptor, evitando su distorsión.

Este concepto de información ayuda a reducir la incertidumbre y el número de decisiones que debe tomar un individuo ante una situación concreta. Para reducir la incertidumbre del receptor, deben empatarse códigos de mensajes apropiados, con capacidades específicas del canal, para proporcionar información al receptor.

Este concepto de incertidumbre de la teoría de la información es adoptado por Weick para su teoría de la organización. Así, los miembros de la organización tratan de reducir la incertidumbre, generando información por medio del uso de reglas y ciclos. Las reglas son normas que ayudan a las personas a responder apropiadamente a diferentes situaciones y los ciclos son modelos de interacción que ayudan a las personas a desarrollar reglas. (Gómez Aguilar, 2007)

Aguilar (2007) también menciona que otro aspecto importante en el modelo de organización de Weick es el entorno de la organización. Para él, el concepto de entorno no se refiere al aspecto físico que encuentran los miembros de la organización, sino la información hacia la cual reaccionan. El entorno sería una construcción de comunicación. Las interacciones humanas y los mensajes que se dan en la organización se convierten en las unidades de análisis básicas de estudio.

2.2 Teoría de las relaciones humanas

Fue desarrollada por Elton Mayo y se originó por la necesidad de contrarrestar la deshumanización del trabajo. En esta teoría influyeron las ciencias humanas como psicología y sociología demostrando que la producción depende de la integración social, ya que el comportamiento individual se apoya en la interacción social y en los aspectos emocionales. (García González, 2002)

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006)

Según Elton Mayo, la persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar en compañía", de "ser reconocida", de acceder a una comunicación adecuada. La organización eficiente no garantiza por sí sola mayor producción porque es incapaz de elevar la productividad, sino se identifican, localizan y satisfacen debidamente las necesidades psicológicas del trabajador.

2.3 Teoría de la motivación laboral: Los tres factores de McClelland

La mayoría de los colaboradores de la Asociación de Scouts de Guatemala son voluntarios, para poder entender sus motivaciones para realizar esta labor altruista se sugiere la teoría de motivación laboral de David McClelland.

McClelland identificó tres tipos de necesidades: (Amorós, s/f)

- ❖ **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.
- ❖ **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y de controlar a otros. Los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan liderar a las personas, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.
- ❖ **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Capítulo 3

3. Marco Metodológico

3.1 Método y tipo de investigación

El diagnóstico de comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala tiene un enfoque mixto, ya que se recolectó información y se analizó vinculando datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

La metodología utilizada en este trabajo es analítica descriptiva porque se buscó observar y describir el comportamiento de los colaboradores y miembros de la Asociación de Scouts de Guatemala dentro del contexto en el que se desarrollan, para realizar un análisis y explicar la comunicación organizacional que manejan en su totalidad.

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo General

Describir y analizar la comunicación organizacional interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala para proponer una estrategia de comunicación integral.

3.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar los principales problemas de comunicación interna de la Asociación de Scouts de Guatemala para proponer una estrategia de comunicación organizacional.

- ❖ Analizar las herramientas de comunicación organizacional externa de la Asociación de Scouts de Guatemala para proponer una política de comunicación externa y una estrategia de medios sociales.

- ❖ Definir cómo se maneja la comunicación interna de la Asociación de Scouts de Guatemala en sus diferentes formas; horizontal, vertical y circular; para proponer un eficiente mecanismo de comunicación interna y un manual de comunicación en crisis.

3.3 Técnicas de investigación

Con base en el tipo de investigación y para cumplir los objetivos anteriormente mencionados se llevaron a cabo las siguientes acciones:

3.3.1 Encuesta

“La encuesta es una herramienta de corte cuantitativo que puede ser cualificado; su estructura se caracteriza por un cuestionario de preguntas cerradas con múltiple opción de respuesta, a partir de las cuales el investigador puede tabular e interpretar gráficamente.” (Cárdenas & Godoy Daza, 2008)

Se aplicaron tres encuestas, una a los miembros del Consejo Scout Nacional, otra a los colaboradores de la Asociación de Scouts de Guatemala y por último se encuestó a los dirigentes de grupos Scout. El cuestionario se envió por correo electrónico para los consejeros y personal administrativo de Casa Scout. A los dirigentes scout se les pasó el cuestionario físicamente durante un taller de capacitación nacional.

3.3.2 Entrevistas

Según (Sandoval Casilimas, 2002), existen 2 clases de entrevistas. La entrevista individual en profundidad y la individual estructurada. La entrevista individual estructurada fue la que se realizó al Jefe Scout, Sub-jefe Scout, Comisionados y Ejecutivos Nacionales de la Asociación de Scouts de Guatemala.

También se realizaron entrevistas personales a la Ejecutiva de Programa por ser la persona que maneja la información que se sube al sitio web y las redes sociales de la Asociación; y al Ejecutivo de Eventos que es quién envía el boletín informativo.

3.3.3 Observación

La observación fue de tipo no participativa, que según (Berguria, Martín, Valdés, Pastellides, & Colmenarejo, 2010) “es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado”, y se llevará a cabo al momento de las visitas a la Casa Scout.

3.4 Instrumentos

3.4.1 Cuestionario de preguntas

Se realizaron 3 cuestionarios, uno para el Consejo Scout Nacional, otro a los colaboradores de la ASG y uno a los dirigentes Scouts. Este tipo de instrumento fue confidencial y anónimo. Contenía un espacio de presentación del instrumento e instrucciones acerca de la forma de respuesta.

Cada cuestionario tenía once, quince y dieciséis preguntas respectivamente, entre las cuales se interroga acerca de aspectos específicos de comunicación interna de la Asociación.

3.4.2 Guía de observación

Este instrumento fue utilizado durante cada visita a la Asociación y constaba de cuatro partes, la primera definía el objetivo del instrumento, la segunda es la sección de datos generales, seguida de ocho ítems acerca de la comunicación interna y por último una parte de otros aspectos, en la cual son cuestiones generales acerca de la organización. (Ver en anexos la guía de observación de comunicación interna).

3.5 Fuentes de información

Estas fueron las personas que proporcionaron toda la información necesaria para poder realizar el diagnóstico de ambos tipos de comunicación:

3.5.1 Primarias

- ❖ Jefe Scout Nacional
- ❖ Sub-jefe Scout Nacional
- ❖ Vicepresidente del Consejo Scout
- ❖ Vocal del Consejo Scout
- ❖ Comisionado Nacional de Formación
- ❖ Comisionado Nacional de Expansión
- ❖ Ejecutivos de eventos, programa y proyectos financieros.

3.5.2 Secundarias

- ❖ Sitio web
- ❖ Redes sociales
- ❖ Miembros del Consejo Scout Nacional
- ❖ Colaboradores y personal administrativo
- ❖ Bibliografía externa

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

La población la constituyen los miembros del Consejo Scout Nacional (11), Jefatura Scout Nacional (2), Comité Técnico Nacional (11), Jefes de Grupo (209) y el personal administrativo (9) que conforman la Asociación de Scouts de Guatemala.

3.6.2 Muestra

Se tomó una muestra de 92 personas. El número de muestra se determinó según la disponibilidad del personal para poder responder el cuestionario, debido al tipo de actividad que ejercen y la distancia en la que se encuentran. Se optó por utilizar espacios dentro de las capacitaciones y talleres para llenar los cuestionarios

Capítulo 4

4. Diagnóstico Comunicacional

4.1 Análisis de comunicación interna

4.1.1 Comunicación vertical descendente

Todas las decisiones fundamentales de la Asociación de Scouts de Guatemala las toma el Consejo Scout Nacional. El Consejo es el primero en la cadena de información, ellos comunican las decisiones al Jefe Scout Nacional por medio de un memo. El Jefe Scout Nacional selecciona la información a discreción dependiendo de a quién le corresponda la tarea, y de la forma que se le haga más fácil.

Con algunos comisionados, el jefe scout se comunica por teléfono, con otros por correo electrónico y con la mayoría de ejecutivos se comunica a través del comisionado encargado del área. Esto provoca que no se respete la jerarquía y denota que no hay un mecanismo establecido.

Con el personal administrativo la comunicación sí es directa, sobre todo con el personal que se encuentra en Casa Scout. Sin embargo, no hay un mecanismo formal de comunicación interna entre la Jefatura Scout y los colaboradores, en su mayoría es boca a boca, teléfono o correo electrónico.

Figura 2. Flujo de la comunicación interna vertical descendente.



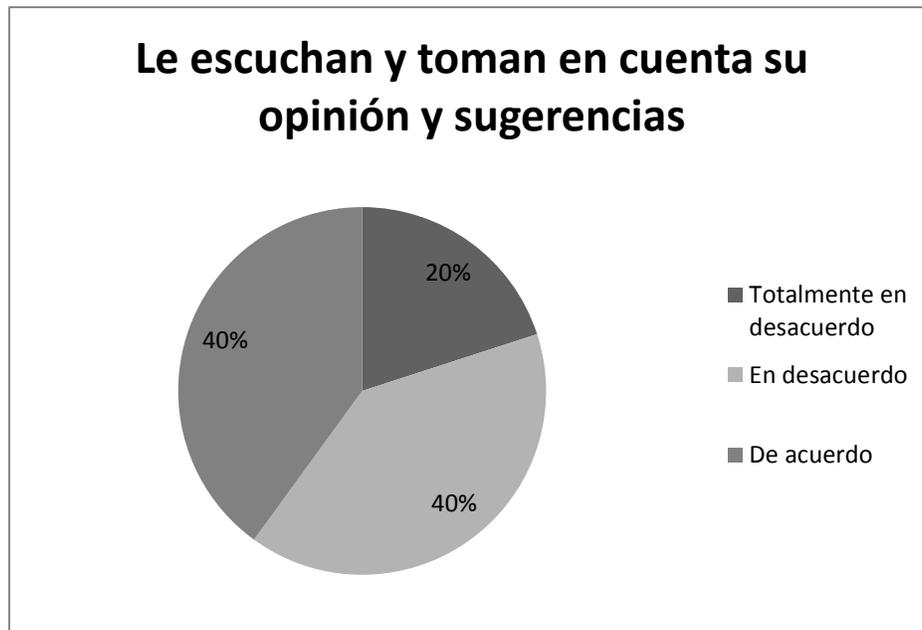
Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Comunicación vertical ascendente

Sentido ascendente, desde la base hasta la cúspide o dirección. Es la comunicación que realizan los empleados al expresar demandas, sugerencias, opiniones, quejas o justificar ante la dirección el cumplimiento de las órdenes. (Gómez Aguilar, 2007)

Los colaboradores que se entrevistaron mencionan que es difícil comunicarse con el Jefe Scout Nacional debido a que sus atribuciones absorben casi todo el tiempo, además indican que no se toma en cuenta sus ideas, consideran que se oculta información importante y se percibe temor para expresarse.

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 1 se observa que el 60% de los encuestados considera que no escuchan sus sugerencias u opiniones.

4.1.3 Comunicación horizontal

- ❖ Entre los miembros del Consejo Nacional Scout se comunican vía *Whatsapp* con un grupo específico.
- ❖ No todos los comisionados se mantienen en Casa Scout, llegan irregularmente a las oficinas, por lo que casi no se relacionan entre sí. Tampoco se convocan las reuniones de Comité Técnico Nacional, que según los estatutos debería ser convocada por el Jefe Scout Nacional o en su ausencia el Sub-Jefe Scout Nacional.

4.1.4 Comunicación circular

- ❖ Los miembros del Consejo Nacional Scout se reúnen cada quince días en Casa Scout para discutir diferentes temas referentes al proceder de la Asociación.
- ❖ Los problemas interpersonales afectan la comunicación entre los colaboradores.
- ❖ Entre los grupos se comunican presencialmente o vía *Facebook* y *Whatsapp*.
- ❖ El Jefe Scout Nacional no convoca a reuniones de trabajo.

4.1.5 Principales medios de comunicación interna

- ❖ Correo electrónico
- ❖ Teléfono
- ❖ Mensajería instantánea
- ❖ Página de *Facebook* de los Scouts
- ❖ Sitio web

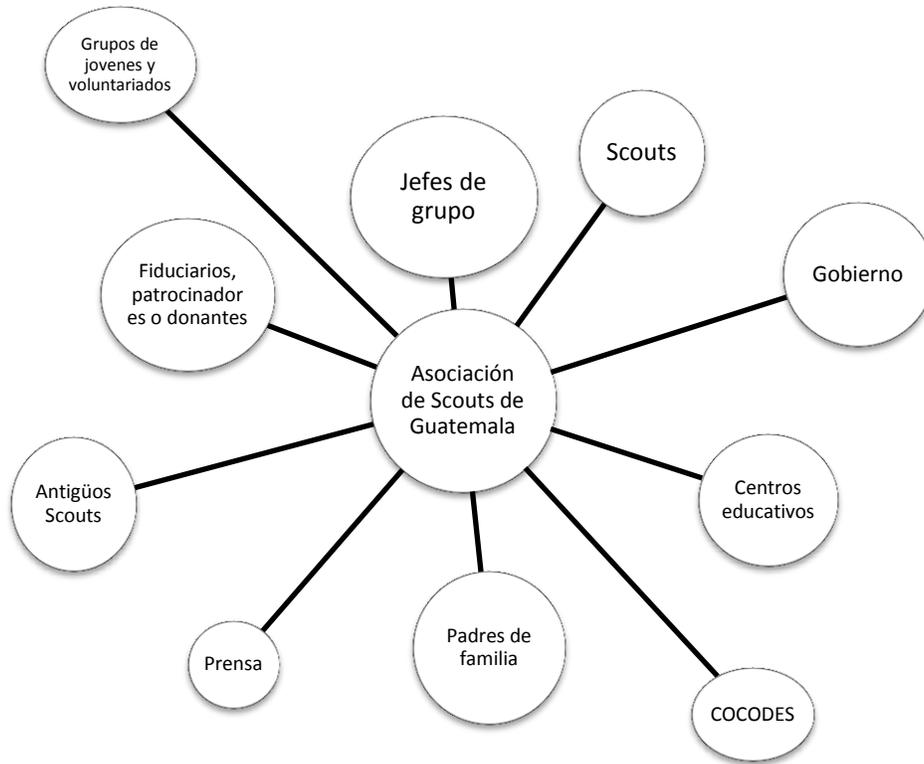
4.2 Análisis de comunicación externa

La comunicación externa se puede definir como “el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución: tanto al gran público, directamente o a través de periodistas, como a sus proveedores, a sus accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, etc.” (Westphalen & Piñuel, 1993)

4.2.1 Mapa de públicos

Capriotti (2009) explica que la estructura de públicos de una organización está conformada por todos los públicos con los que establece una interacción y por la priorización de aquellos más importantes. Los distintos públicos con los que la Asociación de Scouts de Guatemala tiene relación, comunicación e influencia son los que se muestran en la siguiente gráfica:

Figura 3. Mapa de públicos de la ASG.



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Usuarios

Los usuarios externos de la Asociación de Scouts son principalmente los jefes de grupo ya que ellos son los encargados de la formación de los niños y jóvenes en el Movimiento Scout. Luego están los jefes de sección que están a cargo de cada unidad y, por último los niños y jóvenes scouts.

4.2.3 Instituciones

Nacionales:

- ❖ Tribunal Supremo Electoral, para actividades de servicio cívico.
- ❖ Entidades de Gobierno como: Ministerio de la Defensa Nacional, Ministerio de Educación y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.
- ❖ Instituciones educativas como: Escuelas públicas y colegios privados.
- ❖ Consejos Comunitarios de Desarrollo –(COCODES)-.
- ❖ Cruz Roja Guatemalteca
- ❖ Consejo Nacional de la Juventud (Conjuve).
- ❖ Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (Conred)

Internacionales:

- ❖ Asociación Mundial de Scouts
- ❖ Asociación Interamericana de Scouts

4.2.4 Análisis de identidad corporativa

4.2.4.1 Signos

❖ El nombre:

Para Albarrán (s/f), la identificación institucional, se puede dividir en dos concepciones básicas: 1) identificación o el proceso por el cual la institución va asumiendo atributos que definen “qué” y “cómo”, la denominación, que es la codificación de la identidad mediante su asociación con nombres que permitan decir “cómo es” esa institución.

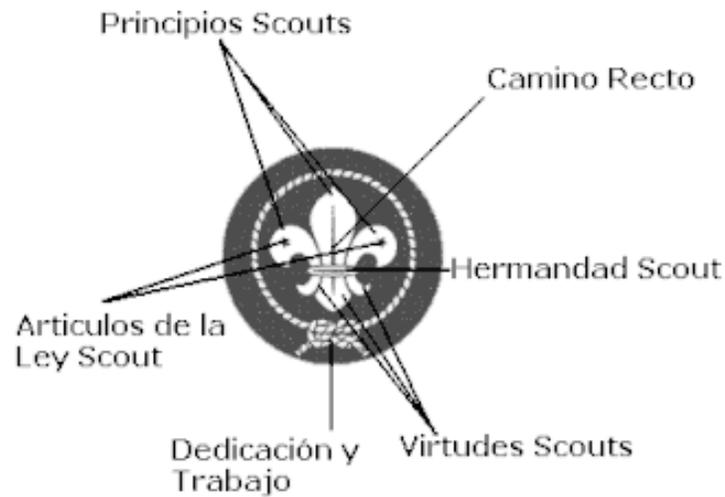
El nombre de la organización objeto de estudio es “Asociación de Scouts de Guatemala”. En este caso corresponde a la modalidad “descriptivo” por la enunciación sintética de los atributos de identidad de la institución.

❖ El logotipo

Según Albarrán (s/f) el logotipo puede definirse como la versión gráfica de la marca, ya que identifica el nombre como signo puramente verbal y le va agregando nuevas capas de significados que permiten reforzar ese nombre en las instituciones, el cual se define como la versión gráfica estable del nombre de marca.

El Emblema Scout Mundial es el distintivo símbolo del Movimiento, usado por Scouts de todo el mundo. Es un símbolo protegido y sujeto a restricciones de licencia. El logotipo aparece en blanco sobre púrpura. (Scout, 2007)

Imagen 2. Emblema Scout Mundial.



Fuente: Sitio web Scouts de San Antonio.

La Asociación de Scouts de Guatemala no tiene un manual de logotipo propio. Utilizan la Flor de Lis con lazo, se agregó la bandera de Guatemala y el quetzal para asociarlo al país.

Imagen 3. Logotipo Scouts de Guatemala.



Fuente: Sitio web Scouts Guatemala.

❖ Tipografía

La Organización Mundial del Movimiento Scout utiliza las fuentes Futura y Verdana. Futura es una fuente atemporal y moderna, es muy legible y la gama de pesos y estilos hacen una familia versátil. Verdana fue creada específicamente para satisfacer los retos de la visualización en pantalla, es legible y clara. (Scout, 2007)

❖ Los colores

Los colores base del logotipo del Movimiento Scout son: púrpura (pantone 527) y blanco.

Existe un predominio por el uso del color púrpura que se asocia con la sabiduría, la dignidad, la independencia, la creatividad, el misterio y magia. “Púrpura combina la estabilidad del azul y la energía del rojo. Además se asocia con la realeza, el poder, nobleza, lujo y ambición.” (Scout, 2007)

4.2.5 Análisis de imagen corporativa

El estudio de la Imagen Corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad (Capriotti, Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, 2009).

❖ Realidad Corporativa:

De acuerdo con (Scheinsohn, 1998) se denomina “realidad corporativa” al conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación. Los elementos que la representan, entre otros son:

- Misión y visión: La Asociación de Scouts de Guatemala (ASG) carece de misión y visión propia. La que tienen publicada en su sitio web es la misma del Movimiento Scout Internacional.
- Objetivos: En los Estatutos de la ASG se describe un objetivo general, alineado a la misión y visión del movimiento scout Internacional.
- Destrezas: La ASG destaca por sus destrezas técnicas, formación que imparten a los niños y jóvenes scout es muy completa, y a largo de sus más de noventa años la han ido mejorando.

- Cuerpo corporativo: En este elemento tienen muchas falencias ya que se ha invertido muy poco en el remozamiento de las instalaciones, equipo de cómputo y los Campus Escuela.

❖ **Cultura corporativa:**

“La cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrolla en el seno de la organización, con sus propias lógicas y dinámicas.” (Scheinsohn, 1998). Analizar la cultura corporativa de la Asociación de Scouts de Guatemala (ASG) sería un estudio aparte, pero resalta el clima de desconfianza que existe entre colaboradores y voluntarios, como consecuencia cualquier decisión, por más pequeña que sea debe ser aprobada por el Jefe Scout Nacional. Además ha tenido que restringir accesos a documentos compartidos porque hay quejas de que se perjudican los compañeros unos a otros.

La animosidad, ha llevado a la envidia y los rumores que mantienen el ambiente de desconfianza e incertidumbre entre los colaboradores de la ASG, en especial con los voluntarios en mandos altos y medios.

❖ **Identidad corporativa:**

La identidad corporativa son aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la corporación. Es el componente más invariante de la empresa (Scheinsohn, 1998). Este componente invariable de la ASG es la promesa y la Ley Scout, que a pesar de ser universal, la viven como propia y sin ella se pierde el sentido del escultismo en Guatemala.

❖ **Comunicación corporativa:**

Según (Scheinsohn, 1998) “denominamos comunicación a los actos concretos de emisión sean cuales fueren los soportes a través de los cuales éstos se llevan a cabo, como por ejemplo: Publicidad institucional, Gacetillas y notas periodísticas que contengan temas corporativos, Memoria y balance, Publicidad de producto, Eventos, Promociones, Merchandising, etc.”

De los mencionados por Scheinsohn, la ASG sólo realiza actividades programadas anualmente y coordinadas por diferentes voluntarios que son propuestos o toman la iniciativa para realizar la actividad. Cada organizador de evento consigue o hace su diseño gráfico (afiches, volantes, invitaciones, etc.) sin seguir ninguna línea gráfica institucional. También utilizan sus propios medios de comunicación externa, incluyendo páginas y grupos de redes sociales, nada de esto está regulado por la ASG.

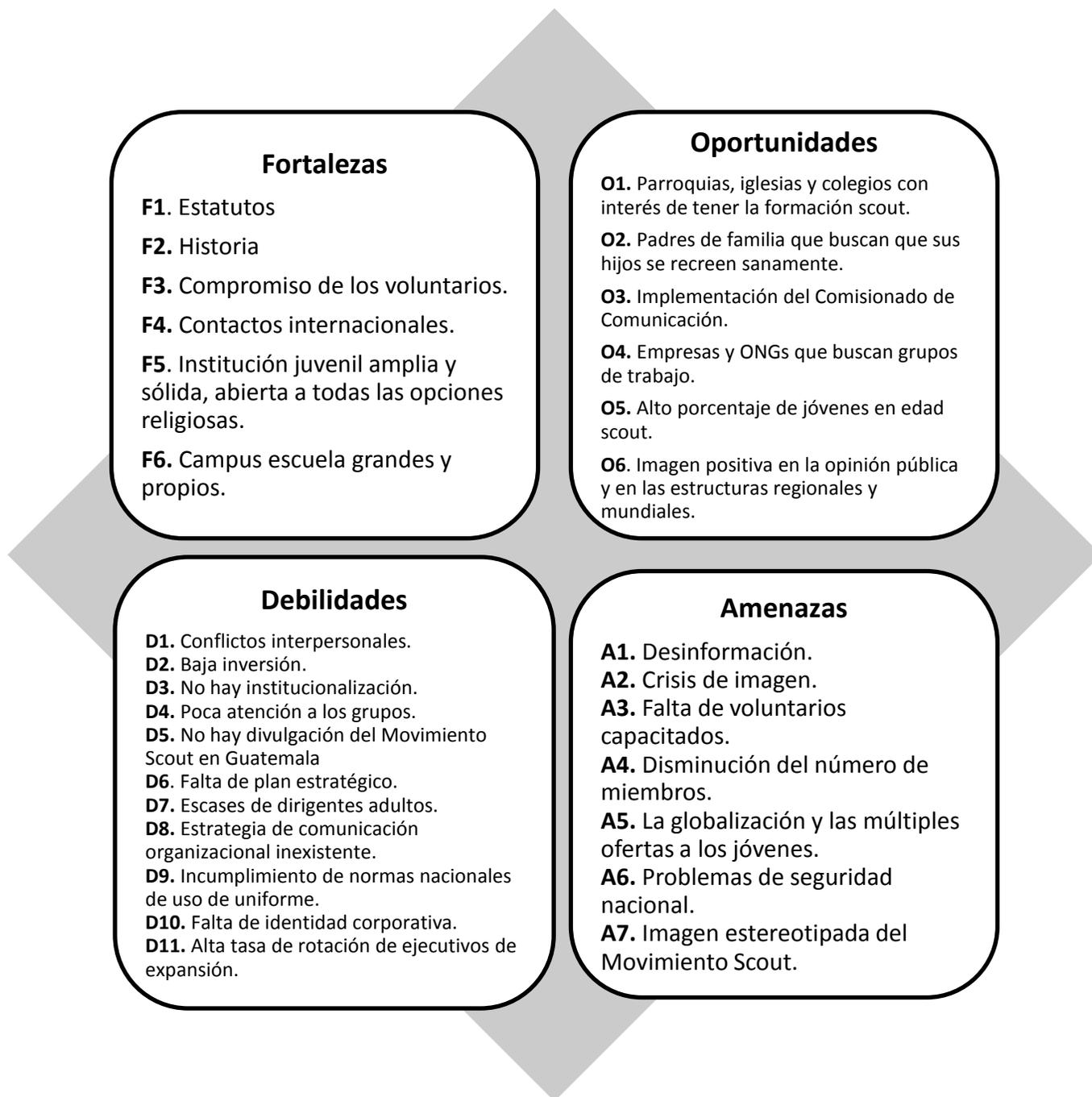
Luego de analizar el caso de la ASG, el comisionado nacional de comunicaciones es quien debiera ser el responsable de crear políticas de uso de imagen de los Scouts de Guatemala y velar por su cumplimiento para estandarizar los medios de comunicación y la imagen gráfica institucional, y asesorar al director de cada evento.

4.2.6 Comunicación en crisis

La Asociación de Scouts de Guatemala no tiene manual o políticas de comunicación en crisis. A pesar de lo indica (Castillo, 2010) en su libro “Introducción a las Relaciones Públicas” que cualquier organización está expuesta a que se produzcan situaciones que violenten la percepción que las personas y colectivos tiene sobre ella. Esa imprevisibilidad no debe ser algo improvisado, sino que es inexcusable prever las situaciones de crisis.

4.3 Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Análisis y pronóstico de la situación

❖ Alternativas entre fortalezas y oportunidades

F1. Estatutos – D3. No hay institucionalización:

La Asociación de Scouts de Guatemala tiene sus estatutos aprobados mediante el Acuerdo Gubernativo Número 198-89 de fecha 30 de marzo de 1989 (Guatemala, 1989). A pesar de ello carece de institucionalización, que según (Cárdenas L. , 2007) “se refiere a una organización con vida propia, independiente de sus fundadores y de sus miembros”.

La fatal de institucionalización se denota cuando cada Jefe Scout Nacional trabaja con sus propios procedimientos, manuales, estrategias o políticas. Además cada cambio de jefatura scout nacional significa cambios en la estructura organizacional. Esto afecta en otros puntos como: falta de identidad corporativa y el sistema de comunicación, porque se desconocen los procesos de trabajo.

F3. Compromiso de los voluntarios – D1. Conflictos interpersonales:

“Siempre listos” es el lema de los Scouts a nivel mundial, siempre listos para servir, ayudar al prójimo y convivir como hermanos (Guatemala A. d., Inicios de Movimiento Scout, 2016). No obstante, la Asociación Nacional de Scouts no se libra de tener conflictos interpersonales entre los colaboradores y voluntarios, esto se debe a las diferentes motivaciones que tiene cada individuo como lo describe David C. McClelland (Amorós, s/f):

Tabla 2. Los tres factores de McClelland.

Motivación de logro
<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo por sobresalir en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
Motivación de poder
<ul style="list-style-type: none">• Deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
Motivación de afiliación
<ul style="list-style-type: none">• Deseo de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

F5. Institución juvenil amplia y sólida – D5. No hay divulgación del Movimiento Scout en Guatemala:

Actualmente la Asociación de Scouts de Guatemala cuenta con 4,273 miembros, pero a principios de los años 80 llegó a tener a más de 20,000 scouts activos. Según los dirigentes entrevistados, el decrecimiento se debe a la inseguridad que se vive en el país. Cada vez realizan menos actividades en las calles y por ello ya no se ven. Además no tienen más publicidad que las publicaciones de la página de *Facebook* de los Scouts, el sitio web oficial (www.scouts.org.gt) y de boca en boca.

F6. Campus escuela grandes y propios – D2. Baja inversión:

San Jorge “Muxbal” en Santa Catarina Pinula, Guatemala y “El Peñón” en Siquinalá, Escuintla son los dos campus escuela que posee la Asociación de Scouts de Guatemala (ASG). Estos no solo sirven para las actividades propias del escultismo, sino también se alquilan para eventos corporativos, educativos o sociales. El alquiler de los campus escuela representa casi el 95% de los ingresos económicos de la ASG, pero no se ha invertido en mejoras para las instalaciones, se limita al funcionamiento mínimo y no hay publicidad.

❖ Alternativas entre debilidades y oportunidades

D7. Escases de dirigentes adultos – O4. Empresas y ONGs que buscan grupos de trabajo.

Los grupos scouts deben estar conformados por un dirigente adulto que se haga responsable de la organización, actividades, registro de sus miembros, y buen funcionamiento del Grupo que dirige. (Guatemala A. d., Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala, 2013). Se podría aprovechar el interés de algunas empresas interesadas en la Responsabilidad Social Empresarial, dándoles la oportunidad de formar a sus colaboradores como Scouts y ser jefes de grupos de trabajo.

D8. Estrategia de comunicación organizacional inexistente – O3. Implementación del Comisionado de comunicación

En el organigrama que se encuentra en el P.O.R de la Asociación de Scouts de Guatemala (Guatemala A. d., Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala, 2013) aparece la figura del Comisionado de Comunicaciones, plaza que actualmente se encuentra vacante, y es quien se debería de encargar de crear e implementar estrategias de comunicación organizacional.

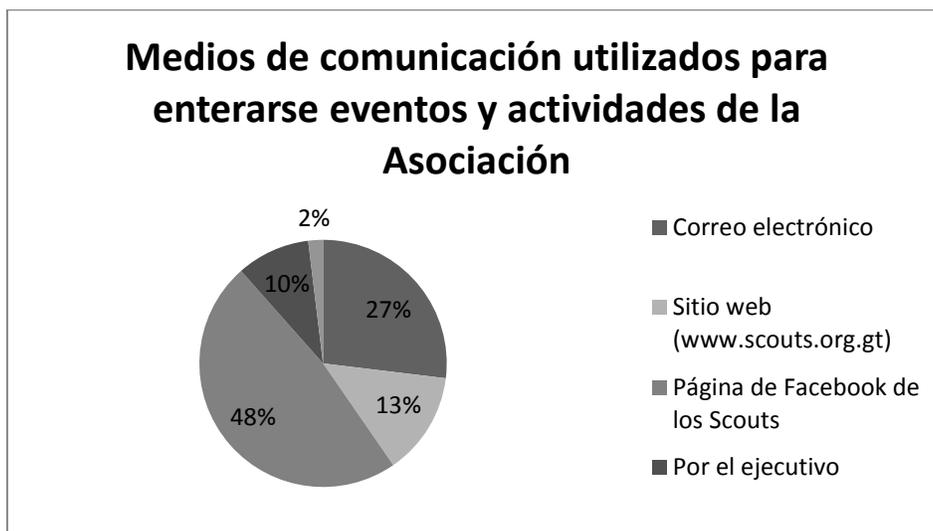
Según (Gómez Aguilar, 2007), el director de comunicación o DirCom desempeña cinco tareas esenciales, que a su vez se dividen en diferentes trabajos: a) difunde información procedente de la alta dirección de la entidad; b) dirige el desarrollo de la identidad visual; c) administra la comunicación interna; d) su departamento proporciona servicios de comunicación al resto de las áreas; e) se ocupa de organizar la representación de los altos cargos, y la participación de la entidad en la política pública.

Actualmente la divulgación de eventos y actividades está a cargo de la Comisión de Formación, que a su vez está dividida en Eventos y Programa. El ejecutivo de Eventos

se encarga de enviar las circulares por correo electrónico. Por su parte la ejecutiva de Programa es la que se encarga de subir la información a la página de *Facebook* de los Scouts y solicita al *webmaster* que actualice el sitio web www.scouts.org.gt. El *webmaster* es un proveedor externo que se limita a hacer los cambios que le solicitan por correo electrónico.

Cuando se preguntó a los dirigentes Scouts por cuál medio se enteraba de los eventos y actividades la mayoría indicó que es por la página de *Facebook* de los Scouts, como lo muestra la gráfica 2:

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia.

Según la anterior gráfica, el segundo medio de comunicación por el cual están informados los dirigentes Scouts es el correo electrónico de información de los Scouts con un 27%. Seguido por el sitio web con apenas un 13%.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia.

Llama la atención que al preguntar cuál es el medio que preferirían para conocer las actividades el correo electrónico pasa a primer lugar con un 39% de los votos, la página de *Facebook* de los Scouts se comparte segundo lugar con la mensajería instantánea con un 27% como se observa en la gráfica 3.

Los canales parecen ser los correctos según la preferencia del público objetivo, es decir los dirigentes Scout. Únicamente el sitio web parece no ser tan consultado porque no se actualiza constantemente. Por eso la página de Facebook de los Scouts de Guatemala <https://www.facebook.com/scoutsguatemala> resalta como el principal medio de comunicación externa, seguida del correo electrónico. Al contar con un Comisionado de Comunicación que se encargue de coordinar la estrategia de comunicación externa se podrían potenciar estos canales.

❖ **Alternativas entre fortalezas y amenazas**

F4. Contactos internacionales – A5. La globalización y las múltiples ofertas a los jóvenes.

La Organización Mundial del Movimiento Scout la conforman 154 países, anualmente realizan convenciones internacionales y muchos de estos países ofrecen beca para

Scouts de países en desarrollo como Guatemala. La oportunidad de viajar a otros países y la experiencia de compartir con diferentes culturas en un ambiente sano es una gran motivación para muchos jóvenes scout. Esto puede ser un gran aliciente para competir con la vida sedentaria que muchos niños llevan en su casa.

❖ **Alternativas entre amenazas y debilidades**

A7. Imagen estereotipada del Movimiento Scout – D5. No hay divulgación del Movimiento Scout en Guatemala

Las películas americanas muestran scouts desfilando en un ambiente muy tradicional que no coincide con la realidad actual. Es importante que el movimiento Scout en Guatemala contemple utilizar publicidad y campañas de comunicación para dar a conocer en lo que consiste el proyecto en la actualidad: “ocio que busca diversión, pero también donde los chicos aprenden a desenvolverse en la naturaleza, a convivir con otros muchachos de su edad y a ser mejores ciudadanos” (Hernández, 2007).

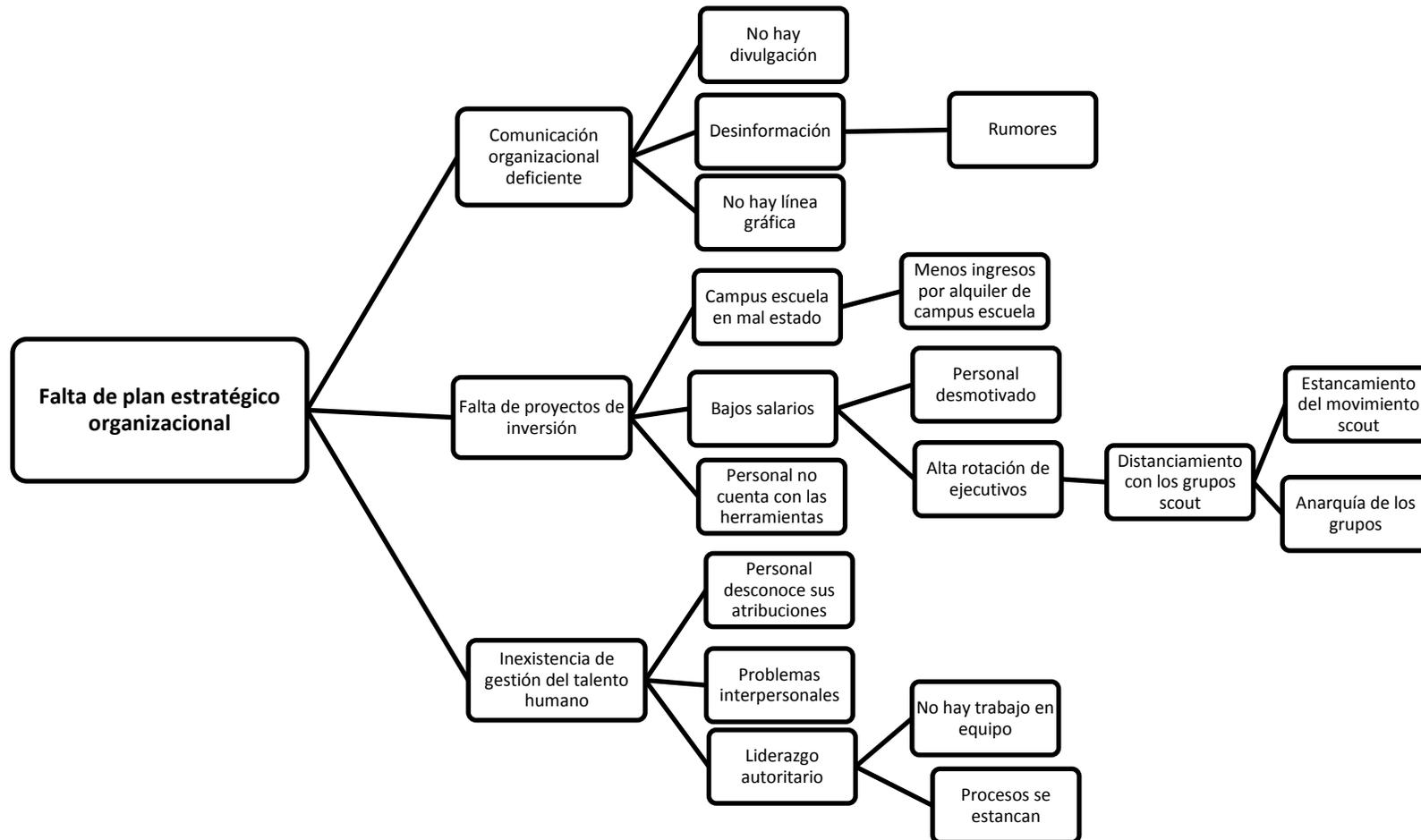
4.4 Factores influyentes directos e indirectos

Tabla 3. Factores influyentes directos e indirectos	
Factores directos	Factores indirectos
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Carencia de institucionalidad y plan estratégico organizacional. ❖ No hay un Comisionado de Comunicación que implemente una estrategia de comunicación organizacional. ❖ Falta de liderazgo colaborativo. ❖ Brecha generacional en el movimiento Scout. ❖ No existe uniformidad con base en la línea gráfica, en la creación de material gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Imagen estereotipada del movimiento scout. ❖ Inseguridad en Guatemala.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Árbol de problemas

Figura 4. Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

4.6 Determinación de prioridades

- ❖ Definición de un plan estratégico de la Asociación de Scouts de Guatemala.
- ❖ Elaboración de un plan de negocios para campus escuela.
- ❖ Implementación de la Comisión Técnica de Comunicación Nacional.

4.7 Propuesta de soluciones

4.7.1 Posibles soluciones

- ❖ Implementación de la Comisión Técnica de Comunicación Nacional que gestione la estrategia de comunicación organizacional, que incluya comunicación interna y externa, elaboración de un manual de comunicación en crisis y reimpulsar la imagen del movimiento Scout en Guatemala.
- ❖ Creación y actualización de manuales de procedimientos y políticas de trabajo de la Asociación de Scouts de Guatemala.

4.7.2 Funciones de la comunicación y su relación con las posibles soluciones

Tabla 4. Funciones de la comunicación			
Problema	Solución	Funciones	Relación entre solución y función.
No se ha ocupado la plaza de Comisionado de Comunicación.	Crear la Comisión Técnica de Comunicación Nacional.	Planeación estratégica	“La función fundamental de un Dircom consiste en traducir la estrategia corporativa en términos de imagen para desarrollarla a través de la gestión comunicacional.” (Scheinsohn, 1998)

Desinformación.	Estrategia de comunicación interna	Comunicación Interna	“La comunicación interna es básica para una gestión eficaz por la importante labor que desarrolla a la hora de asentar la cultura y favorecer la integración y el compromiso del personal.” (Fernández Beltrán, 2007)
No hay divulgación.	Estrategia de comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Publicidad institucional. ❖ Prensa. ❖ Promoción 	“Para que un departamento de comunicación sea realmente efectivo e influyente dentro de la sociedad en la que está integrado deberá cultivar también todas aquellas relaciones que supongan estrechar lazos con esa colectividad de hombres y mujeres a la que precisamente pretende servir”. (Ramírez, Formación de portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública, 2007)
Falta de un manual de crisis.	Elaboración de un manual de comunicación en crisis	❖ Vocero ante medios	El manual de comunicación en crisis está relacionado con el portavoz o vocero corporativo. “Este juega un rol fundamental en la estrategia de comunicación de las organizaciones en momentos como lanzamientos, cambios, nombramientos y crisis; razones para desarrollar estrategias y habilidades comunicativas que les permitan

			transmitir mensajes concretos y coherentes, perfectamente alineados al contexto actual, tanto organizacional como el del entorno.” (Rojas Orduña, 2013)
Estancamiento del Movimiento Scout.	Reimpulsar la imagen del movimiento Scout en Guatemala.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo de imagen institucional. ❖ Promoción ❖ Proyectos comunitarios 	“La Imagen Corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos.” (Capriotti, Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, 2009)

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5

5. Estrategia de comunicación organizacional

5.1 Justificación

El diagnóstico de comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala permitió identificar las debilidades y oportunidades de comunicación y evidenció que es importante la implementación de la Comisión Técnica de Comunicación Nacional que gestione la estrategia de comunicación organizacional, a lo interno y externo, para optimizar los recursos disponibles y alcanzar efectivamente a los públicos identificados.

Es necesario implementar un plan de comunicación que permita gestionar de mejor manera la información y coordinar a los involucrados en ella. Cabe mencionar que este plan debe ir alineado al Plan Estratégico institucional de la Asociación de Scouts de Guatemala para que verdaderamente impacte, no solo a nivel interno sino también en la comunicación externa.

La estrategia busca plantear soluciones a las prioridades comunicacionales para las autoridades de la Asociación de Scouts de Guatemala, como la creación de un boletín informativo que presente la información de forma ordenada y llamativa para los lectores, y el desarrollo de una política de comunicación en redes sociales y el sitio web.

Por último se recalca la importancia de minimizar los riesgos de comunicación en crisis. La Asociación de Scouts de Guatemala, por su naturaleza, tiene altas probabilidades de sufrir una crisis, por eso es importante una política de gestión de crisis orientada a ofrecer una respuesta rápida y previamente planificada ante las crisis, que contribuya a proyectar una imagen de responsabilidad, transparencia y organización eficaz.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo General

La presente Estrategia de Comunicación tiene como objetivo fortalecer la comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala como un proceso estratégico transversal a su estructura organizacional.

5.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Definir las directrices y estrategias que permitan materializar las políticas de comunicación interna y externa, promoviendo procesos de información en todas sus manifestaciones para generar cultura, confiabilidad y reconocimiento.
- ❖ Lograr un mejor aprovechamiento y optimización de las nuevas tecnologías en la comunicación, empleando herramientas sociales y los recursos propios de la Web 2.0.
- ❖ Conseguir una mayor implicación de los grupos scouts en las acciones comunicativas de la Asociación.
- ❖ Optimizar los flujos de comunicación organizacional interna de la Asociación de Scouts de Guatemala. Difundir información oportuna a los públicos de interés.
- ❖ Establecer un canal efectivo, directo y bidireccional con la sociedad en general y con los miembros de la comunidad universitaria en particular.

5.3 Público objetivo

La estrategia de comunicación de la Asociación de Scouts de Guatemala está dirigida a su audiencia interna y externa.

Interno	Externo
Consejeros Scout Nacional	Jefes Scout
Jefatura Scout Nacional	Grupos Scout
Comisionados Técnicos Nacionales	Padres de familia
Sub comisionados técnicos	Público en general
Personal administrativo	

5.4 Propuesta

Para conseguir los objetivos, mencionados, se describen las acciones estratégicas de comunicación a realizar en la Asociación de Scouts de Guatemala, tanto en la comunicación interna como la externa.

Esta propuesta se fundamenta en tres círculos de acción, las cuales atienden los problemas detectados en el capítulo anterior:

Figura 5. Ejes de la estrategia de comunicación.



A. Implementación de la Comisión Técnica de Comunicación Nacional.

La estrategia debe ser gestionada por un profesional de la comunicación, que ocupe la plaza de Comisionado Técnico de Comunicaciones y se encargue de:

- ❖ Manejar la imagen institucional de la Asociación de Scouts de Guatemala.
- ❖ Publicaciones, información y comunicados del Movimiento Scout en toda la República.
- ❖ Difusión y recepción de información a nivel nacional.
- ❖ Actualización de los medios de comunicación de la organización.
- ❖ Publicación de boletines, revistas y afiches.
- ❖ Elaboración, implementación y evaluación de estrategias de comunicación a nivel institucional.

B. Optimización de los medios de comunicación actuales.

En lo que corresponde a la comunicación interna se propone:

- ❖ Diseño de un boletín informativo de la Asociación de Scouts de Guatemala para presentar la información de actividades y eventos de forma ordenada y llamativa para los lectores.

Para mejorar la comunicación externa se propone lo siguiente:

- ❖ Elaboración de un manual de comunicación en crisis de la Asociación de Scouts de Guatemala que contenga todos los pasos a seguir al momento de encontrarse en una situación de crisis.
- ❖ Diseño de un manual de uso y políticas de redes sociales de la Asociación de Scouts de Guatemala que brinde los lineamientos básicos para una buena gestión las redes sociales. Esto beneficiará a que las publicaciones se vean unificadas, se incremente la interacción con los usuarios y en consecuencia el número de registros.
- ❖ Rediseño del sitio web scouts.org.gt que presente la información ordenada y actualizada. Esta será la fuente de toda la información que se comparta en redes sociales y boletines.

C. Involucramiento de todas las partes en el manejo y traslado de información.

El sentido de pertenencia es importante para que sea más fácil la distribución y aceptación de cualquier medio de comunicación. Para conseguir la información es importante que todas las partes se sientan involucradas, por lo que se propone lo siguiente:

- ❖ Creación de una red de corresponsales scouts que informen y tomen fotografías de las actividades realizadas en cada grupo. Este material servirá para abastecer la sección de noticias en las redes sociales y la revista de la Asociación de Scouts de Guatemala.

- ❖ Elaboración de una revista mensual de la Asociación de Scouts de Guatemala, principalmente para distribuir entre los grupos scout y publicar en el sitio web. Esta revista dará a conocer las actividades que realizan los scouts en sus reuniones, lo que fomentará el sentido de pertenencia y ayudará a promover el escultismo al público en general.

5.5 Matriz de coherencia

Tabla 5. Matriz de coherencia A						
Problema	Objetivo de comunicación	Producto	Tipo de mensaje	Público	Medio de difusión	Presupuesto anual
No se ha ocupado la plaza de Comisionado de Comunicaciones.	Tener un profesional de la comunicación que gestione la estrategia de comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala.	Comisionado Técnico de Comunicaciones.	Normativo.	Autoridades de la Asociación de Scouts de Guatemala.	❖ N/A.	Q.105,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Matriz de coherencia B

	Problema	Objetivo de comunicación	Producto	Tipo de mensaje	Público	Medio de difusión	Presupuesto Anual
Comunicación interna	No existe un boletín informativo.	Dar a conocer las actividades de la Asociación, así como oportunidades de beca.	Boletín informativo de la Asociación de Scouts de Guatemala.	Informativo	Socios Scouts.	❖ Correo electrónico. ❖ Cartelera en la Casa Scout.	Q.0
	Los grupos scout no comparten información de sus actividades.	Obtener información de las actividades scouts de primera mano.	Corresponsales scouts.	Informativo.	Grupos scouts.	❖ Internet.	Q3,220.00
	Los grupos scouts no se sienten identificados con la Asociación de Scouts de Guatemala.	Involucrar a los grupos scouts con los proyectos de comunicación de la Asociación. Crear una vitrina del Movimiento Scout en Guatemala.	Revista Scout	Pertenencia.	Grupos scouts y público en general.	❖ Internet.	Q.36,000.00

Comunicación externa	No cuentan con un manual de comunicación en crisis.	Contrarrestar cualquier crisis que se presente con un manual de comunicación en crisis.	Manual de comunicación en crisis.	Normativa.	Autoridades de la Asociación de Scouts de Guatemala.	❖ Interno.	Q.0
	Falta de política de comunicación en redes sociales.	Dar más exposición a las actividades de la Asociación e incentivar las inscripciones.	Manual de uso y políticas de redes sociales.	Normativa.	Público en general.	❖ Internet.	Q.0
	Rediseño del sitio web.	Ser la fuente oficial de información de la Asociación de Scouts de Guatemala.	Sitio web scouts.org.gt	Informativa.	Público en general.	❖ Internet.	Q.3,500.00

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Plan de comunicación

Problema 1	No se ha ocupado la plaza de Comisionado Técnico de Comunicaciones.
Objetivo de comunicación:	Tener un profesional de la comunicación que gestione la estrategia de comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala.
Producto:	Comisionado Técnico de Comunicaciones.
Tipo de mensaje:	Normativo.
Actividades:	Contratar a un profesional de la comunicación, que ocupe la plaza de Comisionado Técnico de Comunicaciones y se encargue de: <ul style="list-style-type: none">– Manejar la imagen institucional de la Asociación de Scouts de Guatemala.– Publicaciones, información y comunicados del Movimiento Scout en toda la República.– Difusión y recepción de información a nivel nacional.– Actualización de los medios de comunicación de la organización.– Publicación de boletines, revistas y afiches.– Elaboración, implementación y evaluación de estrategias de comunicación a nivel institucional.
Público:	Autoridades de la Asociación de Scouts de Guatemala.
Resultados esperados:	La estrategia de comunicación organizacional interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala es coordinada por un profesional de la comunicación que asegure que los objetivos sean cumplidos.
Frecuencia:	Permanente.
Medio de difusión:	N/A.
Presupuesto anual:	Se recomienda un salario mínimo de Q.7,000 mensuales, más las bonificaciones de ley lo que representa un presupuesto anual de Q.105,000.

Problema 2	No existe un boletín informativo.
Objetivo de comunicación:	Dar a conocer las actividades de la Asociación, así como oportunidades de beca a eventos en el extranjero.
Producto:	Boletín
Tipo de mensaje:	Informativo
Actividades:	Diseñar un boletín informativo que presente la información de forma ordenada y llamativa para los lectores. Con un formato editable para que la persona encargada de enviar el boletín pueda ingresar la información que corresponda en las fechas establecidas.
	El boletín debe contener titulares e imágenes con hipervínculos al sitio web donde se encontrará la información ampliada.
Público:	Interno: Colaboradores de la Asociación de Scouts de Guatemala. Externo: Scouts asociados y público en general.
Resultados esperados:	Que el público objetivo se dé por enterado de las actividades, becas e información importante a tiempo.
Frecuencia:	Quincenal
Medio de difusión:	Impreso y digital.
Presupuesto:	El costo del diseño gráfico del boletín es donado por la investigadora.

Problema 3	Los grupos scout no comparten información de sus actividades.
Objetivo de comunicación:	Obtener información de las actividades scout de primera mano.
Producto:	Corresponsales scout.
Tipo de mensaje:	Informativo.
Actividades:	<p>Crear un programa de corresponsales de los grupos scout, que se encarguen de enviar información y fotografías de las actividades que realiza cada grupo los fines de semana. Esta información nutrirá el boletín informativo, las redes sociales y la revista scout.</p> <p>Se recomienda recompensar a estos corresponsales con una insignia o reconocimiento. Además de realizar talleres de fotografía y periodismo para capacitar a los scout participantes.</p>
Público:	Grupos scout.
Resultados esperados:	<p>Se contará con contenido actualizado para las redes sociales.</p> <p>Los grupos scout se sentirán identificados con los medios de comunicación de la Asociación de Scouts de Guatemala.</p>
Frecuencia:	Programa permanente.
Medio de difusión:	Digital.
Presupuesto:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Compra de 205 insignias: Unidad: Q.4 Total: Q.820 ❖ 1 taller de fotografía y 1 taller de periodismo: Unidad: Q1,200 Total: Q.2,400 ❖ Presupuesto para la realización del proyecto: Q.3,220

Problema 4	Los grupos scout no se sienten identificados con la Asociación de Scouts de Guatemala.
Objetivo de comunicación:	Involucrar a los grupos scout con los proyectos de comunicación de la Asociación. Crear una vitrina del movimiento scout en Guatemala.
Producto:	Revista de la Asociación de Scouts de Guatemala.
Tipo de mensaje:	De pertenencia.
Actividades:	Crear una revista mensual de la Asociación de Scouts de Guatemala. Con artículos sobre escultismo, entrevistas a scouts destacados, resumen de los eventos, fotografías de las actividades realizadas en los grupos y anuncios de próximos eventos y convocatorias. La revista puede ser financiada con patrocinadores que apoyen el movimiento scout de Guatemala. Editada por el Comisionado de Comunicación y aprobada por el Consejo Scout Nacional.
Público:	Público general.
Resultados esperados:	Dar a conocer las actividades que realizan los scouts en sus reuniones, lo que fomentará el sentido de pertenencia y ayudará a promover el escultismo al público en general.
Frecuencia:	Mensual.
Medio de difusión:	Digital.
Presupuesto:	El diseño y diagramación de la revista realizado por un diseñador gráfico profesional tendrá un costo de Q.3,000 mensuales, lo que representa un gasto anual de Q.36,000

Problema 5	Rediseño del sitio web www.scouts.org.t
Objetivo de comunicación:	Ser la fuente oficial de información de la Asociación de Scouts de Guatemala.
Producto:	Página web
Tipo de mensaje:	Informativo
Actividades:	Se cotizará un diseñador web para rediseñar el sitio web de la Asociación de Scouts de Guatemala.
Público:	Público en general.
Resultados esperados:	El sitio web será la principal fuente de comunicación para los usuarios con la información más reciente de actividades, eventos y material de apoyo para scouters.
Frecuencia:	Única.
Presupuesto:	El rediseño y actualización del sitio web por un diseñador web tendría un costo Q.3,500

Problema 6	No cuentan con un manual de comunicación en crisis.
Objetivo de comunicación:	Contrarrestar cualquier crisis que se presente con un manual de comunicación en crisis.
Producto:	Manual de comunicación en crisis.
Tipo de mensaje:	Normativo.
Actividades:	Realizar un manual de comunicación en crisis que contenga la política de gestión de crisis, el comité de crisis y el procedimiento general de actuación.
Público:	Consejo Scout Nacional, Jefe Scout Nacional y Sub Jefe Scout Nacional.
Resultados esperados:	La Asociación de Scouts de Guatemala cuenta con un manual de comunicación de crisis de acuerdo a su naturaleza y necesidades.
Frecuencia:	Única
Presupuesto:	La investigadora donará el Manual de Comunicación en Crisis.

Problema 7	Falta de política de comunicación en redes sociales.
Objetivo de comunicación:	Dar más exposición a las actividades de la Asociación e incentivar las nuevas inscripciones.
Producto:	Manual de uso y políticas de redes sociales.
Tipo de mensaje:	Informativo.
Actividades:	Elaborar un manual de uso y políticas de redes sociales para la Asociación de Scouts de Guatemala que contenga las prácticas recomendadas, reglas de uso de redes sociales y ejemplos de publicaciones según el tipo de mensaje.
Público:	Administrador(a) de las redes sociales de la ASG.
Resultados esperados:	La Asociación de Scouts de Guatemala cuenta con una política de redes sociales que permitirá que la persona encargada de administrar las redes pueda estandarizar las publicaciones, brindar contenido efectivo y como consecuencia incrementar el número de seguidores e inscripciones de scouts.
Frecuencia:	Única.
Presupuesto:	La investigadora donará el Manual de Uso y Políticas de redes sociales para la Asociación de Scouts de Guatemala.

5.7 Productos estrategia de comunicación desarrollados para la Asociación de Scouts de Guatemala

Luego de analizar junto con las autoridades de la Asociación de Scouts de Guatemala el plan de comunicación propuesto se tomó la decisión de realizar únicamente los productos descritos a continuación, por cuestión de recursos económicos y tiempo.

5.7.1 Productos para la comunicación interna

Boletín informativo	
Objetivo del material:	Que el público objetivo se dé por enterado de las actividades, becas e información importante a tiempo.
Grupo objetivo:	Interno: Colaboradores de la Asociación de Scouts de Guatemala. Externo: Scouts asociados y público en general.
Medio:	Impreso y digital.
	

El boletín presenta los datos relevantes de futuras actividades como: lugar, fecha, hora, costo por participante y el enlace al sitio web donde se amplía la información. Los eventos están ordenados por secciones scouts, con su respectivo logo para una fácil identificación.

La frecuencia de publicación será quincenal y se enviará por correo electrónico a la base de contactos registrados. Además se imprimirá una copia para colocarla en la cartelera de información en la Casa Scout.

5.7.2 Productos para la comunicación externa

Manual de comunicación en crisis	
Objetivo del material:	Que la Asociación de Scouts de Guatemala cuente con un manual de comunicación de crisis de acuerdo con su naturaleza y necesidades.
Grupo objetivo:	Consejo Scout Nacional, Jefe Scout Nacional y Sub Jefe Scout Nacional.
Medio:	Impreso y digital.
Contenido del manual de comunicación en crisis:	
<p>Capítulo I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Política de Gestión de Crisis. <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Definición de crisis. 1.2 Tipos de crisis. 1.3 Características de una crisis . 1.4 Factores que incrementan la importancia de un incidente en términos de comunicación . 1.5 Etapas de una crisis. 1.6 Niveles de crisis. 1.7 Tipología de crisis . <p>Capítulo II</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. El Comité de Crisis. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Miembros y funciones. 2.2 Infraestructura y medios técnicos de la sala de crisis . <p>Capítulo III</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Procedimiento General de Actuación. 	

- 3.1 Procedimiento de actuación según los niveles.
- 3.2 Desarrollo de los Pasos del Procedimiento .
- 3.3 Lista de Comprobación por tipología de crisis.

Anexos

- A. Recomendaciones para la elaboración de materiales informativos y relaciones con medios.
- B. Argumento.
- C. Formularios.
- D. Medios de comunicación.
- E. Autoridades.

Manual de uso y políticas de redes sociales

Objetivo del material: Que la persona encargada de las redes sociales de la Asociación de Scouts de Guatemala conozca las prácticas recomendadas, reglas de uso de redes sociales para publicar contenido efectivo y como consecuencia incrementar el número de seguidores e inscripciones de scouts.

Grupo objetivo: Administrador(a) de las redes sociales de la ASG.

Medio: Impreso y digital.

Contenido del manual de uso y políticas de redes sociales:

- ❖ Lineamientos generales para el uso de las redes sociales de la Asociación de Scouts de Guatemala.
- ❖ Estilo de redacción scout en redes sociales.
- ❖ Qué publicar y compartir.
- ❖ *Facebook*
 - Reglas de uso del *Facebook* de Scouts de Guatemala.
 - Prácticas recomendadas para las publicaciones en *Facebook*.
 - Roles de páginas y qué pueden hacer.
 - Dimensiones de fotografías.
- ❖ *Twitter*
 - Reglas de uso del *Twitter* @ScoutsGuatemala.
 - Prácticas recomendadas para las publicaciones en *Twitter*.
- ❖ Gestión de crisis en redes sociales.
- ❖ Claves para el manejo de crisis en las redes sociales.
- ❖ ¿Qué no se debe hacer en las redes sociales?
- ❖ Perfil del *Community Manager* o Administrador de las redes sociales.

5.8 Validación de productos

Para presentar la estrategia de comunicación y validar los productos, se solicitó agendar una reunión con las autoridades encargadas de la toma de decisiones de la Asociación de Scouts de Guatemala. Por cuestiones de tiempo e incompatibilidad de agendas solo se pudo enviar por correo electrónico las propuestas y los productos a cuatro integrantes de ASG.

- ❖ Arq. Ricardo Cárcamo, el Jefe Scout Nacional.
- ❖ Lic. Pedro Paz, Sub Jefe Scout Nacional
- ❖ Ing. Luis Furlán, miembro del Consejo Scout Nacional
- ❖ Lic. Guillermo Mayorga, miembro del Consejo Scout Nacional.

Los productos ejecutados fueron:

- ❖ Boletín informativo
- ❖ Manual de comunicación en crisis
- ❖ Manual de uso y políticas de redes sociales

Cada producto fue explicado a detalle y evaluado por cada integrante del equipo. Todos se mostraron satisfechos con los aportes realizados, ya que estas herramientas mejorarán la comunicación interna y externa de la ASG, lo anterior es un primer paso antes de la implementación de la Comisión Técnica de Comunicaciones que por cuestión de presupuesto, aún no se contempla ejecutar.

5.9 Cronograma de implementación de la propuesta

Tabla 7. Calendario de actividades

Actividad	Agosto		Septiembre				Octubre
	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 3
Validación de productos							
Elaboración de manual de comunicación en crisis.							
Elaboración de manual y políticas de redes sociales.							
Diseño de boletín informativo.							
Cotización del rediseño de página web.							
Entrega de productos a la Asociación de Scouts de Guatemala.							
Entrega de informe final a la Asociación de Scouts de Guatemala.							

Fuente: Elaboración propia.

5.10 Monitoreo y evaluación de la estrategia

Tabla 8. Monitoreo y evaluación de la estrategia			
Producto	Indicador	Responsable	Medio de verificación
Boletín informativo.	(Cuantitativo) Número de clics en los enlaces de las noticias.	Encargada de redes sociales.	Encuestas a asociados.
Manual de comunicación en crisis.	(Cualitativo) Las autoridades se sienten preparadas para afrontar una crisis.	Jefe scout nacional.	Entrevistas.
Manual de uso y políticas de redes sociales.	(Cuantitativo) Incremento en el número de seguidores.	Encargada de redes sociales.	Estadísticas.

Fuente: Elaboración propia.

5.11 Implementación

La estrategia de comunicación se entregará en el mes de octubre de 2016. A continuación se detallan las acciones a realizar en comunicación interna y externa en la Asociación de Scouts de Guatemala:

Comunicación interna:

- ❖ Diseño de un boletín informativo de la Asociación de Scouts de Guatemala y capacitación a la persona encargada de elaborar el boletín.

Comunicación externa:

- ❖ Entrega del Manual de comunicación en crisis a las autoridades de la Asociación de Scouts de Guatemala.
- ❖ Entrega del Manual de uso y políticas de redes sociales y capacitación a la persona encargada de las redes sociales de la ASG.

Capítulo 6

6. Resultados futuros

Se espera que con la implementación de los primeros elementos de la estrategia de comunicación interna y externa, la Asociación de Scouts de Guatemala, valore e incorpore la Comisión Técnica de Comunicación Nacional, la cual se encargaría de gestionar la estrategia de comunicación para lograr los siguientes resultados futuros:

- ❖ Medios de comunicación optimizados y efectivos, con los que todos los asociados se enteren de las actividades, eventos y convocatorias.

- ❖ Todos los miembros de la Asociación de Scouts de Guatemala se sienten tomados en cuenta y se involucran con los proyectos de comunicación de la Asociación.

- ❖ Las autoridades de la ASG tienen las herramientas necesarias para contrarrestar cualquier crisis que se presente con un manual de comunicación en crisis.

- ❖ El público en general se conozca y se interese en las actividades de la Asociación lo que aumentará el número de inscripciones y la creación de grupos scouts a nivel nacional.

Conclusiones

1. El diagnóstico de comunicación evidenció que la institución objeto de estudio, no cuenta con una estrategia de comunicación interna y externa, por lo mismo es reactiva a las necesidades que se van presentando, lo que ocasiona afecta en la forma en que la información se distribuye.
2. Los canales de comunicación que utilizan no satisfacen las necesidades de sus públicos, la investigación realizada determinó la necesidad de crear una estrategia para mejorar la comunicación entre la ASG y los grupos scouts.
3. La Asociación Scouts de Guatemala es una organización comprometida con los jóvenes y la sociedad guatemalteca, pero es menester que cuenten con una Comisión Técnica de Comunicación como soporte de las áreas estratégicas, capaz de establecer una comunicación eficaz, desde la comunicación interpersonal, hasta la comunicación de masas con públicos internos y externos.
4. El compromiso de todos los scouts con la estrategia de comunicación será fundamental para lograr los objetivos planteados, sobretodo el de motivar a más niños y personas a involucrarse en el Movimiento Scout en Guatemala.
5. El Movimiento Scout a nivel mundial ha desarrollado una imagen socialmente aceptada, pero a menudo estereotipada; muy frecuentemente alejada de su verdadera practica y de su valiosa contribución que realiza en el área de la educación no formal; y de la adhesión voluntaria de valores hacia los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Recomendaciones

1. Se recomienda implementar, en un mediano plazo, la Comisión Técnica de Comunicaciones para que sea la responsable de la ejecución del plan estratégico de comunicación que permita definir, planificar y dirigir los medios de comunicación entre las Regiones, Distritos, Grupos y Áreas Estratégicas de la Asociación, de manera fluida, para poder mantener información constante entre ellas, con los medios de comunicación, Organismos Gubernamentales, No Gubernamentales y la Sociedad Civil.
2. Es necesario establecer un plan de comunicación externa, para informar a la población sobre las actividades que realiza la Asociación de Scouts de Guatemala para fomentar el escultismo y educar a mejores ciudadanos.
3. La optimización de los medios de comunicación actuales con los que cuenta la Asociación de Scouts de Guatemala, rediseñar y actualizar el sitio web, mantener la periodicidad quincenal del boletín “Tus Actividades Scout” y un mejor manejo de las redes sociales.
4. Es importante que una vez implementada la base de la estrategia de comunicación organizacional esta se desarrolle y se evalúe cada año para verificar que esté cumpliendo el objetivo mantener informados a los públicos internos y externos. Aunque la investigadora ya no se encuentre presente, las autoridades de la ASG quedan al mando de las futuras estrategias.
5. La Asociación de Scouts de Guatemala debe implementar una estrategia de comunicación e imagen pública alineada a un plan estratégico institucional, para difundir el verdadero espíritu scout, atraer nuevos miembros, jóvenes y adultos, además de abrir las puertas para la obtención de cooperación institucional y financiera.

Bibliografía

- Albarrán, G. (s/f). Diseño de Identidad Corporativa. Compilación. Universidad de Londres.
- Amorós, E. (s/f). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lima: USAT - Escuela de Economía.
- Arias Coello, A., & Portela Figueiras, I. (1997). Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales. Documentación de las Ciencias de la Información(20).
- Bances Gómez, A. (2007). Diagnóstico de Comunicación. Cátedra Javierana. Bogotá: Pontificia Universidad Javierana.
- Berguria, S., Martín, B., Valdés, M., Pastellides, P., & Colmenarejo, L. (2010). Métodos de investigación en educación especial. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Cabañas, C., & Vilanova, N. (Diciembre de 2005). La Comunicación Interna en las Administraciones Públicas españolas: Un estudio empírico. Capital Humano(194), 62.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago: Colección de libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cárdenas, A. M., & Godoy Daza, D. S. (2008). Estrategias de comunicación. (F. d. Lenguaje, Ed.) Bogotá: Pontificia Universidad Javierana .
- Cárdenas, L. (2007). La cultura organizacional. Obtenido de Universidad TecMilenio: <http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06105/anexos/explica20.pdf>
- Castillo, A. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración (Séptima ed.). McGraw-Hill.

- Del Pozo Lite, M. (1997). Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica. Madrid: Fragua.
- Fernández Beltrán, F. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. (S. y. Departamento de Filosofía, Ed.) Castellón de la Plana: Universidad Jaume.
- Fernández Collado, C. (1991). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- García González, C. (2002). Material Administración: Letra K. Obtenido de Letra K: http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf
- Gómez Aguilar, M. (2007). Tesis Doctoral - La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. (F. d. Periodismo, Ed.) Málaga, España: Universidad de Málaga.
- Guatemala. (30 de Marzo de 1989). Acuerdo Gubernativo Número 198-89. Estatutos de la Asociación de Scouts de Guatemala. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Palacio Nacional.
- Guatemala, A. d. (2008). Descripción de puestos. Guatemala.
- Guatemala, A. d. (2012). Nosotros: Quienes Somos. Obtenido de Scouts de Guatemala: <http://www.scouts.org.gt/oficial/quienes-somos>
- Guatemala, A. d. (2013). Curso Conociendo el Movimiento Scout. Guatemala.
- Guatemala, A. d. (2013). Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala. Guatemala.
- Guatemala, A. d. (12 de Mayo de 2016). Eventos. Obtenido de Scouts Guatemala: <http://www.scouts.org.gt/oficial/category/eventos>
- Guatemala, A. d. (12 de Mayo de 2016). Inicios de Movimiento Scout. Obtenido de Scouts Guatemala: <http://www.scouts.org.gt/oficial/inicios-de-movimiento-scout>
- Hernández, C. (26 de Marzo de 2007). Scouts: "Estamos hartos de los estereotipos". 20 minutos.
- Martín Martín, F. (1995). Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación. Salamanca: Universidad Salamanca.
- Muñiz, R. (14 de Junio de 2016). Marketing en el Siglo XXI - La comunicación interna. Obtenido de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Pérez, A. (2 de Noviembre de 2012). Asociación Scouts de Guatemala. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Z1U-pGhKGwY>

Ramírez, T. (1995). Gabinetes de comunicación: Funciones, disfunciones e incidencia. Barcelona: Bosch.

Ramírez, T. (2007). Formación de portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública. Barcelona: Bosch.

Rojas Orduña, O. I. (2013). Relaciones Públicas, la eficacia de la influencia. México: ESIC, Business Marketing School.

Sandoval Casilimas, C. (2002). Investigación Cualitativa. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.

Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Scout, O. M. (2007). Manual de Marca. Ginebra.

Stanton, N. (1993). Las técnicas de comunicación en la empresa. Bilbao: Deusto.

Westphalen, M.-H., & Piñuel, J. L. (1993). La dirección de comunicación. Madrid: Del Prado.

Anexos

Anexo1. Plan de trabajo

Cronograma para el diagnóstico de comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala										
No	Actividad	Mayo				Junio				
		Semana 1 Del 2 al 8	Semana 2 Del 9 al 15	Semana 3 Del 16 al 22	Semana 4 Del 23 al 29	Semana 5 Del 30 al 5	Semana 6 Del 6 al 12	Semana 7 Del 13 al 19	Semana 8 Del 20 al 26	Semana 9 Del 27 al 3
1	Recepción de instructivo y aclaración de dudas con respecto al trabajo.	X								
2	Presentación con el Jefe Scout Nacional y supervisor miembro del Consejo Scout Nacional.		X							
3	Elaboración y entrega de Diagnóstico Situacional			X						
4	Recepción de instructivo para la elaboración del plan metodológico y diagnóstico de comunicación interna				X					
5	Elaboración y entrega de plan metodológico				X					
6	Reunión informativa con asesores de la práctica supervisada.				X					
7	Segunda visita a Asociación Scout para revisar el organigrama y perfiles de puestos con Jefe Scout.					X				
8	Aplicación de encuestas a miembros del Consejo Scout Nacional y personal administrativo sobre Comunicación Interna						X			
9	Entrega del Diagnóstico de Comunicación Interna						X			
10	Recepción de instructivo para la elaboración del diagnóstico de comunicación externa.						X			
11	Aplicación de encuestas a Jefes Scouts y scouts sobre Comunicación Externa						X			
12	Realización de entrevistas a ejecutivos encargados de la comunicación externa.						X			
13	Entrega de Diagnóstico de Comunicación Externa parte 1.							X		
14	Entrega de Diagnóstico de Comunicación Externa parte 2.								X	

Cronograma para el diagnóstico de comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala

No	Actividad	Julio			
		Semana 10 Del 4 al 10	Semana 11 Del 11 al 17	Semana 12 Del 18 al 24	Semana 13 Del 25 al 31
15	Reunión informativa sobre pre privado	X			
16	Revisión completa del Diagnóstico de Comunicación interna y externa de la Asociación de Scouts de Guatemala		X		
17	Elaboración de la presentación final del diagnóstico			X	
18	Pre privado				X

Instrumento 1.

Guía de observación para la comunicación interpersonal			
I. OBJETIVO			
Conocer cómo se desarrolla la comunicación interpersonal de los colaboradores de la Asociación de Scouts de Guatemala, así como las barreras de comunicación se presentan y cómo se expresan de forma oral y escrita.			
II. DATOS GENERALES			
FECHA DE INICIO	2 de mayo de 2016		
FECHA DE TERMINACIÓN	30 de junio de 2016		
NOMBRE Y APELLIDO DE LA OBSERVADORA	Ivy Analy Contreras Avila		
III. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL			
Aspectos a evaluar	Observaciones		
Medios de comunicación formal que utilizan	Teléfono, correos electrónicos.		
Medios de comunicación informal que utilizan	Whatsapp (individual y chat de grupo) con los que tienen plan de datos en sus celulares.		
Tipos de mensajes que transmiten en cada uno de sus canales:	Formal	Informal	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Información de los eventos y actividades relacionadas con los scouts. ❖ Coordinación para la realización de tareas. ❖ Información útil para el desempeño de las tareas. ❖ Información de becas y eventos en el extranjero. ❖ Estadísticas e informes de los grupos scout. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Citas a reuniones de Consejo. ❖ Solicitudes de información. 	
Frecuencia de interacción	Medio	Frecuencia	
	Teléfono Correos electrónicos Whatsapp	Diario Martes y jueves se envía la circular. Regularmente.	
IV. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN			
Aspectos a evaluar	Aplica	No aplica	Observaciones
Falta de comunicación	Sí		Existe porque todo se limita a la comunicación indispensable con requerimientos inmediatos.

			<p>No se traslada la información a tiempo.</p> <p>El jefe scout no comunica los cambios que se realizan en la Asociación ni por qué.</p>
Falta de compañerismo	Sí		<p>Existen muchos conflictos personales entre los colaboradores de Casa Scout.</p> <p>Los ejecutivos no siempre son bien recibidos en los grupos scout o no se llevan bien con los jefes de grupo.</p> <p>Hay intereses personales para ocupar alguno de los puestos.</p> <p>Hay una mala relación entre los voluntarios y los puestos profesionales que perciben un salario.</p>
Desconocimiento de funciones	Sí		<p>Muchos desconocen cuáles son sus funciones exactas y los límites y alcances de su gestión.</p> <p>El organigrama oficial no está actualizado y no refleja todos los puestos de los colaboradores.</p>
Brecha generacional	Sí		<p>El Consejo Nacional Scout tiene una media de edad de 60 años.</p> <p>El personal administrativo tiene una media de edad de 35 años.</p> <p>Los jefes scout tienen una media de edad de 30 años.</p> <p>Las secciones scout que más miembros tienen son manada y unidad que están en el rango de 7 a 15 años.</p>

Barreras encontradas	<p>Semánticas: Se podría dar este tipo de barrera en el caso de los ejecutivos regionales y jefes scout del interior que tienen otras formas de expresarse y modismos diferentes.</p> <p>Psicológicas: Hay muchos conflictos interpersonales entre los colaboradores. Algunos tienen miedo al rechazo cuando quieren presentar sus ideas, dar una sugerencia o hacer algún comentario. Otros han manifestado que no se comunican porque no los escuchan y las cosas no cambian, se sienten desmotivados. Existe desconfianza y temor.</p> <p>Físicas: El equipo de computación es obsoleto y la red de internet muy lenta, esto afecta para el envío de correos electrónicos. La Casa Scout tiene poca iluminación.</p> <p>Administrativas: No están claros el orden de mando, el organigrama y las funciones de cada quien. El Jefe Scout quiere controlar todo al más mínimo detalle, no da libertad de decisión a los colaboradores.</p>
V. EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA	
Aspectos a evaluar	Observaciones
Idioma	Español
Lenguaje	Primordialmente lenguaje oral y escrito.
VI. OTROS ASPECTOS OBSERVADOS	
Aspectos a evaluar	Observaciones
Horario de atención	Lunes a viernes de 8:00 a 18:00 horas. Sábados de 8:00 a 13:00 horas.
Tamaño de las oficinas	
Clima organizacional	<p>Se detectaron los siguientes factores que afectan el clima organizacional de la Asociación de Scouts:</p> <ul style="list-style-type: none"> Individualismo. Desconfianza. Resentimiento. Falta de compañerismo. Escasa motivación. Rivalidades.
Ubicación de la oficina	La Casa Scout se encuentra ubicada en el Boulevard Rafael Landívar 2-01 Zona 15, Guatemala, Guatemala.
Medios de comunicación externa	Sitio web www.scouts.org.gt , página de Facebook, correo electrónico y teléfono.

Instrumento 2.

Guía de entrevista a encargada de sitio web y redes sociales

Nombre: _____

Profesión: _____

Cargo: _____

Nivel jerárquico: _____

Sexo: F _____ M _____ **Edad:** _____

1. ¿Cómo administran la información que se sube al sitio web?
2. ¿Con qué frecuencia se actualiza el sitio web?
3. ¿Qué costos implican el mantenimiento del sitio web?
4. ¿Qué información se sube al sitio web?
5. ¿Cómo mejoraría el sitio web de la Asociación?
6. ¿Lleva estadísticas de visitas al sitio web?
7. ¿Quiénes administran las redes sociales de la Asociación?
8. ¿Cuál es el objetivo del uso de las redes sociales?
9. ¿Tiene alguna política o estrategia de redes sociales?
10. ¿Cómo considera que se podría mejorar la interacción en las redes sociales de los scouts?
11. ¿Lleva estadísticas de las redes sociales de la Asociación?
12. ¿Quién diseña los anuncios he imágenes que se comparten en el sitio web y redes sociales?
13. ¿Trabajan afiches? De ser afirmativo, ¿quién los diseña?

Instrumento 3.

Guía de entrevista a encargado de enviar el correo informativo	
Nombre:	_____
Profesión:	_____
Cargo:	_____
Nivel jerárquico:	_____
Sexo:	F _____ M _____ Edad: _____
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Con qué frecuencia envía el correo circular?2. ¿De cuántas cuentas de correo electrónico se envía la información?3. ¿A cuántos contactos se les envía el correo circular?4. ¿Con qué frecuencia se actualizan los contactos para el envío de la circular?5. ¿Qué información se comparte en el correo circular?6. ¿Cómo mejoraría el envío del correo electrónico con información de la Asociación?	



Instrumento 4. Encuesta a Consejo Scout Nacional

Por favor, dedique 5 minutos para responder esta encuesta. Los resultados ayudarán a establecer estrategias para mejorar la comunicación interna de la Asociación de Scouts de Guatemala. Esta encuesta es CONFIDENCIAL y ANÓNIMA, por lo que le pedimos que responda sinceramente.

1. ¿Qué medio(s) utiliza para comunicarse con otros miembros del Consejo?

- Correo electrónico
- Teléfono
- Mensajería instantánea (*Whatsapp, Telegram, Messenger, etc.*)
- En persona

2. ¿Con que frecuencia visita el sitio web oficial de la Asociación de Scouts de Guatemala?

Frecuente 1 2 3 4 Nunca

3. Explique su respuesta anterior:

4. ¿Cómo se entera de los eventos y actividades de la Asociación?

- Correo electrónico
- Sitio web (www.scouts.org.gt)
- Página de *Facebook* de los Scouts
- Twitter* de los Scouts
- Mensajería instantánea (Grupo de *Whatsapp*)
- Llamadas telefónicas de la Asociación
- Rumores

5. ¿Recibe el boletín mensual de la Asociación de Scouts de Guatemala?

Siempre 1 2 3 4 Nunca

6. Explique su respuesta anterior:

7. ¿Lee el boletín mensual de la Asociación de Scouts de Guatemala?

Siempre 1 2 3 4 Nunca

8. Explique su respuesta anterior:

9. ¿Por qué medio de comunicación preferiría recibir información de la Asociación?

- Correo electrónico
- Sitio web (www.scouts.org.gt)
- Página de *Facebook* de los Scouts
- Twitter* de los Scouts
- Mensajería instantánea (Grupo de *Whatsapp*)
- Llamadas telefónicas de la Asociación
- Cartelera informativa

10. ¿Cuál cree que es el medio más eficiente para que el Consejo se comunique todos los miembros de la Asociación de Scouts?

- Correo electrónico
- Sitio web (www.scouts.org.gt)
- Página de *Facebook* de los Scouts
- Twitter* de los Scouts
- Mensajería instantánea (Grupo de *Whatsapp*)

11. ¿Cómo considera que se puede mejorar la comunicación interna de la Asociación?



Instrumento 5. Encuesta a colaboradores de la ASG

Por favor, dedique 5 minutos para responder esta encuesta. Los resultados ayudarán a establecer estrategias para mejorar la comunicación interna de la Asociación de Scouts de Guatemala. Esta encuesta es CONFIDENCIAL y ANÓNIMA, por lo que le pedimos que responda sinceramente.

1. ¿Hace cuánto colabora con los Scouts?

- Menos de 1 año
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

2. ¿Recibió inducción al asumir su puesto actual?

- Sí
- No

3. ¿Actualmente tiene pleno conocimiento sobre las funciones y responsabilidades de su puesto?

- Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 Totalmente de acuerdo
-

4. En términos generales, ¿cómo valora la comunicación interna en la Asociación de Scouts de Guatemala?

- Excelente 1 2 3 4 Pésimo
-

7. ¿Cree usted que en la Asociación le transmiten la información clara y necesaria que contribuya a realizar su trabajo?

- Sí
- A veces
- No

8. ¿Por qué medio de comunicación preferiría recibir información de la Asociación?

- Correo electrónico
- Sitio web (www.scouts.org.gt)
- Página de *Facebook* de los Scouts
- Twitter* de los Scouts
- Mensajería instantánea (Grupo de *Whatsapp*)
- Llamadas telefónicas de la Asociación
- Otro: _____

9. ¿La comunicación con sus compañeros es efectiva?

Nada efectiva 1 2 3 4 Muy efectiva

10. Explique su respuesta anterior:

11. ¿La comunicación con su superior es efectiva?

Nada efectiva 1 2 3 4 Muy efectiva

12. Explique su respuesta anterior:

13. ¿Fluye adecuadamente la información dentro de la Asociación?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 Totalmente de acuerdo

14. Explique su respuesta anterior:

15. ¿Siente que le escuchan y toman en cuenta su opinión y sugerencias?

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 Totalmente de acuerdo

16. ¿Cómo se entera de los eventos y actividades de la Asociación?

- Correo electrónico
- Sitio web (www.scouts.org.gt)
- Página de *Facebook* de los Scouts
- Twitter* de los Scouts
- Mensajería instantánea (Grupo de *Whatsapp*)
- Llamadas telefónicas de la Asociación
- Rumores

17. ¿Cómo considera que se puede mejorar la comunicación interna de la Asociación?



Instrumento 6. Encuesta a dirigentes Scouts

Objetivo: Realizar un análisis de la comunicación externa de la Asociación de Scouts de Guatemala para medir el flujo de información y los medios de comunicación utilizados. Para fines académicos.

3. ¿Hace cuánto colabora con los Scouts?

- Menos de 1 año
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Más de 20 años

4. ¿Cómo se entera de los eventos y actividades de la Asociación? Puede escoger 2 opciones.

- Correo electrónico
- Sitio web (www.scouts.org.gt)
- Página de *Facebook* de los Scouts
- Twitter*
- Por el ejecutivo

5. ¿Con qué frecuencia visita el sitio web oficial de los Scouts? www.scouts.org.gt

- 1 vez al mes
- 2 o 3 veces al mes
- 2 o 3 veces a la semana
- 4 veces al año
- No consulto la página

6. Si su respuesta anterior fue "No consulto la página", por favor explique por qué:

7. ¿Por cuál medio de comunicación preferiría recibir información de la Asociación?

Puede escoger 2 opciones.

- Correo electrónico
- Sitio web (www.scouts.org.gt)
- Página de *Facebook* de los Scouts
- Twitter*
- Mensajería instantánea (*Whatsapp, Telegram, Hangouts, etc.*)

8. En términos generales, ¿cómo valora la atención brindada por el personal de la Asociación de Scouts? (Jefatura, Comisionados, Ejecutivos y personal administrativo)

Seleccione una opción.

1 2 3 4
Pésima Excelente

9. Por favor, explique su respuesta anterior: Puede ser con un ejemplo.

10. ¿Cómo valora su relación con el ejecutivo de su región?

1 2 3 4
Pésima Excelente

11. Por favor, explique su respuesta anterior:

12. ¿Cree usted que de la Asociación le transmiten la información clara y necesaria que contribuye a realizar su trabajo?

Sí No

13. Por favor, explique su respuesta anterior:

14. ¿Considera que le escuchan y toman en cuenta sus opiniones y sugerencias?

Sí No

15. Por favor, explique su respuesta anterior:

16. ¿Cómo considera que se podría mejorar la relación con la Asociación?

Instrumento 7. Evaluación de sitio web

Contenido	De acuerdo	En desacuerdo
Las actividades y eventos están bien definidos.		
Las distintas secciones y títulos son claras y facilitan el acceso a los contenidos.		
El contenido es relevante y de buena calidad.		

Navegación y Diseño	De acuerdo	En desacuerdo
La página se carga de forma rápida.		
Los distintos elementos de la página se muestran bien.		
Los vínculos que hay en la página funcionan bien.		
Los colores y gráficos son adecuados.		
El diseño de la web es atractivo.		

Anexo 2. Carta de solicitud de trabajo de graduación.



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

Guatemala 25 de abril de 2016
Of. Postgrado 197-2016

Ingeniero
Carlos Chávez
Presidente Junta Directiva
Asociación de Scouts de Guatemala .
Presente

Estimada Ing. Chávez:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Ivy Analy Contreras Avila, carné No. 20061363, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Ivy Analy Contreras, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la institución, que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Contreras, desarrolle el trabajo de graduación en dicha institución, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

"Id y Enseñad a Todos"

Mtro. Gustavo Morán
Director
Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo



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

Anexo 3. Carta de autorización de trabajo de graduación.



Recibi
María Chucas
30/04/16
11:35 hrs.



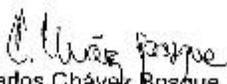
Guatemala, 27 de abril de 2016

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Depto. Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Mtro. Morán.

Por este medio le informo que nuestra institución la **Asociación de Scouts de Guatemala**, autoriza a la Licenciada **Ivy Analy Contreras Avila**, carné No. **200613633**, realizar el respectivo Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa, correspondiente a su Trabajo de Graduación para optar al título de Maestra en Comunicación Organizacional. Así mismo el Consejo Scout Nacional delegó al Consejero, Licenciado en Comunicación Guillermo Mayorga, para que avale con su visto bueno cada uno de los instrumentos y/o productos realizados así por la Licda. Contreras en la elaboración del mismo.

Atentamente,


Carlos Chávez Bosque
Presidente Consejo Scout Nacional


PRESIDENTE

Asociación de Scouts de Guatemala
Boulevard Rafael Landívar 2-01 zona 15 PBX. 2385 7065 – Fax: 2385 7152 www.scout.org.gt



Anexo 4. Carta de validación de productos.

**SCOUTS**
Guatemala
World Organization of the Scout Movement
Organisation Mondiale du Mouvement Scout
Всемирная Организация Объединённых Движений
Organización Mundial del Movimiento Scout
العالمية المنظمة للحركة الكشفية

Guatemala, 20 de septiembre de 2016

A quien corresponda:

Por este medio hago de su conocimiento que la Licenciada Ivy Analy Contreras Avila, quien se identifica con el carné No. 200613633 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, desarrolla su Práctica Profesional Supervisada en la Asociación de Scouts de Guatemala.

Asimismo, informo que realizó la presentación y validación de los productos comunicacionales para nuestra institución, el día lunes 12 de septiembre de 2016.

Y para los usos que a la interesada convenga se extiende la presente a los 20 días del mes de septiembre de 2016.

Atentamente,



Arq. Ricardo Cárcamo
Jefe Scout Nacional
Asociación de Scouts de Guatemala



Asociación de Scouts de Guatemala
Boulevard Rafael Landívar 2-01 Zona 15 - Tel: 2385-7065 - www.scouts.org.gt

