



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional



**Diagnóstico y estrategia de comunicación  
American Friends Service Committee**

Héctor Alfredo García Rodríguez

Guatemala, noviembre de 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 Postgrado

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García**  
**García**  
Director

**Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
**Portillo**  
**Lic. Mario Enrique Campos Trijilio**  
Representantes docentes

**Publicista Anaite Machuca**  
**Periodista Mario Barrientos**  
Representantes estudiantiles

**Lic. Jhonny Michael González Batres**  
Representante de egresados

**M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos**  
Secretaria

### Consejo Académico de

**M.Sc. Sergio Vinicio Morataya**  
Director

**Mtro. Gustavo Adolfo Morán**  
Secretario

## Tribunal examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano

Maestra Ruth Elisabeth Avalos Castellanos

Maestro César Augusto Urizar Méndez

Maestro Jorge Ignacio Paz Ramírez



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



Guatemala, 17 de octubre de 2016

**Orden de impresión**  
No.005-2016 GAMP/Machq

Estudiante  
**Héctor Alfredo García Rodríguez**  
Carné No. 201590196

Estimado Estudiante García:

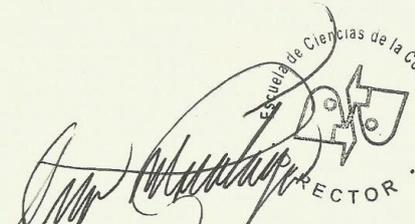
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **"Diagnóstico y estrategia de comunicación American Friends Service Committee"**, se emite la orden de impresión.

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.

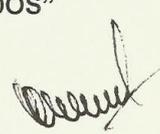
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
DIRECTOR

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC



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 el autor es el responsable del contenido de este trabajo.**

# Índice

Resumen.....	1
Introducción .....	2
Capítulo 1.....	5
Diagnóstico Situacional .....	5
Ubicación geográfica .....	5
Naturaleza de la empresa .....	5
Líneas estratégicas.....	6
Misión .....	6
Visión.....	6
Valores .....	6
Principales actividades .....	6
Actores .....	7
Internos .....	7
Externos.....	8
Organigrama.....	9
Perfil de los trabajadores.....	11
Capítulo 2.....	13
Metodología .....	13
Enfoque.....	13
Objetivos .....	13
Objetivos de Comunicación Interna.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos .....	13
Objetivos de Comunicación Externa.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos .....	14
Acciones.....	14
Instrumentos.....	15
Entrevistas a personas clave .....	15
Encuesta a colaboradores.....	16
Tabla de jerarquización de públicos .....	18
Fuentes .....	18

Primarias .....	18
Secundarias .....	18
Población y muestra .....	19
Método de análisis .....	19
Plan de trabajo .....	20
Capítulo 3.....	21
Análisis de comunicación interna .....	21
Comunicación vertical descendente .....	21
Medios de comunicación .....	23
Comunicación vertical ascendente .....	24
Medios de comunicación .....	25
Comunicación horizontal .....	25
Medios de comunicación .....	25
Comunicación circular.....	26
Medios de comunicación .....	27
Comunicación en crisis interna .....	27
Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento .....	27
Clima laboral.....	28
Capítulo 4.....	30
Análisis de Comunicación Externa .....	30
Públicos.....	30
Identificación de los públicos.....	30
Mapa de públicos .....	31
Jerarquización de públicos .....	31
Análisis de la identidad corporativa .....	33
Nombre.....	33
Logotipo.....	33
Tipografía .....	34
Colores .....	35
Análisis de la imagen corporativa .....	35
Realidad Corporativa .....	36
Cultura Corporativa .....	37
Identidad Corporativa.....	38
Comunicación Corporativa .....	38

Comunicación en crisis.....	39
Análisis DAFO de Identidad e Imagen Corporativa .....	39
Análisis de DAFO .....	41
Análisis y pronóstico de la situación.....	42
Alternativas entre fortalezas y oportunidades.....	42
Alternativas entre debilidades y oportunidades.....	43
Alternativas entre fortalezas y amenazas .....	43
Alternativas entre debilidades y amenazas .....	44
Factores influyentes directos e indirectos.....	45
Factores directos.....	45
Factores indirectos.....	45
Árbol de problemas .....	46
Determinación de prioridades comunicacionales.....	47
Propuesta de soluciones .....	48
Posibles soluciones.....	48
Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones.....	49
Teorías de la comunicación .....	50
Capítulo 5.....	53
Descripción y discusión de resultados .....	53
Entrevistas a personas clave .....	53
Cuestionario a colaboradores .....	63
Cultura organizacional y gestión del conocimiento .....	64
Comunicación interna .....	66
Clima laboral.....	73
Puntuación de Escalamiento Likert .....	75
Capítulo 6.....	79
Estrategia de comunicación .....	79
Justificación .....	79
Objetivos .....	79
Objetivo General.....	79
Objetivos Específicos.....	80
Públicos Objetivo.....	80
Interno .....	80
Externo .....	80

Propuesta de soluciones .....	81
Matriz de coherencia.....	83
Plan de comunicación .....	86
Catálogo de productos de comunicación interna y externa.....	92
Perfil de competencia Communication Coordinator .....	92
Comunicación Interna .....	98
Guía de comunicación interna.....	99
Cartelera institucional.....	99
Reuniones semanales.....	100
Reconocimiento a colaboradores.....	101
Actividades de integración.....	103
Comunicación Externa .....	104
Guía de discurso y mensajes clave .....	104
Contenido para redes sociales.....	107
Validación de la propuesta de solución.....	113
Cronograma de implementación de la propuesta .....	113
Plan de monitoreo y evaluación .....	114
Visión del futuro.....	116
Conclusiones .....	117
Recomendaciones .....	118
Bibliografía .....	119
E-grafías.....	120
Anexos .....	121

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación oficina AFSC Guatemala .....	5
Figura 2. Organigrama .....	9
Figura 3. Mapa de públicos .....	31
Figura 4. Jerarquización de públicos .....	32
Figura 5. Árbol de problemas .....	46

## Índice de tablas

Tabla 1. Encuesta a colaboradores .....	17
Tabla 2. Jerarquización de públicos .....	18
Tabla 3. Plan de trabajo .....	20
Tabla 4. Logotipo.....	34
Tabla 5. DAFO .....	39
Tabla 6. Funciones de la comunicación .....	49
Tabla 7. Resultado de encuestas .....	54
Tabla 8. Puntuación escalamiento Likert.....	77
Tabla 9. Propuesta de soluciones .....	81
Tabla 10. Matriz de coherencia .....	83
Tabla 11. Datos generales del perfil de competencia.....	93
Tabla 12. Competencias genéricas del perfil.....	95
Tabla 13. Competencias específicas del perfil .....	95
Tabla 14. Competencias (redes sociales) .....	96
Tabla 15. Competencias (Diseño gráfico) .....	97
Tabla 16. Competencias (fotografía) .....	97
Tabla 17. Reconocimiento por valores .....	102
Tabla 18. Programación de actividades de integración .....	103
Tabla 19. Mensajes clave.....	106
Tabla 20. Calendarización de contenido digital Facebook AFSC.....	110
Tabla 21. Evaluación de contenido redes sociales AFSC .....	112

## Resumen

La presente investigación consiste en el análisis y descripción del estado de la comunicación interna y externa de la organización American Friends Service Committee. Dentro de los objetivos más importantes, destacan conocer el estado de la comunicación y aspectos fundamentales de la organización.

La investigación se realizó con base en una metodología que incluyó un enfoque mixto, el cual permitió la implementación de herramientas con características cuantitativas y cualitativas. Dichas herramientas permitieron conocer aspectos de comunicación en general, comunicación en crisis, identidad e imagen corporativa; así como cultura organizacional, clima laboral y gestión del conocimiento.

Por medio de las diversas herramientas que se aplicaron, se determinó que uno de los problemas más importantes es la brecha comunicacional entre las áreas administrativas y operativas, además, la carencia de asesoría en temas de comunicación interna y externa. Lo anterior, permitió la elaboración de un catálogo de productos de comunicación, el cual tiene como objetivo ofrecer guías y procesos de comunicación para atender las necesidades actuales en temas de comunicación, dentro de las cuales se destaca el perfil de competencia para un experto en comunicación, actividades de comunicación interna, y guía de discurso y mensajes clave, para la comunicación externa.

Por último se realizaron las conclusiones, las cuales identificaron la importancia de cada uno de los esfuerzos de comunicación que se realizan actualmente, así como los métodos para mejorar de forma integral, la comunicación de American Friends Service Committee.

## Introducción

American Friends Service Committee es una organización sin fines de lucro, la cual trabaja para promover la paz duradera con justicia, esto por medio de diversos programas alrededor del mundo. En Latinoamérica AFSC tienen programas activos en México, Guatemala, El Salvador y Haití, los cuales buscan el desarrollo de paz urbana y seguridad ciudadana en comunidades con altos índices de inseguridad y violencia, así como iniciativas de migración por medio del proyecto *Lifting Up The Voices*, el cual busca visibilizar la realidad de los migrantes, además de promover un esquema de seguridad basada en relaciones de cooperación entre países (American Friends Service Committee [AFSC], s.f).

La presente investigación busca conocer el estado de la comunicación interna y externa de la organización, así como presentar una estrategia que permita atender sus prioridades en dichos temas. En cada uno de los capítulos se presentarán los resultados más relevantes.

En el Capítulo 1 se conocerá la situación de la organización, su ubicación geográfica, naturaleza, líneas estratégicas, actores internos y externos, organigrama y los puestos clave de interés para el presente estudio. Se establece que American Friends Service Committee cuenta con una estructura organizada, con visión, misión y valores, que responden a sus necesidades.

Posteriormente, en el Capítulo 2 se desarrollará la metodología a aplicar, por medio de un enfoque mixto, el cual permitirá evaluar aspectos cuantitativos y cualitativos. Además, se establecerán los objetivos generales, tanto para la comunicación interna, como para la externa, estos buscan conocer el estado de ambas dentro y fuera de la organización. Por otra parte, se expondrán las herramientas para la recolección de información, primero la guía de entrevistas a personas clave, además, el cuestionario para colaboradores y la tabla de jerarquización de públicos para establecer la importancia de cada uno. Por último, se conocerán las acciones a tomar, así como la población y muestra que se aplicará para el estudio.

El diagnóstico comunicacional se divide en dos, por una parte, la comunicación interna y por otra la comunicación externa. En el Capítulo 3, se abordarán los elementos más relevantes de la comunicación interna, identificándose la existencia de comunicación vertical, horizontal y circular; la primera respondiendo a la jerarquía establecida, por su parte la horizontal y circular se desarrollan por diversos medios, así como la comunicación informal. Uno de los descubrimientos más importantes es que los procesos que se han establecido, permiten una comunicación adecuada dentro de la organización, destacando las reuniones Dirección-Coordinationes y Programa Guatemala, como los medios con mejores resultados en beneficio de AFSC.

Asimismo, se abordarán los aspectos de clima laboral, cultura organización y gestión del conocimiento, además, los resultados dilucidarán la importancia de los esfuerzos realizados por el equipo, así como la necesidad de estrategias y estrategias que velen por los procesos de comunicación adecuados.

En el Capítulo 4 se conocerán los aspectos de comunicación externa, identificándose y jerarquizándose los públicos, con el objetivo de conocer y priorizar los públicos de American Friends Service Committee. También se mostrará el análisis de la identidad corporativa, por medio de la identidad visual y todos sus elementos constitutivos: nombre, logotipo, tipografía y colores. De igual forma se describirá la imagen corporativa por medio de los aspectos más importantes: realidad corporativa, cultura corporativa, identidad corporativa y comunicación en crisis.

Por su parte, el análisis DAFO permitirá situar la identidad e imagen corporativa, y a su vez, pronosticar la situación de ambos aspectos. Se describirán los factores influyentes y se conocerá el árbol de problemas, con base en el análisis DAFO. Lo anterior permitirá determinar las prioridades de comunicación y presentar la propuesta de soluciones.

También se ampliarán los resultados en el Capítulo 5, el cual permitirá conocer la discusión de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos que se aplicaron como base de la investigación. Dentro de los resultados más importantes cabe mencionar que un 90% de los colaboradores se identifican con las misión, visión y valores de la organización, además, el 100% de los

colaboradores está de acuerdo al indicar que existe un proceso de retroalimentación por parte de su inmediato superior.

Por último, en el Capítulo 6 se exponen las soluciones por medio de productos que respondan a las necesidades más inmediatas para la organización. Además, dentro de las conclusiones más importantes de la investigación se puede mencionar la importancia de contar con procesos de comunicación interna y como estos deben establecerse por medio de una estrategia, la cual debe ser guiada por un experto en comunicación.

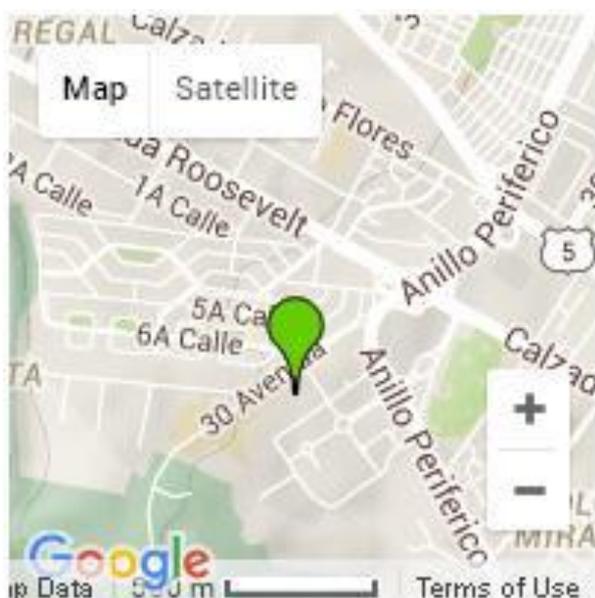
# Capítulo 1

## Diagnóstico Situacional

### Ubicación geográfica

Según la página web de American Friends Service Committee (American Friends Service Committee [AFSC], 2016), su oficina en Guatemala se ubica en 30 avenida 6-80 zona 11, Residenciales V, Ciudad de Guatemala, Guatemala, Centroamérica.

**Figura 1. Ubicación oficina AFSC Guatemala**



Fuente: sitio web de (American Friends Service Committee [AFSC], 2016)

### Naturaleza de la empresa

American Friends Service Committee (AFSC) es una organización cuáquera sin fines de lucro, que promueve la paz duradera con justicia, como una expresión práctica de la Fe en acción. Cree que el poder del amor es la fuerza necesaria para vencer la violencia y transformar las relaciones humanas y los sistemas sociales.

AFSC trabaja por la construcción de la paz, prevención de conflictos violentos y respeto a los derechos humanos. Además, comparte los principios de Naciones Unidas, uniendo esfuerzos en diversas instancias para atender las necesidades de las poblaciones vulnerables, principalmente de aquellas que han sufrido los efectos de la violencia. (American Friends Service Committee [AFSC], s.f, pág. 1)

Asimismo, American Friends Service Committee cuenta con más de 90 años trabajando alrededor del mundo en diversas zonas de conflicto. Actualmente cuenta con más de 50 programas activos en Estados Unidos, África, Oriente Medio, América Latina y el Caribe. (American Friends Service Committee [AFSC], s.f)

## **Líneas estratégicas**

### **Misión**

“A través del crecimiento espiritual y trabajando con personas de diversas culturas, nutrimos la semilla del cambio y del respeto por la vida humana, como componentes esenciales para la transformación de las relaciones sociales” (American Friends Service Committee [AFSC], s.f, pág. 2).

### **Visión**

AFSC busca construir un mundo en el que se alcance la paz duradera con justicia, a través de la fuerza transformadora del amor. Trabajamos por lograr un mundo en el que:

- Todas las personas buscan el bien común y reconocen la interdependencia mutua.
- Exista una distribución equitativa de los recursos.
- Se promueva bienestar para todos, incluyendo oportunidades laborales adecuadas, a través del desarrollo económico respetuoso.
- Las comunidades y sociedades fracturadas por la exclusión y la marginalización son sanadas y transformadas, bajo los principios de inclusión e igualdad. Los conflictos se transforman sin el uso de la fuerza o coerción.
- Las instituciones de gobierno y las organizaciones sociales son justas y responsables. (American Friends Service Committee [AFSC], s.f)

### **Valores**

Los principales valores de AFSC son: “paz, igualdad, integridad, simplicidad, solidaridad y mayordomía” (American Friends Service Committee [AFSC], s.f).

### **Principales actividades**

En América Latina y el Caribe AFSC ha:

Concentrado sus esfuerzos en el desarrollo de programas de paz urbana y seguridad ciudadana, en comunidades urbanas con altos índices de inseguridad, generando espacios para la promoción de una cultura de diálogo e inclusión con la participación activa de jóvenes, líderes comunitarios y autoridades locales (American Friends Service Committee [AFSC], s.f).

Lo anterior se realiza por medio de la aplicación de la metodología de “Micro Plataformas de Paz”, la cual promueve la construcción de ambientes más seguros e inclusivos dentro de las comunidades, enfocándose en la población juvenil y promoviendo una interpretación positiva del conflicto, que permita la transformación del conflicto en una oportunidad de cambio o crecimiento, reduciendo el riesgo de que los jóvenes incurran en actividades violentas. Las Micro Plataformas de Paz se enfoca en tres líneas de intervención: cultura de paz, fortalecimiento comunitario y planteamiento participativo e incidencia (American Friends Service Committee [AFSC], s.f).

Además, AFSC en la región de Latinoamérica y el Caribe promueve el proyecto “Lifting Up The Voices”, el cual busca promover desde el enfoque de “seguridad compartida” un nuevo esquema de seguridad basada en relaciones de cooperación entre los países y sus comunidades, así como en la aplicación del enfoque de derechos humanos para abordar el tema de la migración. Por medio de este proyecto se pretende aumentar la inclusión de las y los ciudadanos comunes en el desarrollo de las políticas públicas vinculadas a la migración (American Friends Service Committee [AFSC], s.f).

## **Actores**

### **Internos**

- Regional Director
- Regional Finance and Administrator Coordinator
- Regional Program Officer
- Country Director
- Administrative and Financial Assistant
- Monitoring and Evaluation Assistant
- Program Coordinator
- Facilitators Coordinator
- Facilitators
- Field Officer
- Logistician Assistant and Driver
- Receptionist

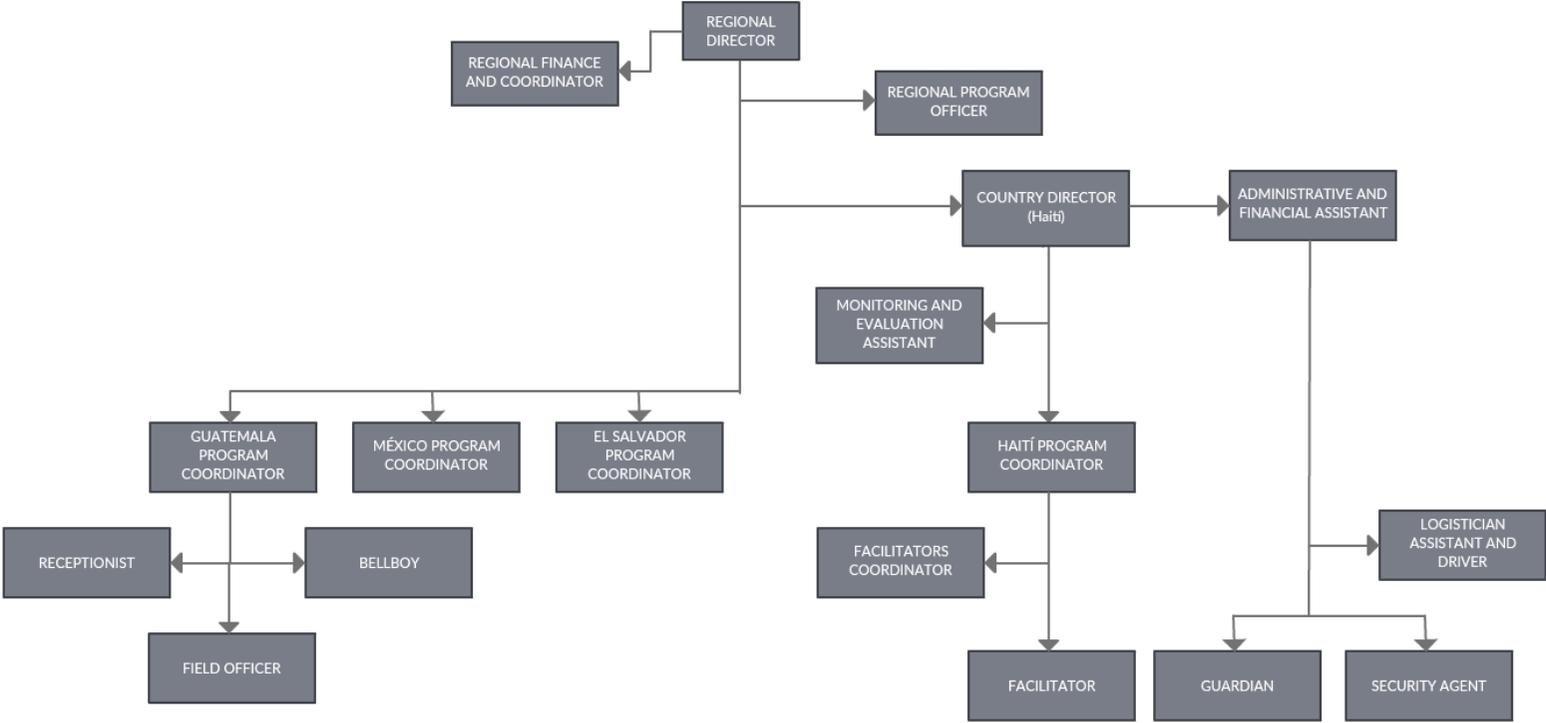
- Bellboy
- Guardian
- Security Agent

### **Externos**

- Organizaciones defensoras de los Derechos Humanos
- Grupos defensores de los pueblos
- Líderes comunitarios
- Organizaciones juveniles
- Ministerio de educación
- Colegios
- Universidades
- Medios de comunicación
- Iglesia
- Policía Nacional Civil
- Municipalidades
- Organizaciones Culturales
- Donantes
- Junta Directiva

Organigrama

Figura 2. Organigrama



Fuente: American Friends Service Committee

El organigrama de American Friends Service Committee tiene a la cabeza a la Regional Director, quien coordina y autoriza las políticas administrativas y de programas para la región de Latinoamérica, esto con la asistencia de la Regional Finance and Administrator Coordinator, quien vela porque todas las políticas y procesos administrativos se cumplan en todas las oficinas. (Villeda, comunicación personal, 3 de mayo de 2016)

Además, en todos los países (Guatemala, México y El Salvador) existe un Program Coordinator, el cual reporta directamente a la Regional Director en los temas de programas individuales. En el caso de Haití, existe la figura de Country Director, el cual tiene a su cargo todo un equipo, entre los cuales se encuentra el Program Coordinator. Es el Country Director quien se comunica directamente con la Regional Director, además, cuenta con el apoyo de un Administrative and Financial Assistant, el cual reporta directamente al Country Director, con la aprobación de la Regional Finance and Administrator Coordinator.

Por otra parte, tanto los Program Coordinator como el Country Director reciben el apoyo directo de la Regional Program Officer, quien da soporte a todos los países en los temas relacionados con la ejecución y políticas de programas. Si bien la Regional Program Officer no posee injerencia en ningún programa, asesora la correcta gestión de cada uno y mantiene una comunicación constante para monitoreo y evaluación.

Asimismo, los programas de Guatemala y Haití cuentan con Field Officers y Facilitators, respectivamente, los cuales ejecutan la parte operativa de los programas en cada país, estos se comunican directamente con su Program Coordinator, sin embargo, para la parte administrativa tienen una comunicación directa con la Regional Finance and Administrator Coordinator o la Administrative and Financial Assistant.

## **Perfil de los trabajadores**

### **Regional Director**

La Regional Director es la encargada de dirigir la estrategia en cuanto a los programas de paz urbana y seguridad ciudadana, y migración. Asimismo, se encarga de la toma de decisiones con base a las necesidades de los diversos programas en la región (Guatemala, El Salvador, México y Haití). (Villeda, comunicación personal, 3 de mayo de 2016)

Además, tiene a su cargo las decisiones en cuanto al tema administrativo de la región, en cuanto a presupuesto y contrataciones, siendo el enlace directo con la oficina internacional para presentar resultados en temas administrativos y de cada uno de los programas.

### **Regional Finance and Administrator Coordinator**

Este puesto asiste directamente a la Regional Director en temas financieros y administrativos, teniendo a su cargo todas las oficinas de la región, indicando las políticas administrativas y financieras para una correcta gestión del presupuesto. (Villeda, comunicación personal, 3 de mayo de 2016)

También posee injerencia en todas las oficinas de la región en temas de Recursos Humanos, apoyando en la contratación de personal.

### **Regional Program Officer**

La Regional Program Officer, apoya a todas las oficinas con la adecuada ejecución de los diversos programas, asistiendo y reportando directamente a la Regional Director. Dentro de sus responsabilidades se encuentra capacitar a los Program Coordinator con la implementación de nuevos programas, así como facilitar herramientas para llevar a cabo actividades de sensibilización y recaudación de fondos. (Villeda, comunicación personal, 3 de mayo de 2016)

## Program Coordinator

Este puesto se encarga de ejecutar la estrategia de cada programa, coordinan la parte operativa con el apoyo de los Field Officer, Facilitators y voluntarios, para alcanzar los objetivos de paz duradera con justicia en cada país. Además, los Program Coordinator reportan los resultados directamente a la Regional Director, con quien mantienen una estrecha relación.

# Capítulo 2

## Metodología

### Enfoque

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el enfoque mixto, el cual abarca elementos tanto de los enfoques cualitativo y cuantitativo, de los cuales cabe destacar las características más importantes expuestas por Sampieri (2014), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica. Por su parte, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación”.

Por medio de la recolección de datos y medición numérica, así como el análisis e interpretación de los mismos, se recabó la información necesaria para llevar a cabo el diagnóstico de comunicación, previo a una propuesta integral de comunicación interna y externa.

### Objetivos

#### Objetivos de Comunicación Interna

##### Objetivo general

Elaborar diagnóstico de comunicación organizacional en American Friends Service Committee, para establecer procesos que permitan una adecuada comunicación dentro de la organización.

##### Objetivos específicos

- Identificar los tipos de comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y circular) que existen en AFSC y cómo se llevan a cabo.
- Reconocer los medios de comunicación interna utilizados por AFSC y la importancia de cada uno.
- Establecer si AFSC cuenta con procesos de comunicación en crisis y la importancia de la misma para la organización.

## **Objetivos de Comunicación Externa**

### **Objetivo general**

Determinar el estado de la comunicación externa de American Friends Service Committee con base en sus necesidades y prioridades.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la imagen corporativa de AFSC y establecer sus públicos primarios.
- Establecer los signos y funciones de la identidad corporativa de AFSC.

### **Acciones**

Se realizaron cuatro entrevistas a personas clave, las cuales incluyeron preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de medir aspectos de la comunicación interna de AFSC y también conocer la opinión y postura respecto a los procesos de comunicación entre los colaboradores de la organización.

Las personas seleccionadas para realizar las entrevistas son la Regional Director, Regional Finance and Coordinator, Regional Program Officer y Guatemala Program Coordinator; ya que poseen puestos clave en American Friends Service Committee, teniendo a su cargo personal, los cual las hace responsables de transmitir mensajes de forma vertical, horizontal y circular.

Además, se realizaron encuesta al resto del personal operativo, las cuales se realizaron de forma electrónica para permitir anonimato a los colaboradores. La encuesta permitió conocer los procesos de comunicación vertical, horizontal y circular, además, identificó los medios y herramientas de comunicación que se utilizan, para evaluar su efectividad y aceptación.

Asimismo, se incluyó una tabla de jerarquización de públicos, la cual permitió establecer la prioridad de cada uno para la creación de mensajes clave y acciones a aplicar.

## **Instrumentos**

### **Entrevistas a personas clave**

Se llevaron a cabo 4 entrevistas a las personas indicadas en las *Acciones*, con el objetivo de conocer los procesos de comunicación interna y externa de AFSC. Además de indagar las herramientas que se utilizan para comunicar a todo el personal.

#### Guía de entrevista

##### Comunicación interna

1. ¿Existe alguna estrategia de comunicación interna en la oficina de Guatemala? Sí: ¿Podría explicar cómo funciona? No: ¿Por qué? ¿Considera que es un tema importante para su oficina?
2. ¿Cuál es la importancia de las líneas estratégicas (Misión, Visión y Valores) de AFSC Internacional para la oficina de Guatemala?
3. ¿De qué forma se comparten las líneas estratégicas con los colaboradores?
4. ¿En qué momento se le indica a los colaboradores que ingresan a la oficina sus funciones principales, responsabilidades y límites?
5. ¿Cómo se comparte con los colaboradores información sobre proyectos, cambios, logros, requerimientos? (reuniones, correo electrónico, etc.).
6. ¿Se realizan reuniones de grupo? ¿Con qué regularidad se llevan a cabo? ¿Se cuenta con una agenda? ¿Quiénes participan?
7. ¿Con qué regularidad retroalimenta o recibe retroalimentación? ¿Considera importante este proceso?
8. ¿Por qué medios se comunican con usted los colaboradores que se encuentran a su cargo?
9. ¿Cree que sus colaboradores tienen plena confianza para comunicarse con usted?
10. ¿Considera que existe una política de puertas abiertas en su oficina?
11. ¿Ha detectado rumores en la oficina? ¿Pueden tener consecuencias que afecten el clima laboral?
12. ¿De qué herramientas se valdría para mantener informado a todo el personal sobre cualquier eventualidad?

13. ¿Considera que la información fluye adecuadamente dentro de la organización?

#### Comunicación externa

1. ¿Existe alguna estrategia de comunicación externa para la oficina de Guatemala? Sí: ¿Podría explicar cómo funciona? No: ¿Por qué?
2. ¿En qué estado cree que se encuentra la comunicación externa de la organización?
3. ¿Considera que la comunicación externa es importante para la labor de AFSC? ¿Por qué?
4. ¿Qué herramientas y actividades se utilizan para los procesos de comunicación externa?
5. Puede mencionar los públicos externos que considere más importantes para la organización.
6. ¿Cuál cree que es la imagen que proyecta AFSC con los públicos que mencionó anteriormente?
7. ¿Cuáles considera los objetivos principales que la comunicación externa deben alcanzar en beneficio de AFSC? (Difusión, Relaciones Públicas, publicidad, cabildeo, etc.)
8. Según su criterio ¿Qué acciones se deben realizar para fortalecer la comunicación externa y alcanzar los objetivos antes mencionados?

#### **Encuesta a colaboradores**

Esta herramienta permitió recolectar la reacción de los colaboradores de AFSC respecto a aspectos de comunicación interna. Se llevó a cabo de forma electrónica y participó el personal administrativo y programático de la organización. Además, los resultados se midieron con base en el escalamiento Likert, el cual según Sampieri (2014) “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”, lo cual permitió medir por medio de una puntuación las afirmaciones propuestas.

**Tabla 1. Encuesta a colaboradores**

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me identifico con la Misión, Visión y valores de AFSC	4	3	2	1
Tengo pleno conocimiento sobre las funciones de mi puesto, responsabilidades y límites	4	3	2	1
La comunicación con mi supervisor inmediato es en doble vía	4	3	2	1
Recibo retroalimentación por parte de mis superiores	4	3	2	1
Existen espacios adecuados para exponer mis ideas y conocer las ideas de mis compañeros (reuniones grupales, boletines informativos, minutas, etc.)	4	3	2	1
La comunicación en mi oficina es clara y directa	4	3	2	1
La comunicación interna de mi oficina es la adecuada	4	3	2	1
Cuento con el espacio necesario para realizar consultas y sugerencias a mi supervisor inmediato y/o a los supervisores de este	4	3	2	1
Considero que las herramientas que utilizo (correo electrónico, memos, etc.) para comunicarme con todos mis compañeros son efectivas	4	3	2	1
Con base en mi experiencia considero que el clima laboral de mi oficina es adecuado	4	3	2	1
Poseo las capacidades de comunicación necesarias para contribuir a un clima de trabajo saludable	4	3	2	1
Contribuyo a que la comunicación sea clara y directa en la oficina	4	3	2	1

Fuente: elaboración propia

## Tabla de jerarquización de públicos

Tabla 2. Jerarquización de públicos

<b>Público</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Control de información</b>	<b>Resultado</b>	<b>Jerarquía</b>
Colaboradores	4	5	20	Claves
Participantes	4	3	12	Secundarios
Sector Público 1	4	2	8	Secundarios
Sector Público 2	5	1	5	Terciarios
COCODES	3	2	6	Secundarios
Organizaciones locales	4	2	8	Secundarios
Organizaciones de Sociedad Civil	2	3	6	Secundarios
Organismos Internacionales	3	3	9	Secundarios
Organismos Nacionales	3	4	12	Secundarios
Donantes	4	4	16	Claves

Fuente: elaboración propia.

### Fuentes

#### Primarias

Se estableció que las fuentes primarias son las personas entrevistadas y encuestadas, ya que estas expresan cuáles son los procesos comunicativos dentro de la organización y cómo estos se desarrollan, ya que se encuentran inmersos en cada uno de los procesos. La información de las fuentes primarias permitió profundizar en cada uno de los temas y ofreció una visión específica de las diversas dinámicas comunicacionales de AFSC.

#### Secundarias

Como fuentes secundarias se utilizó la documentación institucional de American Friends Service Committee, así como su sitio web y página de Facebook.

## **Población y muestra**

Para la presente investigación se estableció que la población a estudiar es todo el personal que labora en la oficina American Friends Service Committee en Guatemala. Asimismo, la muestra se constituye por el total de la población, esto debido a que se cuenta con un número accesible de personas a abordar.

## **Método de análisis**

Con base en el enfoque mixto que se estableció para la realización presente investigación, se propuso consolidar la información de la siguiente manera:

- Encuestas a colaboradores: para el análisis se utilizó el escalamiento de Likert para puntuar las respuestas obtenidas y luego se analizarán los resultados por cada pregunta.
- Entrevistas a personas clave: estas poseen un formato de pregunta abierta, la cual se separó por respuesta y se colocó en un cuadro comparativo para establecer patrones en los puntos de vista de cada entrevistado, con lo cual se establecieron las similitudes y diferencias de cada opinión.
- Tabla de jerarquización de públicos: la tabla permite cotejar los resultados en sí misma, con lo cual se realizaron los mapas para presentar de forma gráfica los resultados de la jerarquía.
- Diagnóstico situación: se estableció por medio de una revisión documental, así como con entrevistas al personal administrativo.

## Plan de trabajo

**Tabla 3. Plan de trabajo**

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>
<b>31/5/16</b>	Validación de instrumentos con personal de AFSC.
<b>2/6/16 a 3/6/16</b>	Encuestas a colaboradores
<b>6/6/16</b>	Entrevistas a personas clave
<b>7/6/16 a 8/6/16</b>	Cotejo y análisis de resultado de encuestas y entrevistas
<b>9/6/16</b>	Redacción del análisis de comunicación interna
<b>11/6/16</b>	Entrega de análisis de comunicación interna
<b>14/6/16</b>	Jerarquización de públicos
<b>15/6/16</b>	Observación y descripción de elementos de identidad corporativa.
<b>18/6/16</b>	Entrega de primera parte de análisis comunicación externa
<b>21/6/16</b>	Elaboración de FODA
<b>22/6/16 a 24/6/16</b>	Propuesta de soluciones
<b>25/6/16</b>	Entrega de segunda parte de análisis de comunicación externa
<b>26/6/16 a 15/6/16</b>	Correcciones de las tres partes (comunicación interna, comunicación externa partes 1 y 2)
<b>16/6/16</b>	Entrega de versión final de diagnóstico

Fuente: elaboración propia.

## **Capítulo 3**

### **Análisis de comunicación interna**

“La comunicación interna es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes”. (De Marchis, 2007:26)

Con base en los resultados obtenidos, se estableció que en la oficina de American Friends Service Committee existe comunicación vertical, tanto ascendente como descendente, así como comunicación horizontal y comunicación circular. El proceso de comunicación interna se realiza por medio de diversas herramientas utilizadas por los actores, tanto personales como impersonales, sin embargo, se identificaron como herramientas medulares de la comunicación interna las reuniones Dirección-Coordinationes y Programa Guatemala, las cuales permiten la gestión de la comunicación en las diversas direcciones.

#### **Comunicación vertical descendente**

Según (Robbins, 2004:283) “la comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño”.

De acuerdo con el planteamiento propuesto por Robbins respecto a la comunicación vertical descendente, se determinó que la oficina ubicada en Guatemala de American Friends Service Committee posee una comunicación descendente que responde a la jerarquía establecida en el organigrama de la institución. Dicho orden jerárquico indica que la Regional Director se comunica directamente con las tres coordinadoras: Regional Finance and Coordinator, Regional Program Officer y Guatemala Program Coordinator; las cuales, a su vez, se comunican con los oficiales de campo y personal administrativo a su cargo.

La Coordinadora del Programa Guatemala, Miriam Camas, indicó que utiliza diversas herramientas para comunicarse con su equipo de trabajo, el cual generalmente se encuentra fuera de oficina, entre las herramientas utilizadas se encuentran los correos electrónicos, los cuales son eficientes para comunicarse con el equipo de trabajo a larga distancia. Además, utiliza líneas telefónicas corporativas, mensajería instantánea y *Whatsapp*. Por otra parte, Camas comentó que el área regional administrativa se comunica con los colaboradores por medio de memorándums (Camas, M. comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Asimismo, los resultados de la encuesta realizada a colaboradores, demostraron que se reconoce una comunicación y retroalimentación constante por parte de los inmediatos superiores hacia ellos. Si bien, no se reconoce una estrategia de comunicación interna para la oficina de AFSC en Guatemala, se han establecido procesos que permiten una comunicación fluida y asertiva entre los diversos niveles jerárquicos.

Además, Mónica Portilla, Oficial Regional de Programas, indicó que la retroalimentación es un proceso constante, en el cual toda la información sobre proyectos, propuestas o diversos temas se socializa, generalmente por medio de correo electrónico (Portilla, M. comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Uno de los procesos que se han establecido son las reuniones semanales, las cuales se dividen en Dirección-Coordinationes y Programa Guatemala; ambas reuniones tienen como objetivo que cada colaborador exponga sus avances, dificultades, sugerencias, etc., también se dan indicaciones y se retroalimenta. Una de las características más importantes de estas reuniones es que son en doble vía, en donde los jefes superiores transmiten a su equipo diversas indicaciones y estos a su vez, dan su opinión y recomendaciones. Dichas reuniones se perciben como un espacio adecuado para comunicarse, además de que generan confianza y cercanía entre los colaboradores.

Por su parte, Miriam Camas, Coordinadora del Programa Guatemala señaló que a partir del 14 de junio de 2016 se iniciaron las reuniones individuales con cada uno de los miembros de su equipo, con el objetivo de conocer sus

avances, inquietudes y percepción del trabajo realizado, como una herramienta de monitoreo (Camas, M. comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Sin embargo, se constató que la coordinación administrativa no cuenta con reuniones para los colaboradores administrativos y programáticos, lo cual se traduce en una carencia respecto a la gestión de la información y el conocimiento.

### **Medios de comunicación**

Las líneas telefónicas, *Skype*, mensajería instantánea y *Whatsapp*: permiten una comunicación inmediata y a larga distancia, estos medios son efectivos para transmitir mensajes cortos a los colaboradores. Sin embargo, al ser medios impersonales, debe cuidarse el lenguaje que se utiliza para evitar confusión en los colaboradores.

Los correos electrónicos y los memorándums, permiten transmitir mensajes más amplios, además de conservar un historial de los mensajes que se han compartido. Por medio de las encuestas y entrevistas, se constató que la percepción sobre los memorándums no es positiva, ya que al ser temas administrativos y ajenos a la mayoría de los colaboradores pueden interpretarse como órdenes o sanciones. Por lo cual, es importante que los memorándums se acompañen de una reunión con todos los involucrados.

Por su naturaleza que permite una comunicación en doble vía, las reuniones Dirección-Coordinationes y Programa Guatemala son los medios más efectivos, ya que permiten una comunicación personal, los colaboradores se ven involucrados en las actividades de la organización y pueden conocer el trabajo que se realiza en las diversas áreas. Además, las reuniones van acompañadas de minutas, lo que permite documentar los temas tratados en cada reunión. Cabe mencionar que la Coordinación Administrativa no cuenta con reuniones semanales, lo cual puede generar desinformación al equipo administrativo. Asimismo, el tiempo de reuniones debe ser regulado para que las mismas cuenten con un tiempo prudente para que sean efectivas.

## **Comunicación vertical ascendente**

La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas. (Robbins, 2004:283)

Con base en la definición de comunicación ascendente expuesta por Robbins, se estableció que la oficina en Guatemala de AFSC cuenta con una comunicación vertical ascendente, la cual se ha definido por medio de procesos formales e informales que permiten los diversos niveles jerárquicos sean partícipes de una comunicación integral.

De igual forma, los resultados de las encuestas a colaboradores indicaron que el 80% de los colaboradores reconoce la existencia de espacios adecuados para comunicarse con sus semejantes. Asimismo, existen los espacios y la confianza necesaria para comunicarse con sus jefes inmediatos superiores y con los superiores de este. Por su parte, las coordinadoras entrevistadas indicaron que han establecido vínculos de confianza entre ellas y los colaboradores, lo cual beneficia la comunicación de la oficina, pero aseveran que ese vínculo entre coordinadora y colaboradores no aplica a las tres coordinadoras.

Según las declaraciones de la coordinadora del Programa Guatemala, Miriam Camas, indicó que en su programa se han establecido procesos informales de comunicación ascendente, en el cual el colaborador que desea comunicarse directamente con ella, se acercan a su oficina y “cierra la puerta”, un signo reconocido por todo el equipo como una forma de solicitar un espacio personal, privado y confidencial. (Camas, M. comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Por otra parte, se identificaron dos aspectos que pueden afectar a los procesos de comunicación vertical ascendente:

- La percepción de la organización como un esquema tradicional, el cual posee una base en el sistema jerárquico. Lo anterior puede limitar la comunicación individual entre sujetos de distintos niveles jerárquicos.
- La brecha comunicacional entre el área programática y el área administrativa, lo cual limita que se establezca un nivel alto de confianza y por consecuencia de comunicación fluida y asertiva.

### **Medios de comunicación**

La comunicación ascendente cuenta con la mayoría de los medios de la comunicación descendente: correo electrónico, *Skype*, líneas telefónicas, mensajería instantánea y *Whatsapp*. Además, las reuniones semanales permiten a los colaboradores comunicarse con sus inmediatos superiores, realizar consultas, quejas o solicitudes.

Se reconoce una política de puertas abiertas por parte de la administración, la cual permite a cualquier colaborador acercarse a sus superiores para realizar consultas o realizar comentarios, si bien esta política no se encuentra establecida formalmente, es una práctica que se ha adoptado. Sin embargo, existe la percepción que dicha política no se cumple, ya que tanto colaboradores como coordinadores consideran que se aplica por completo, esto genera que se pierda credibilidad respecto a dicha política.

### **Comunicación horizontal**

“La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas” (Andrade, 2005:18).

De acuerdo a la definición de Andrade, se estableció que la oficina de American Friends Service Committee cuenta con procesos que permiten una adecuada comunicación horizontal. El uso de los correos electrónicos permite una comunicación a distancia entre los colaboradores que forman parte de un mismo nivel jerárquico.

Por su parte, Miriam Camas, Coordinadora del Programa Guatemala expresó que el Programa Guatemala realiza reuniones semanales en las que todo el equipo de trabajo expone sus avances, dificultades y realiza aportes. (M. Camas, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

### **Medios de comunicación**

Las reuniones semanales Dirección-Coordinationes y Programa Guatemala se reconocen como espacios adecuados para comunicarse, exponer e intercambiar posturas, específicamente entre sujetos del mismo nivel jerárquico. Al ser reuniones que permiten una dinámica en doble vía, son la

herramienta más efectiva para la comunicación en la oficina, ya que por su naturaleza permite una comunicación formal e informal a la vez, genera un vínculo de confianza entre todos los participantes y permite un espacio para escuchar y ser escuchado.

### **Comunicación circular**

Wiener citado por Cantón & García (2016) vio un proceso circular en el que las informaciones sobre la acción en curso nutren a su vez al sistema, permitiéndole alcanzar su objetivo. A partir de la idea de la retroacción la explicación lineal tradicional queda anticuada y toma su lugar la idea simple pero trascendental que establece: todo efecto retroactúa sobre su causa, todo proceso debe estar concebido según un esquema circular.

Con base en el esquema científico propuesto por Wiener, se determinó que existe una comunicación circular en la oficina de American Friends Service Committee, por medio de un proceso de comunicación y retroalimentación en las direcciones vertical y horizontal. Dicha comunicación se establece por medio de las reuniones Dirección-Coordinationes y Programa Regional, las cuales permiten que exista un flujo constante de comunicación entre todos los colaboradores de la organización.

Asimismo, se observó que existe una comunicación informal, la cual incide directamente en la comunicación circular. Dicha comunicación informal se lleva a cabo durante tiempos compartidos dentro y fuera de oficina, así como en actividades sociales, las cuales permiten elevar el nivel de confianza entre los colaboradores que comparten.

Según Lonergan citado por Suárez, O., Ruíz, C., Hincapie, L., & Mendoza, E., (2011) conceptualiza la construcción de sentido “como aquel proceso en el que los individuos desarrollan el sentido común o la noción del nosotros. Se manifiesta en procesos prácticos básicos de colaboración espontánea y trabajo, de comunicación y de toma de decisiones”. Por medio de una adecuada comunicación circular, se determinó que la oficina de AFSC se encuentra en el proceso de construir sentido. Además, Lonergan explica la vivencia en tres niveles: aprehensión, afección y sentido; de las cuales se puede ubicar a la oficina de AFSC en este último, ya que existe una apropiación de conceptos y realidades, en las cuales se aceptan las posiciones individuales.

## **Medios de comunicación**

Las reuniones semanales y los espacios de comunicación informal fortalecen la comunicación circular en la oficina de Guatemala de AFSC, son medios efectivos que contribuyen a mejorar la comunicación interna. Estos medios deben regularse, en temas como el tiempo de duración para las reuniones semanales, el manejo adecuado de una agenda, para que todos los colaboradores participen. Por otra parte, las actividades de comunicación informal también deben programarse, teniendo en cuenta que no existe un departamento de Recursos Humanos o Comunicación Interna, funciones que deben ser asumidas por las diversas coordinaciones, con el apoyo de los colaboradores.

## **Comunicación en crisis interna**

Según Gil, la crisis se define como un cambio repentino entre dos situaciones, un cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de cualquier situación, organización, institución o empresa. Se caracteriza fundamentalmente como la ruptura de dicho equilibrio, un fenómeno grave que, sin embargo, se considera normal ya que está ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier organización. Y que es algo súbito e inesperado entre ambas situaciones, (la anterior y la posterior) frente a lo cual la empresa tendrá que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante todos sus posibles públicos. (Razón y Palabra, 2013)

Actualmente la oficina de American Friends Service Committee en Guatemala no cuenta con un manual o guía para atender las crisis internas. Teniendo en cuenta la definición propuesta por Gil, la crisis pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, por lo cual es importante contar con una guía que permita conocer los procedimientos básicos para atender una crisis y las personas encargadas de dirigir dichos procedimientos.

## **Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento**

Según Salazar, J.G., Guerrero, J.C., Machado, Y.B. & Cañedo, R., (2009) La cultura organizacional comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

La cultura organizacional de AFSC está determinada por el patrón de conductas y creencias, así como la percepción y adopción de los valores por parte de los miembros de la organización. Con base a las encuestas realizadas se determinó que existe un alto grado de identificación y compromiso con la

misión, visión y valores de American Friends Service Committee por parte de colaboradores de todos los niveles jerárquicos.

Por otra parte, los líderes de la organización influyen directamente para que la cultura organizacional sea asimilada por todo el equipo. Además, se reconoce que el proceso de transmisión de los valores cuáqueros ha sido exitoso, ya que en su mayoría el equipo de trabajo los asume como propios, dentro y fuera de la institución. Si bien no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos, el proceso de inducción involucra conocer las raíces y objetivos de la organización a nivel internacional, así como la metodología utilizada en Guatemala. Además, se llevan a cabo actividades para reforzar la importancia de los valores y cómo estos tienen relación directa con las actividades laborales.

Durante la primera visita a las oficinas de AFSC se observó que los valores se encuentran ubicados en forma de cuadros por las diferentes oficinas y áreas comunes, sin embargo, la misión y la visión no poseen la misma visibilidad para los colaboradores. Por medio de comunicación personal se indicó que se planea tener la misión y visión de forma visual dentro de la oficina, para que tengan el mismo impacto que los valores. (Ver Anexo 1)

De igual forma, existe un conocimiento pleno de las funciones, responsabilidades y límites por parte de cada uno de los colaboradores de la organización. Esto como parte de los procesos de inducción y seguimiento constante por parte de los líderes.

### **Clima laboral**

Respecto a la definición de clima organización, Salazar, J.G. et al, (2009) indica que “es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones”. Las características más importantes son ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional.

Por medio de encuestas realizadas a colaboradores, se determinó que la mayoría reconoce un clima laboral favorable, esto porque cuentan con los espacios adecuados de diálogo y porque existe un ambiente de respeto y

tolerancia, lo cual perciben como algo positivo para la oficina de Guatemala. Asimismo, la confianza es uno de los valores más importantes, ya que permite una adecuada comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Sin embargo, un 20% de los encuestados indicó que no posee las cualidades necesarias ni contribuye a generar un clima laboral saludable, lo cual denota la existencia de barreras psicológicas que pueden afectar al clima laboral de la oficina.

En cuanto a los rumores en la oficina, las entrevistadas indican que no identifican que existan rumores que afecten el clima laboral o si existen, son reducidos y no tienen consecuencias negativas.

Uno de los aspectos que se determinó con base en las entrevistas y la observación realizada, es la percepción en la manera en la cual deben llevarse a cabo los procesos comunicativos por parte del área programática y el área administrativa, los cuales no han establecido procesos que permitan una comunicación asertiva en doble vía.

# Capítulo 4

## Análisis de Comunicación Externa

### **Públicos**

Según Capriotti (2013:29) “La Imagen Corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. La imagen de una organización se compone por medio de una estructura mental, formada por la proyección de la propia organización y la percepción que los públicos tienen de esta, por esto es necesario conocer a los públicos de American Friends Service Committee para determinar su imagen.

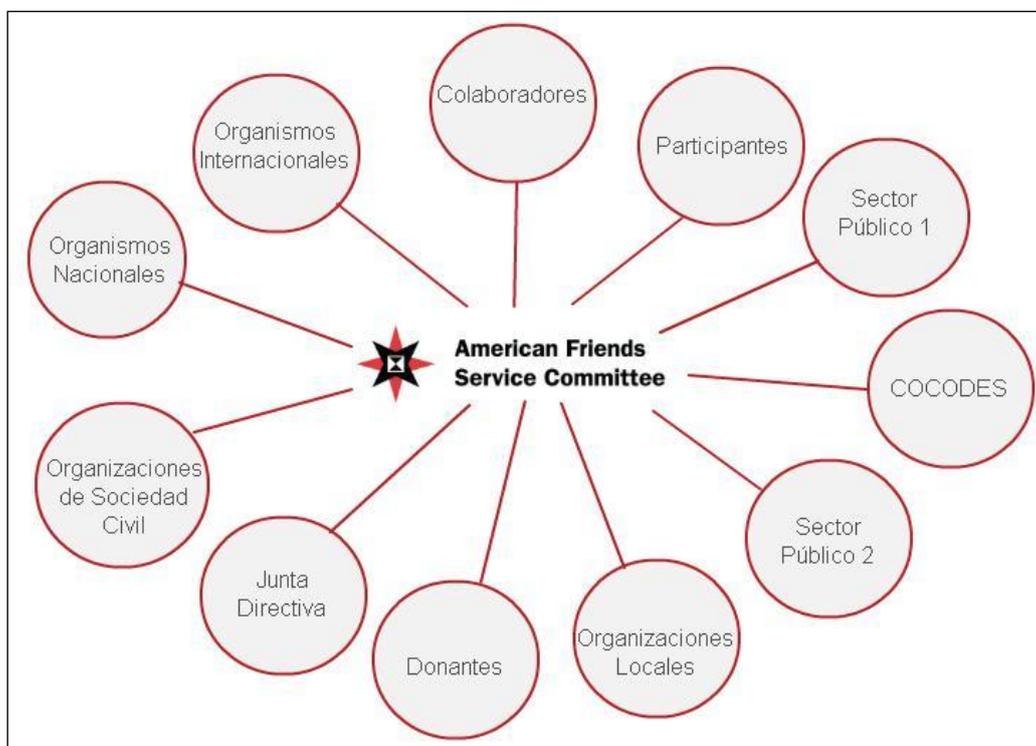
### **Identificación de los públicos**

A continuación se presentan los públicos internos y externos que tienen una relación e influencia directa con AFSC, con base en las entrevistas realizadas. (Camas, comunicación personal, 2 de junio de 2016):

- Colaboradores.
- Participantes.
- Sector Público 1: Municipalidades, Coordinaciones, Policía Nacional Civil, Organismo Judicial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Procuraduría de los Derechos Humanos.
- Sector Público 2: Ministerios y Direcciones.
- COCODES.
- Organizaciones locales.
- Organizaciones de Sociedad Civil.
- Organismos Internacionales.
- Organismos Nacionales.
- Donantes.
- Junta Directiva.

## Mapa de públicos

Figura 3. Mapa de públicos



Fuente: elaboración propia.

## Jerarquización de públicos

Con base en lo expuesto por Capriotti (2009) se estableció el nivel de impacto en los públicos por medio de su capacidad para influir directamente a la organización, dicha influencia se basa en las opiniones. Por otra parte, otro criterio es el control de la información, el cual se determina como la capacidad de acceso a la información.

Para realizar la jerarquización de públicos de American Friends Service Committee en Guatemala, se evaluó el nivel de influencia y control de la información por parte de cada uno de ellos hacia AFSC<sup>1</sup>.

Por medio de los resultados de la tabla de jerarquización de públicos se estableció el nivel de impacto y su relación con American Friends Service Committee.

<sup>1</sup> Con base en el cuadro de nivel de influencia y control propuesto por Capriotti: 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = regular, 4 = alto y 5 = muy alto.

**Claves (prioritarios):** Colaboradores, Donantes y Junta Directiva.

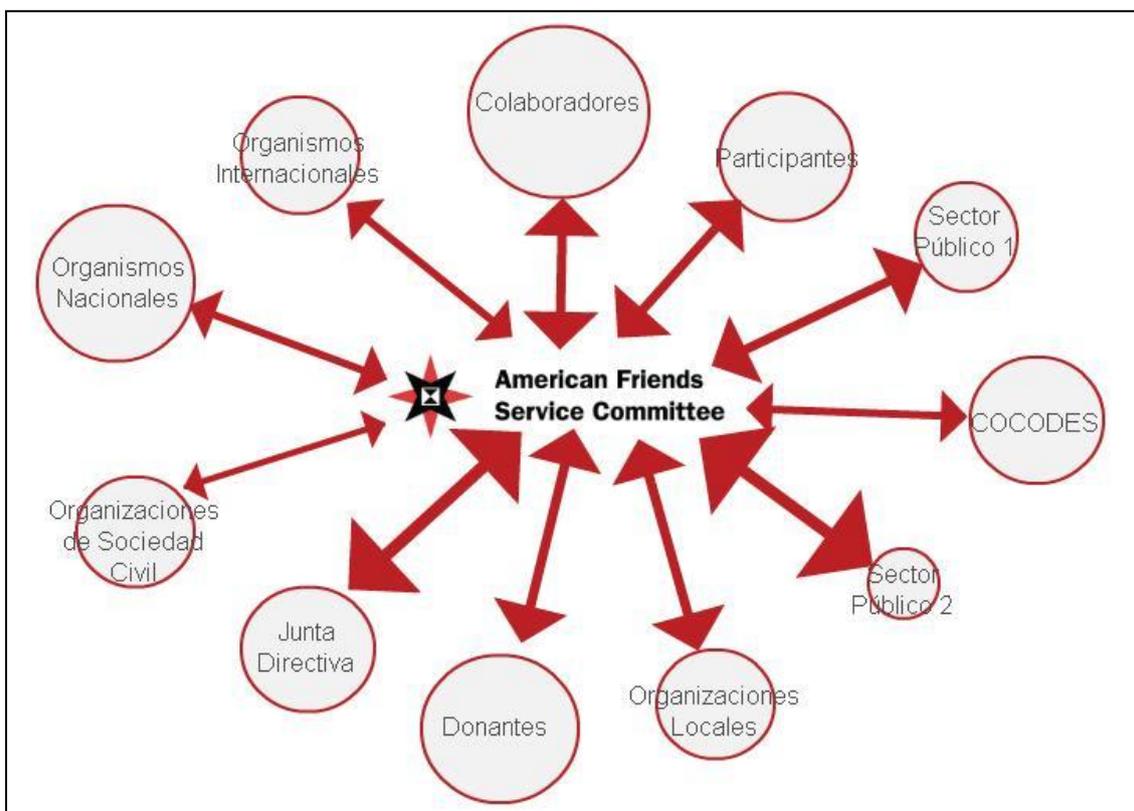
**Secundarios (influyentes):** Participantes, Sector Público 1, COCODES, Organizaciones locales, Organismos Internacionales

**Secundarios (informados):** Organizaciones de Sociedad Civil, Organismos Nacionales.

**Terciarios (apáticos):** Sector Público 2.

En la siguiente gráfica se aprecia el nivel de influencia y control de información, los círculos representan el control de información, los públicos con círculos más grandes poseen un nivel mayor de control de información. Por su parte las líneas representan el nivel de influencia, los públicos con líneas más anchas representan mayor influencia sobre la organización.

**Figura 4. Jerarquización de públicos**



Fuente: elaboración propia.

## **Análisis de la identidad corporativa**

(Capriotti, 2009:19) indica que la identidad visual “es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma”. Por lo cual para comprender la identidad visual deben analizar todos sus elementos constitutivos: el símbolo, logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos.

### **Nombre**

El concepto de identificación institucional puede desdoblarse en dos acepciones claramente diferenciadas: identificación, en el sentido estricto, es decir, el proceso por el cual la institución va asumiendo una serie de atributos que definen *qué* y *cómo* es, y denominación, o sea la codificación de la identidad anterior mediante su asociación con unos nombres que permitan decir *quién* es esa institución. (Albarrán, s/f:4)

Con base en la definición propuesta por Albarrán, se identificó que el nombre de American Friends Service Committee se compone por medio de una tipología mixta *descriptivo-topónimo*. Pertenece al tipo *descriptivo*, ya que permite sintetizar su actividad y atributos. Además, es parte del tipo *topónimo*, ya que hace ilusión su lugar de origen.

Por otra parte, se determinó la universalidad que el nombre posee por estar escrito en inglés, sin embargo, como indica Albarrán (s/f:6) es necesario evaluar las características del nombre: fonética, cortedad, facilidad al pronunciar, facilidad de recordación y las letras involucradas en la palabra y su factibilidad de explotación gráfica. Lo anterior permite comprender la importancia de la identificación de la organización por medio del nombre, el cual, en el caso de American Friends Service Committee puede complicarse en países en donde el inglés no es el idioma oficial, por esto se puede apelar al uso más frecuente de la contracción *AFSC*.

### **Logotipo**

“El logotipo puede definirse como la versión gráfica estable del nombre de la marca” (Albarrán, s/f:7). Ya que agrega capas de significación, las cuales refuerzan la individualidad del nombre incorporando atributos de la identidad institucional.

Con base en lo expuesto por Albarrán, se determinó que American Friends Service Committee posee un *imagotipo*, el cual es la unión del logotipo y un signo no verbal, que le permite la capacidad de diferencialización sobre los demás.

**Tabla 4. Logotipo**

Nombre	Imagotipo	Logotipo
<p><b>American Friends Service Committee</b></p>		<p><b>American Friends Service Committee</b></p>

Fuente: elaboración propia.

El imagotipo se compone por una estrella en tres colores, la cual siempre va al lado izquierdo del logotipo American Friends Service Committee. Este no puede ser alterado y sus elementos no pueden separarse. Actualmente, AFSC cuenta con un manual de logo, el cual explica el correcto uso y como debe aplicarse el logo.

### **Tipografía**

Según la Guía de Estilo Visual de American Friends Service Committee, la tipografía para el logotipo y texto es la siguiente (American Friends Service Committee [AFSC], 2013):

Logotipo: Franklin Gothic Demi.

Texto para publicaciones:

*Tipo Serif*

Minion Pro.

Palatino o Book Antiqua, para sitios web.

*Tipo Sans serifs*

Franklin Gothic.

Helvetica o Arial.

## **Colores**

American Friends Service Committee incluye en su Guía de Estilo Visual el uso y aplicación de colores, tanto para logo como para documentación e imagen. Por otra parte, existen diversas excepciones para el uso de los colores institucionales. Primero, se indica que no existen restricciones cuáqueras en cuanto a la moderación o abundancia en el uso de los colores institucionales, permitiendo flexibilidad en este aspecto.

Además, las publicaciones e imagen de AFSC se basan en colores neutros, así como mantener la legibilidad sobre todo en documentos escritos, manteniendo un contraste adecuado entre el texto y el fondo. Por último, se procura cuidar los colores para evitar simbolismo político, específicamente en países, áreas o temas sensibles.

Composición de rojo ASFC en logo.

- Composición 90m75y5k
- CMYK: PANTONE® 186
- RGB (web/screen): #E23D40

## **Análisis de la imagen corporativa**

“La Imagen Corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. (Capriotti, 2013:29).

Por su parte, Scheinsohn, (1998:28) indica que la imagen corporativa es “una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea. Por lo tanto, en esta construcción que denominamos imagen corporativa impactan el conjunto de los activos invisibles, pero también el de los activos tangibles”.

Para el análisis de la imagen corporativa de American Friends Service Committee se evaluaron los siguientes aspectos:

## Realidad Corporativa

Según Scheinsohn (1998:28) “la realidad corporativa está constituida por datos objetivos y por hechos reales. Es el terreno de lo fáctico”. Además, Schinsohn indica que los elementos más relevantes que conforman la realidad corporativa son: misión, visión, objetivos, destrezas y cuerpo corporativo.

Con base en la definición de Schinsohn, se identificaron los cinco elementos más importantes, los cuales se abordaron en el diagnóstico situacional. Por su parte la misión hace referencia al crecimiento espiritual y al respeto por la vida humana, componentes primordiales para la transformación de las sociedades. Además, la visión busca alcanzar la paz duradera por medio del amor.

Por otra parte, los objetivos en Guatemala se enfocan en la construcción de paz, mediante el programa de *Participación Juvenil Urbana*, el cual busca sensibilizar a jóvenes de diversas áreas en riesgo de violencia. Los objetivos mantienen relación y coherencia con la misión y visión.

Asimismo, las destrezas técnicas tienen su base en una metodología propia, *Micro Plataformas de Paz*, la cual promueve la transformación de conflictos por medio de un enfoque positivo, genere oportunidades, cambios y crecimiento. Además, la metodología crea dos niveles de involucramiento, individual, lo que brinda herramienta a los jóvenes para la transformación de conflictos y estructural, generando espacios para motivar la participación de los jóvenes.

Además, las destrezas organizacionales se destacan por un fuerte vínculo de los colaboradores a los valores cuáqueros, los cuales se transmiten y proyectan en cada una de las actividades que realizan, de forma interna y externa. Por último, las destrezas gerenciales se caracterizan por la participación e involucramiento de los colaboradores a todo nivel en las actividades de la organización, además, se fomentan múltiples espacios para el dialogo en doble vía.

En el último aspecto, el cuerpo corporativo se puede mencionar que las instalaciones han sido adecuadas de una residencia domiciliar a una oficina, sin embargo, estas ofrecen un espacio adecuado para la disposición de todos

los colaboradores. Se cuentan con equipos de computación, sin embargo, no existen suficientes para todos los colaboradores, esto porque en su mayoría realizan un trabajo de campo, pero esto puede limitar el trabajo administrativo. La inversión y presupuesto en su mayoría se determinan por medio de donaciones individuales y empresariales.

### **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”. (Scheinson, 1998:31)

Se determinaron diversos aspectos de la cultura corporativa de AFSC:

- Apropiación de los valores cuáqueros por la mayoría de los colaboradores, los cuales se integran a todos los proyectos que se realizan y muchas ocasiones, se asimilan como propios.
- Con base en los resultados de las encuestas, se determinó que existe un alto grado de confianza y respeto por parte de los colaboradores a todo nivel. Los colaboradores se refieren entre sí con *tú* y no con *usted*, lo que demuestra el alto grado de confianza y cercanía.
- Por medio de la observación participativa se determinó que el trato entre colaboradores es cordial, como parte de la cultura, los espacios comunes permiten la convivencia y participación de la mayoría de colaboradores. Las horas para compartir como el almuerzo, permiten tratar temas laborales y personales, en un clima de respeto y cordialidad.
- La jerarquía es un aspecto importante, si bien se han realizado esfuerzos para que prevalezca la horizontalidad, existen estructuras mentales que establecen los niveles jerárquicos más allá del organigrama. Además, existe una brecha marcada entre el equipo del Programa Guatemala y el equipo Regional.
- Otro aspecto destacado es la identidad personal, ya que el manual administrativo y los normativos no especifican un código de vestuario, lo cual le permite a los colaboradores trabajar con base en sus

necesidades (comodidad, personalidad, etc.), sin embargo, el aspecto de identidad con la organización no requiere la inclusión de un uniforme o código establecido para todos.

### **Identidad Corporativa**

La identidad corporativa es el producto del interjuego dialéctico entre: aquello *con lo que* la empresa ha nacido, aquello *en lo que* la empresa se ha convertido, pero sobre todo aquello *que* la empresa decide ser. (Scheinson, 1998:31)

Dentro de los elementos óptimos que Scheinson menciona, cabe destacar los siguientes:

- Ser una organización arraigada a sus valores, los cuales son llevados a la práctica.
- Su función principal es la de generar espacios para la ejecución de proyectos, no se busca protagonismo, se busca crear impacto.
- No es una organización asistencialista, es una organización que instala capacidades en las personas.
- No trabaja de forma individual, trabajar en alianza con diversas organizaciones y personas individuales.

### **Comunicación Corporativa**

“Denominamos comunicación a los actos concretos de emisión sean cuales fueren los soportes a través de los cuales éstos se llevan a cabo”. (Scheinson, 1998:35)

Para determinar la comunicación corporativa se deben tomar en cuenta la comunicación interna y la comunicación externa.

Comunicación interna: esta se lleva a cabo por medio de diversas dinámicas, entre las que destacan reuniones grupales, correo electrónico, planta telefónica, móviles, mensajes de texto, Whatsapp, Skype y memorándums.

Comunicación externa: mensajes que se transmiten de parte de los oficiales de campo a los participantes, líderes comunitarios. Además, los coordinadores se comunican con sector público, organizaciones locales, organismos internacionales y nacionales. Toda esta comunicación por medio de cabildeo, relaciones públicas y en espacios comunes (foros, mesas técnicas, etc.).

### Comunicación en crisis

Como se determinó en el capítulo de comunicación interna, no existen lineamientos para atender crisis internas, asimismo, no existe un plan de acción para responder antes una crisis externa, como se pudo observar en los documentos institucionales.

Es importante tener en cuenta que, por su naturaleza, American Friends Service Committee en Guatemala no asume un rol protagónico en los proyectos de construcción de paz y migración, más bien, facilita espacios para la ejecución de los mismo, por lo cual las organizaciones aliadas y ejecutoras de los proyectos asumen la responsabilidad al presentarse una crisis.

### Análisis DAFO de Identidad e Imagen Corporativa

“El análisis DAFO es un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible”. (Capriotti, 2009:202)

**Tabla 5. DAFO**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de inducción y gestión del conocimiento adecuados, con base en el manual administrativo.</li> <li>• Clima laboral favorable dentro de la oficina.</li> <li>• Cultura organizacional sólida en la mayoría del equipo de trabajo.</li> <li>• Se cuenta con Guía de Estilo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe departamento de Recursos Humanos, que lidere los procesos del talento humano.</li> <li>• Se cuenta con un departamento de comunicación internacional, sin embargo, este no brinda un apoyo directo para las necesidades de comunicación de la oficina de</li> </ul>

<p>Visual y Manual de Logo, en beneficio de la Identidad Corporativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios adecuados de comunicación en doble vía.</li> <li>• Constante retroalimentación jefe inmediato-colaborador y colaborador-jefe inmediato.</li> <li>• Se han identificado los públicos clave.</li> </ul>	<p>Guatemala.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brecha comunicacional entre el Programa Guatemala y el área regional y administrativa.</li> <li>• No existe una estrategia de comunicación interna y externa.</li> <li>• Percepción errónea de la política de <i>puertas abiertas</i>.</li> <li>• Si bien existe señalética que incluye los valores cuáqueros, no se incluye visión, misión y señales de emergencia.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso por parte del personal para generar y liderar procesos de comunicación externa.</li> <li>• Capacidad de posicionarse entre sus diferentes públicos como una organización experta y capaz en el tema de prevención de violencia.</li> <li>• Fortalecer la identidad corporativa por medio de la difusión adecuada de elementos visuales.</li> <li>• Transmisión y transferencia de valores cuáqueros a públicos clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca cobertura por parte de los medios de comunicación en el tema de construcción de paz.</li> <li>• Las políticas nacionales se enfocan sancionar los actos violentos y no en prevenirlos por medio de programas de construcción de paz.</li> <li>• Existen diversas temáticas como niñez, educación e igualdad de género, que poseen prioridad frente a la prevención de la violencia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **Análisis de DAFO**

Se destacan las fortalezas de AFSC como la correcta gestión del conocimiento, un clima laboral favorable, una cultura organizacional sólida, espacios adecuados para la comunicación, retroalimentación constante, guías teóricas para el manejo de elementos visuales y el conocimiento de los públicos más importantes.

Es necesario seguir fortaleciendo los aspectos de gestión del conocimiento, clima laboral y cultura organizacional, además de establecer más espacios de comunicación y diversas dinámicas para fortalecer dichos aspectos. Lo anterior es una tarea del equipo de coordinación y dirección, sin embargo, es necesario involucrar a los colaboradores en dichos procesos para fortalecer los vínculos y generar un sentido más amplio de pertenencia.

Asimismo, se identificó la falta de expertos en recurso humano y comunicación (DirCom), como las debilidades más notorias de AFSC, lo cual tiene como consecuencia la brecha comunicacional entre el Programa Guatemala y área regional, así como la carencia de líneas estratégicas de comunicación interna y externa, además de la desinformación en el caso de la política de puertas abiertas y el uso adecuado del material gráfico.

Con el objetivo de fortalecer los puntos débiles de la organización, se evalúa la contratación de un Director de Comunicación o recursos humanos, sin embargo, por temas de presupuesto, se propone la contratación de asesores en las áreas de comunicación, relaciones públicas y recursos humanos, con el objetivo de contar con estrategias, procesos y herramientas, que permitan fortalecer la carencia de personal en estos puestos clave.

También, se destaca el compromiso por parte del equipo de trabajo como una de las oportunidades más importantes para AFSC, lo cual permitirá transmitir los valores, misión y visión a los diferentes públicos, y posicionar de forma adecuada a la organización. Esto permitirá mejorar la comunicación externa y fortalecer la imagen e identidad corporativa.

Por ser una organización que comienza a tener visibilidad entre sus públicos externos, es oportuno establecer la imagen que se desea, por medio de lineamientos de comunicación, así como una imagen e identidad adecuadas.

Por último, la falta de cobertura por parte de los medios de comunicación en la temática de construcción de paz, se identificó como una de las amenazas más importantes para la organización, lo cual puede limitar el alcance de los programas de Micro Plataformas de Paz.

Es importante intervenir en la comunicación interna y externa, ya que esto permitirá que los demás aspectos no sean afectados, estableciendo estrategias de corrección y no de prevención. Además, una estrategia de comunicación externa fortalecerá aspectos para crear conciencia en la importancia de la construcción de paz y prevención de conflictos.

## **Análisis y pronóstico de la situación**

### **Alternativas entre fortalezas y oportunidades**

Dentro de los aspectos más destacados se encontró el compromiso y la confianza dentro de la organización, lo cual ha permitido establecer una cultura organización estable, un clima laboral y una gestión del conocimiento adecuados. Sin embargo, estos procesos se deben realizar de manera constante y actualizarse para mantener altos niveles de clima, cultura y gestión del conocimiento.

Las reuniones periódicas que se llevan a cabo para Programa Guatemala y dirección-coordinaciones, son los espacios adecuados para fortalecer dichos aspectos, si bien tienen como objetivo tratar temas programáticos y administrativos, deben incluirse dentro de la agenda temas de seguimiento en aspectos de cultura organizacional, discutir sobre dinámicas que favorezcan al clima laboral e información contemplada dentro del manual administrativo, que sea de importancia para la oficina. También pueden aprovecharse espacios individuales entre jefe y colaborador, para conocer las diversas percepciones e informar o corregir aspectos de forma privada.

También se debe dar seguimiento a la implementación de las nuevas herramientas, como el boletín digital y cartelera institucional para informar a los colaboradores de noticias, eventos, aspectos administrativos e información interna, como lo indica (Camas, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Además, es necesario seguir con la programación de actividades dentro y fuera de la oficina, con el objetivo de fortalecer los aspectos antes mencionados, por medio de actividades didácticas y recreativas. Dichas actividades deben involucrar a todo el equipo de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales a todo nivel jerárquico.

### **Alternativas entre debilidades y oportunidades**

La relación que existe entre las debilidades y oportunidades es directa y proporcional, ya que las debilidades detectadas pueden afectar por completo las oportunidades para la organización.

En el análisis de DAFO se identificaron dos debilidades clave, la falta de expertos en el área de recurso humano y comunicación, lo cual genera otras que se establezcan otras debilidades y corran peligro las oportunidades que se han vislumbrado. Por ser una organización sin fines de lucro, la contratación de dos profesionales para atender estas debilidades puede ser un inconveniente en temas de presupuesto, por lo cual se puede implementar la contratación de solamente un profesional o asesores independiente en estas dos áreas, los cuales lideren estrategias y establezcan procesos a seguir por parte de todo el personal.

Por su parte, las oportunidades que se establecieron en el DAFO responden a estrategias y procesos de comunicación interna, externa y relaciones públicas, por lo cual al no contar con profesionales que lideren estos procesos, se corre el riesgo de ejecutar acciones de comunicación y talento humano de manera inadecuada, haciendo que estas oportunidades se conviertan en amenazas.

### **Alternativas entre fortalezas y amenazas**

Se identificaron como fortalezas, la adecuada gestión del conocimiento, cultura organizacional y clima laboral, además, contar con espacios de comunicación en doble vía, guías de estilo visual y manuales, y reconocimiento de públicos

clave. Sin embargo, las amenazas se establecen en función de la falta de cobertura e impacto que los temas de construcción de paz tienen en los medios de comunicación.

Las fortalezas de AFSC son un ejemplo la correcta ejecución de procesos que permiten establecer y reafirmar una adecuada identidad e imagen con el público interno, lo cual debe ser la base para llevar a cabo procesos de comunicación externa e imagen organizacional. Son vitales la identificación de los públicos clave, la creación de un discurso homogéneo, mensajes clave, conceptos y una línea gráfica determinada con base en los manuales y guías existentes.

Por medio de este esfuerzo, las buenas prácticas que se han realizado a lo interno se pueden ejecutar a lo externo, con lo cual se podrá realizar un posicionamiento adecuado de la organización, así como reconocimiento con base en notoriedad, lo cual permitirá contar con la cobertura esperada.

### **Alternativas entre debilidades y amenazas**

Las debilidades y amenazas, representan aspectos internos y externos, de los cuales, las debilidades tienen su base en la carencia en la atención al recurso humano y la comunicación, lo cual limita los procesos y la ejecución de estrategias, así como la percepción negativa por parte del público interno. Por otra parte, las amenazas responden a aspectos externos en cuanto a posicionamiento y reconocimiento, por falta de cobertura. Algunas alternativas para corregir estos aspectos son las siguientes:

- Incluir profesionales de recursos humanos y Dirección de Comunicación para elaborar, dirigir y apoyar las estrategias, esto por medio de contratación o asesoramiento.
- Establecer procesos de comunicación asertiva entre las áreas administrativa y programática, para reducir la brecha existente.
- Compartir y explicar las diferentes políticas con los colaboradores, con el objetivo de evitar confusiones y percepciones incorrectas.
- Establecer un discurso institucional, mensajes clave y conceptos, los cuales serán parte de la cultura organizacional de AFSC.

- Crear incidencia para que los temas de construcción de paz y prevención de violencia cuenten con una mayor cobertura por parte de los medios de comunicación y otros públicos.

### **Factores influyentes directos e indirectos**

Con base en el análisis DAFO y el pronóstico de la situación, se determinaron los factores influyentes directos e indirectos.

#### **Factores directos**

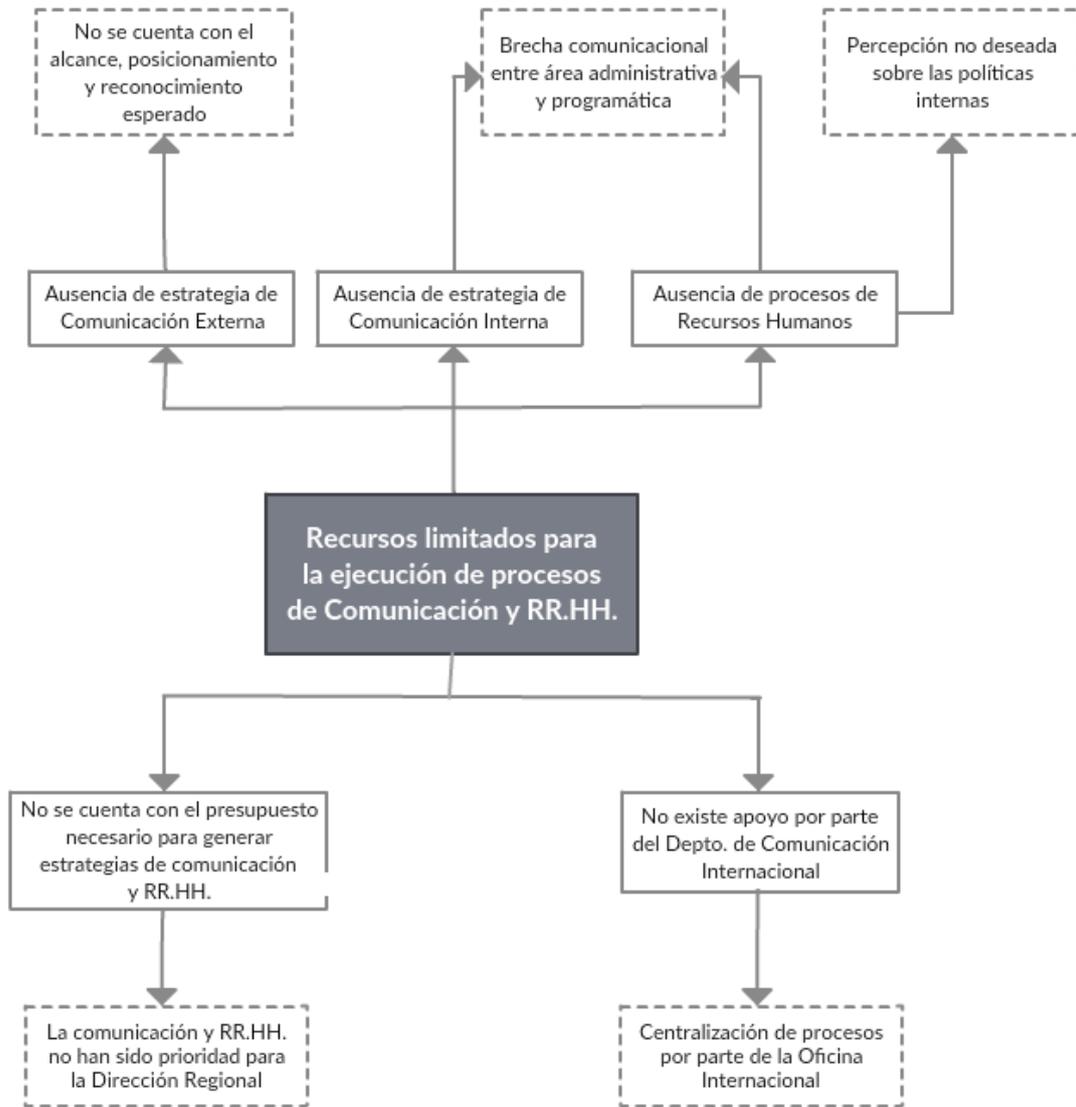
- Departamento de Comunicación internacional no atiende necesidades de comunicación para oficina Guatemala.
- Falta de estrategia de comunicación interna.
- Falta de liderazgo en proceso de recursos humanos.
- Brecha comunicacional entre área programática y administrativa.
- Percepción errónea sobre diversas políticas administrativas.

#### **Factores indirectos**

- Falta de estrategia de comunicación externa.
- No se cuenta con el alcance esperado por parte del programa.
- No se posee el reconocimiento adecuado por la labor que se realiza.
- No está establecido el discurso, mensajes clave y conceptos básicos.
- Falta de cobertura por parte de los medios de comunicación en los temas de construcción de paz y prevención de violencia.

## Árbol de problemas

Figura 5. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

## **Determinación de prioridades comunicacionales**

Con base en el árbol de problemas se establecieron las prioridades comunicacionales, lo cual permitirá fortalecer los aspectos de comunicación interna y externa.

1. Generar estrategias de comunicación interna, externa y recursos humanos: esta primera acción permitirá establecer procesos para fortalecer los aspectos de comunicación dentro y fuera de la organización. Asimismo, dicha acción requiere la asesoría del departamento de comunicación internacional o establecer un presupuesto para la contratación de asesores, en el caso de comunicación, un DirCom externo, quien diagnostique y elabore las líneas estratégicas, además de medir los resultados.
2. Reducir la brecha comunicacional entre el área programática y administrativa: para que la información fluya de una forma adecuada es necesario establecer o renovar procesos de comunicación, lo cual mejorará la forma en que estas dos áreas interactúan. Con esta acción se evitará percepciones erróneas sobre políticas y requerimientos, lo cual fortalecerá clima laboral.
3. Crear discurso, mensajes clave y fortalecer los lineamientos para el material escrito: al establecer estos aspectos mejorará la identidad corporativa y como resultado se beneficiará la imagen de la organización.
4. Establecer una estrategia para el posicionamiento, reconocimiento y cobertura de AFSC con sus públicos externos: esta debe ser medible y con base en los objetivos y necesidades de la organización.

## **Propuesta de soluciones**

### **Posibles soluciones**

- Creación de una Dirección de Comunicación (DirCom) en la oficina de Guatemala, la cual dirija la estrategia de comunicación interna y externa, con el apoyo del Departamento de Comunicación Internacional.
- Guía de comunicación interna: elaboración de guías a seguir en temas de comunicación interna, cultura corporativa, clima laboral, gestión del conocimiento y gestión del cambio. Este puede ser solicitado al Departamento de Comunicación Internacional o ser elaborado por un consultor externo, con base en el Manual Administrativo y con el respaldo y aprobación del Departamento de Comunicación.
- Estrategia de comunicación externa: generar procesos de comunicación para alcanzar objetivos claros en cuanto a alcance, posicionamiento y reconocimiento. Este manual debe incluir el discurso y sus mensajes clave, para atender a los dos proyectos principales: construcción de paz y prevención de violencia, y migración.
- Reuniones para compartir información general o incluir en las agendas de las reuniones actuales información sobre aspectos administrativos y programáticos: con esto se garantiza que los colaboradores a todos los niveles conozcan la información que les compete respecto a temas de las diversas áreas de la organización, tanto del Programa Guatemala, como a nivel regional.
- Boletín electrónico y cartelera institucional: si bien estas herramientas se están evaluando e implementando, se debe considerar utilizarlas como herramientas informativas como para reforzar los mensajes expuestos en las reuniones y memos.
- Actividades de integración: las actividades y capacitaciones son una práctica frecuente en la organización, sin embargo, estas deben incluir una estrategia, la cual permita definir el tema a abordar (cultura organizacional, clima laboral, identidad, etc.), objetivos claros, medición del impacto, evaluación de la actividad y retroalimentación por parte de los participantes.

## Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

Según Alberg citado por Cruz Batista & Fernández Perez (2012) reconoce cuatro funciones de la comunicación dentro de la organización:

- Regular: apoyando a las operaciones centrales internas y externas.
- Persuadir: definir a la organización y orientar el producto.
- Informar: compartir información con el público interno y externo.
- Integrar: socializar a los individuos de la organización.

Con base en esta afirmación, se elaboró un cuadro en el cual se indica la relación de las funciones de la comunicación con las soluciones propuestas.

**Tabla 6. Funciones de la comunicación**

Posible solución	Regular	Persuadir	Informar	Integrar
Dirección de Comunicación	X	X	X	X
Manual de Comunicación Interna	X	X	X	X
Estrategia de Comunicación Externa	X	X	X	
Reuniones informativas		X	X	X
Boletín y cartelera			X	X
Actividades de integración		X	X	X

Fuente: elaboración propia.

## **Teorías de la comunicación**

### Teoría de la Relaciones Humanas

La teoría desarrollada por Elton Mayo y un grupo de colaboradores, en la cual se llevó a cabo una serie de estudios en la planta Hawthorne de Electric Company, entre 1927 y 1932. Este movimiento fue básicamente una reacción y oposición a la Teoría Clásica, la lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros, lo cual mejoró la moral y satisfacción. El objetivo principal era analizar los efectos psicológicos en el trabajador y su productividad en relación con condiciones físicas del trabajo. Dentro de las conclusiones más importantes de la investigación se reconocen las siguientes:

- El nivel de producción es resultante de la integración social.
- El comportamiento social de los trabajadores, los cuales no reaccionan de forma individual sino como miembros de un grupo.
- Recompensas y sanciones sociales.
- Grupos informales.
- Relaciones humanas, la comprensión de estas permite obtener mejores resultados.

Con base en los descubrimientos expuestos por Mayo, se sustentaron las propuestas en cuanto a comunicación interna, teniendo en cuenta la importancia de la integración social y grupos formales e informales. Teniendo en cuenta la importancia de las relaciones humanas, se elaborarán y fortalecerán las herramientas de comunicación interna: boletín digital, cartelera y reuniones grupales e individuales.

Asimismo, se sustentará la observación participativa para definir los grupos informales, con el objetivo de conocer el perfil de estos y dirigir los mensajes adecuados para beneficio del clima laboral.

### Teoría de la organización

Una forma de definir a las organizaciones es partir de la consideración que estas son unas unidades sociales con unos objetivos particulares. Esta

afirmación general se puede ir concretando resaltando los elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones:

- un grupo de personas asociadas;
- para el logro de un fin común;
- que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas;
- con pretensión de continuidad en el tiempo;
- legitimadas por el sistema social externo, y
- con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

Para efectos de la presente investigación, se utilizaron los enfoques contemporáneos, los cuales representan los paradigmas teóricos en los que figuran las tendencias y perspectivas que dominan el paisaje actual de la Teoría de la Organización. Representan enfoques muy diversos que aportan pluralidad a la Teoría de la Organización y profundidad en el análisis de unas determinadas dimensiones organizativas. Son las perspectivas dominantes durante la década de los ochenta y parte de los noventa.

Los principios de la Teoría de la Organización servirán de sustento para llevar a cabo los diversos procesos de comunicación, así como generar las herramientas para atender los temas prioritarios. Uno de los fines es la asociación de la oficina para alcanzar los fines comunes, ya que se cuenta con la unidad necesaria, la confianza entre los colaboradores y por ser un grupo relativamente pequeño, lo cual puede fortalecer las relaciones.

Además, se utilizó el enfoque de la *Cultura y el Aprendizaje Organizativo*, el cual permitirá entender a la cultura como variante independiente, a la organización como cultura y a la cultura de la organización. Teniendo en cuenta la importancia de este intangible para American Friends Service Committee.

#### Teoría de la información

La información significa transmisión de cierto número de mensajes de afirmaciones verdaderas o falsas a un individuo que las recibe, las deforma, las acepta o las rechaza o bien permanece sordo por completo a toda recepción.

La teoría de la información permite establecer, qué se comunica, información simple o compleja, a nivel de las relaciones humanas o sociales, o incluso a nivel biológico en la teoría de la comunicación y de la información lo que importa esencialmente es la medida del contenido de la información.

Con base en los principios de la teoría de la información, así como en sus dos conceptos fundamentales bit y redundancia, se hará posible establecer una estrategia de comunicación externa, en la cual se determine qué se comunica, por qué medios y a qué públicos, con el objetivo de atender los tres aspectos prioritarios: alcance, posicionamiento y reconocimiento.

# Capítulo 5

## Descripción y discusión de resultados

### Entrevistas a personas clave

Se llevaron a cabo cuatro entrevistas a personas clave del equipo de American Friends Service Committee, las cuales fueron seleccionadas por tener puestos de coordinación y dirección, lo cual les permite tener contacto con todos los colaboradores, establecer procesos de comunicación vertical, horizontal y circular; así como toma de decisiones sobre las diversas actividades del equipo de trabajo.

Las entrevistas se realizaron con base en una guía, la cual buscaba conocer la percepción en temas de comunicación interna, clima laboral, cultura organización y gestión del conocimiento. En su mayoría las preguntas fueron abiertas, con el objetivo de profundizar en los diversos temas y tener las perspectivas desde las diferentes áreas de la organización (administrativa, programática, regional y directiva), para luego confrontarlas e identificar las similitudes y diferencias.

Personas clave:

Mónica Portilla – Regional Program Officer fecha de entrevista: 2/6/16

Miriam Camas – Guatemala Program Coordinator fecha de entrevista: 2/6/16

Iris Villelas – Regional Finance and Coordinator fecha de entrevista: 3/6/16

Fabiola Flores – Regional Director fecha de entrevista: 10/6/16

**Tabla 7. Resultado de encuestas**

	¿Existe alguna estrategia de comunicación interna en la oficina de Guatemala? Sí: ¿Podría explicar cómo funciona? No: ¿Por qué? ¿Considera que es un tema importante para su oficina?
Mónica Portilla	No existe una estrategia, pero se han iniciado procedimientos de comunicación (internos). Existe un departamento de comunicación en la sede central en Filadelfia que apoya a cada país, pero no existe una persona dedicada a Guatemala. Considera que se debería tener una estrategia que indique para dónde se va y de qué forma.
Miriam Camas	No existe una estrategia como tal, pero hemos establecido a mi criterio patrones de comunicación que permiten tener una relación más fluida en el trabajo. Se ha ido generando a través y raíz del trabajo para mantenernos en constante comunicación.
Iris Villela	En los manuales administrativos se encuentran los procedimientos para comunicar, hacer tareas y actividades.
	¿Cuál es la importancia de las líneas estratégicas (Misión, Visión y Valores) de AFSC Internacional para la oficina de Guatemala? ¿De qué forma se comparten las líneas estratégicas con los colaboradores?
Miriam Camas	Nuestro manual administrativo está basado en los valores cuáqueros, las personas que ingresan a AFSC los aceptan. Además, influyen en nuestro ambiente laboral. Los valores son claves porque se transmiten hacia fuera de la empresa, hacia la comunidad.  El manual administrativo sustenta el clima laboral, la forma en la que se acciona en el Programa Guatemala en las comunidades. Son valores que trascienden, también nos mueven y los hemos hecho propios. En el caso de la misión y la visión, no todos conocíamos la misma visión y misión, teníamos una idea de cuales era, porque no todos las sabíamos, pero en diferentes procesos los reforzamos, también queremos tenerla más visible (en oficina) para recordarlas siempre.

	AFSC no es tan estricta al conocer todos los valores y misión y visión, pero es importante al realizar proyectos específicos, tanto a nivel nacional y regional. En esencia espero que todos conozcan las líneas estratégicas.
Iris Villela	Son importantes, por ser una organización cuáquera, nos regimos bajos los valores cuáqueros, deben ser un reflejo de lo que debemos ser dentro y fuera, existe un código de ética.
Fabiola Flores	<p>Son fundamentales, y hemos tenido éxito. Espero que todo el personal los asuma como parte de su vida laboral y espero que también de su vida privada, porque es positivo. Creo que en el ámbito laboral lo tiene asumido. Son compartidos por todos. Identificar a una persona que nivel laboral que se expresa de forma negativa (hacia los valores), no podría estar con nosotros.</p> <p>Este trabajo es un espacio para aprender a conocer a Guatemala, a cambiar las percepciones. Algunas personas muy eficientes que han integrado a su vida estos valores. La gran mayoría que ha trabajado con nosotros, traía estos valores con ellos. Valor mucho el esfuerzo que los agentes de campo realizan.</p>
	<b>¿En qué momento se indica a los colaboradores que ingresan a la oficina sus funciones principales, responsabilidades y límites?</b>
Mónica Portilla	No le corresponde esta actividad, pero indica que este proceso se indica desde que la persona aplica a la plaza, además al ser contratado conoce sus funciones por medio de su jefe directo y recibe de manera formal de la persona administrativa su puesto.
Miriam Camas	Desde mi perspectiva: hay una lectura obligatoria de nuestros recursos bibliográficos, para conocer metodología y quién es ASFC, quienes son los cuáqueros, manual administrativo y manual verde. Luego desarrollo un proceso

	<p>programático de inducción (para Guatemala), basado en metodología, en cada proyecto y como hacen sentido con la metodología, resultados esperados. Hay un seguimiento informal respecto a los valores y demás, son parte de talleres de formación que damos, así como nuestras actividades de convivencia pacífica. Es un proceso de aprendizaje constante.</p>
Iris Villela	<p>En el proceso de inducción que está en el manual administrativo, se indican los procesos: una bienvenida, realizar lecturas, pasar por el área administrativo, programas, para informar a los nuevos ingresos como funcionamos. El manual es básico.</p>
	<p><b>¿Cómo se comparte con los colaboradores información sobre proyectos, cambios, logros, requerimientos? (reuniones, correo electrónico, etc.). ¿Se realizan reuniones de grupo? ¿Con qué regularidad se llevan a cabo? ¿Se cuenta con una agenda? ¿Quiénes participan?</b></p>
Mónica Portilla	<p>De forma formal el correo electrónico, en temas administrativos utilizamos los memos. De manera semanal tenemos una reunión en oficina donde todos tienen un espacio para dar a conocer el estado de sus actividades, de forma bimensual, existe una reunión vía electrónica, en la cual participa las coordinaciones de los países de la región. Sé que el Programa Guatemala tiene una reunión semanal para discutir diversos temas (pero no participa en estas reuniones).</p>
Miriam Camas	<p>Programa Guatemala: reuniones cada lunes de 4 horas, se dividen por horas. Todos coinciden en oficina, oficiales de campo y administrativos. En las reuniones cada persona le cuenta al equipo sus procesos, dificultades, y los demás aportan; esto pasa con todos los proyectos. A veces es largo y cansado, pero nos permite compartir. Es complicado porque también se realizan las reuniones regionales, por lo cual se alargan las reuniones, por lo cual a veces no estoy en la reunión de Guatemala, lo cual causa molestia a los oficiales de campo por no estar con ellos,</p>

	<p>pero considero que los oficiales pueden tener las reuniones sin que yo esté presente siempre, creo en el liderazgo colectivo. Son reuniones muy importantes, por lo cual buscamos la forma de tener reuniones uno por uno con oficiales de campo (a partir del 14 de junio de 2016) para compartir, dar y recibir retroalimentación, estas serán de forma bimensual.</p> <p>Correos electrónicos, es una herramienta cercana para comunicarme con el equipo. También contamos con líneas telefónicas para enviar mensajes, whatsapp, para resolver.</p> <p>La oficina regional se comunica usualmente se hace por correo electrónico o memorándum.</p>
Iris Villela	<p>De varias formas, memos, reuniones, se les informa en una línea jerárquica o de índole general.</p> <p>Reuniones de grupo de programa, reuniones regionales y de coordinaciones.</p>
	<b>¿Con qué regularidad retroalimenta o recibe retroalimentación? ¿Considera importante este proceso?</b>
Mónica Portilla	<p>Es un proceso constante, no existe un proceso formal, sin embargo, toda la información sobre proyectos, propuestas o diversos temas, se socializa, generalmente por medio de correo electrónico. Al momento de corregir, no se evidencia el error, pero si evidenciar las áreas de mejora, buscar soluciones, de forma positiva.</p>
Miriam Camas	<p>Antes de las reuniones personales, se han establecido políticas (informales), entran a oficina, cierran la puerta para poder conversar en privado o confidencial, y los demás lo reconocen y nadie interrumpe.</p>
Iris Villela	<p>Sí existe, en mi caso es sencillo por ser administrativo porque tienen que salir las cosas, si no salen es porque se hizo mal.</p>
Fabiola Flores	<p>Tengo claro a quién debo retroalimentar, no soy <i>micro manager</i>, tengo un equipo con quienes debo interactuar y ellos luego con quienes supervisan. La gente debe entender que yo puedo apoyar, pero no es mi rol. Con el <i>team leader</i> de Guatemala me reúno una vez por semana, discutimos temas desde lo administrativo hasta lo</p>

	<p>programático, intercambiamos opiniones, no es una <i>one way discussion</i>. Se percibe que no es tanto, porque hay una percepción equivocada de cuál es mi rol. Con dos o tres persona que son clave para el manejo de la oficina, estoy siempre disponible para cuando lo necesiten.</p> <p>Confío plenamente en ellas (<i>team leader</i>), es sano que no para todo yo tenga que decidir. Donde yo exijo más información es en el tema de seguridad (parte programática), para saber cuándo los incidentes suceden. Sé que hay cosas que no se comunican como se deben comunicar a nivel administrativo, ha habido cursos, <i>coaching</i>, etc., espero que se vaya mejorando. Es un proceso constante, desde mis posibilidades, dentro de mi posibilidad física.</p> <p>Mi <i>feedback</i> es muy directo y espero que los otra persona lo capte y sé que hay gente necesita más despacio (la retroalimentación). Por esto me comunico con personal profesional.</p> <p>En un tema cultural: siento que muchas personas necesitan una felicitación más personal, esperarían más de mi parte. No lo hago porque no me parece, me parece normal realizar mi trabajo. Siento que muchas personas echan en falta eso (una felicitación), pero yo entiendo que con mis actitudes y beneficios que se dan, es la manera de reconocer el esfuerzo. Beneficios: viaje, cursos y libertar para realizar su trabajo.</p> <p>Creo que habría un cambio si los felicito.</p>
	<p><b>¿Por qué medios se comunican con usted los colaboradores que se encuentran a su cargo?</b></p>
Mónica Portilla	<p>Por mi posición (regional) Skype, correo electrónico. En Guatemala procuramos que nuestras oficinas sean de puertas abiertas.</p>
Miriam Camas	<p>Reuniones semanales, reuniones personales a partir de junio, correo electrónico, mensajes de texto, llamadas y whatsapp.</p>
Iris Villela	<p>Correo electrónica y personal. Me gusta más la personal.</p>

	¿Cree que sus colaboradores tienen plena confianza para comunicarse con usted?
Mónica Portilla	<p>Sí, creo que con la mayoría de coordinadores existe esa confianza. La mayoría de nosotros son sentimentales con la confianza de consultar cualquier tema.</p> <p>A pesar del esfuerzo que se realiza porque esta sea una oficina horizontal, con una política de puertas abiertas, muchos de nosotros tenemos el esquema tradicional de empresa, el cual nos frena. No hemos encontrado el balance en comprender que si bien todas las opiniones se escuchan, no todas pueden ser aceptadas, “el que lo digás no tiene que hacer que se cumpla”. Así que puede enviar un mensaje contradictorio, se dice que es una oficina de puertas abiertas, pero en ciertos temas no te consulto o pregunto. Para mí es obvio que existen temas en los cuales no puedo opinar, pero no todos.</p> <p>El tema administrativo es complejo, por el tema de los números. Los que trabajamos del lado programático no terminamos de entender todo el tema administrativo y la administración no termina de entender lo que hacemos del lado programático, nosotros (equipo programático) debemos entender que se deben comprender que existen cierto rigor que se deben cumplir del lado administrativo y el área administrativa debe flexibilizar ciertas políticas para cumplir con ciertas cosas programáticas, allí es donde no se llega a consensos. Considero que del lado administrativo debe mejorar su comunicación.</p>
Miriam Camas	<p>Sí, espero que los procesos que tenemos mejoren. Mi forma de trabajo es distinta a como se trabaja, ya que estructuralmente soy la jefa, pero doy mucha confianza. Creo que he generado la confianza suficiente para que me digan lo que consideren, cuestionen o indiquen. Contamos con herramientas para mantener la armonía de trabajo indicadas en el manual administrativo: primero llamada de atención verbal, llamadas de atención estrictas y luego decisiones administrativas. En el programa Guatemala, se dice directamente al grupo o persona. Hay confianza y</p>

	<p>espacio para dialogar.</p> <p>Existen estructuras mentales por la jerarquía que existe.</p> <p>No creo que exista la misma confianza con los demás coordinadores, depende el tema que sea, la situación y la persona.</p>
Iris Villela	Sí.
	<b>¿Considera que existe una política de puertas abiertas en su oficina?</b>
Mónica Portilla	Sí, aunque no se encuentra establecida. Se hace un esfuerzo por apropiarse de esta política para beneficio de un ambiente adecuado.
Miriam Camas	En teoría el mensaje se da, no creo que necesariamente sea así, existe una diferencia entre el Programa Guatemala y la Oficina Regional. Considero que existe y se puede trabajar en más, para que no quede en discurso, hay una política de espacio de diálogo, pero hay límites. Hay temáticas que sabemos que no vamos a dialogarlas o negociar, porque no me corresponden. Existe, pero hay que mejorarla.
Iris Villela	Sí.
	<b>¿Ha detectado rumores en la oficina? ¿Pueden tener consecuencias que afecten el clima laboral?</b>
Mónica Portilla	Sí, existen, pero no traen consecuencia, simplemente para comentar sobre lo que ocurre en la oficina, tienen una función social. Pero debemos estar pendientes porque pueden afectar. Existe un gran grado de confidencialidad.
Miriam Camas	Actualmente no, creo que todo ha mejorado.
Iris Villela	No.
	<b>¿De qué herramientas se valdría para mantener informado a todo el personal sobre cualquier eventualidad?</b>
Mónica	El correo electrónico ha funcionado, pero no completamente, sobre todo por el personal de campo. Hemos

Portilla	implementado los mensajes de texto, ya que son efectivos. Considero que un boletín físico o cartelera puede ser útil.
Miriam Camas	<p>Existen muchas herramientas que funcionan, pero para oficiales de campo es distinto, por su ausencia en oficina y porque no existen equipos suficientes.</p> <p>Estamos por establecer un boletín, cartelera para asuntos importantes de diversas temáticas: fechas específicas, recordatorios y avisos, también para las actividades específicas de cada oficial de campo como eventos de convivencia en beneficio del programa.</p> <p>También un boletín a nivel regional, en donde podremos colocar información del programa Guatemala.</p> <p>Sugiero que los mensajes que se dan deben ser claros, concisos y transparentes. Cuando la información viene de un área administrativa no siempre son claros, información y forma de darla. También la información puede ser más personal para aclarar asuntos que enviar un memo. Mensajes más acordes a los valores de AFSC, trabajamos en temas sociales, para nosotros es importante y no un pensamiento tan empresarial para comunicar las cosas.</p>
Iris Villela	No sabe.
	<b>¿Considera que la información fluye adecuadamente dentro de la organización?</b>
Mónica Portilla	Sí.
Miriam Camas	Hay cosas que trabajar, en el programa Guatemala se nos hace más fácil por la cercanía. Hay cosas que desconozco, por lo que estoy en un proceso de aprendizaje constante. A nivel regional hay muchas cosas que hay que mejorar, hubo muchos cambios, ya que había falta de información y ahora no, pero no se ha establecido una comunicación más fluida, más sincera, amigable y cordial, a veces los mensajes son muy duros o se pueden

	entender como amenazas, y nosotros no estamos acostumbrados a ese tipo de mensajes. Hay avances, pero eso debe cambiar, si hay disponibilidad.
Iris Villela	Sí, las directrices están claras, cada quien sabe cuáles son sus funciones, hubo un proceso de adecuación administrativo y de programa, estamos más informados de nuestras funciones. Las directrices son claras.

Fuente: elaboración propia.

## **Cuestionario a colaboradores**

Se realizó una encuesta a colaboradores, la cual contaba con doce preguntas que abordaban categorías de cultura organizacional, gestión del conocimiento, comunicación interna y clima laboral. El cuestionario se elaboró con la herramienta digital de Formularios de Google, la cual permite crear encuestas en línea y obtener resultados en tiempo real, así como generar un reporte para tabular las respuestas.

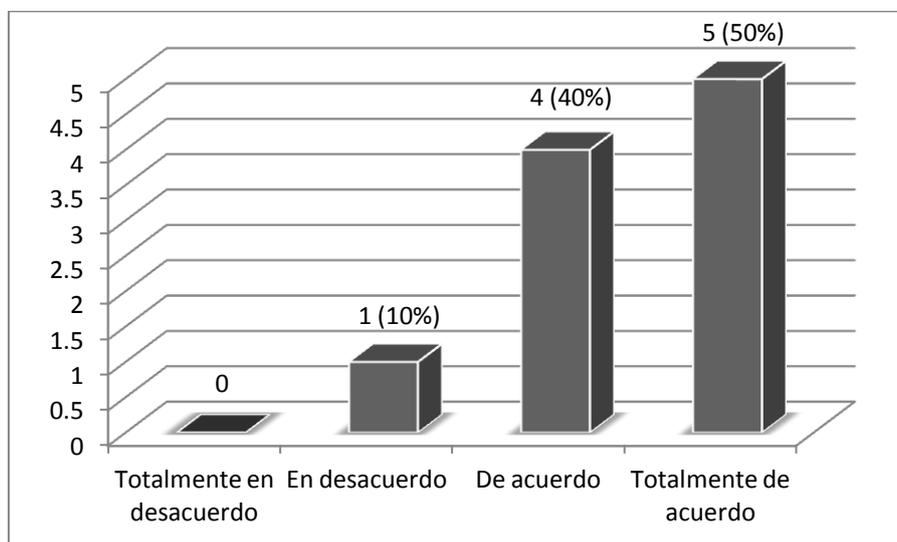
La encuesta se compartió con diez colaboradores de nivel operativo, programático y administrativo, no se les solicitó información personal a los encuestados, para que permanecieran en anonimato y así evitar el sesgo en sus respuestas.

Para la medición de resultados del cuestionario se implementó un escalamiento de Likert, el cual según Sampieri (2014: p.238) “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”. Las afirmaciones se realizaron con una dirección favorable o positiva, calificándose de la siguiente manera: (4) Totalmente de acuerdo, (3) De acuerdo, (2) En desacuerdo y (1) Totalmente en desacuerdo.

## Cultura organizacional y gestión del conocimiento

Gráfica No. 1

Me identifico con la Misión, Visión y valores de AFSC



Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

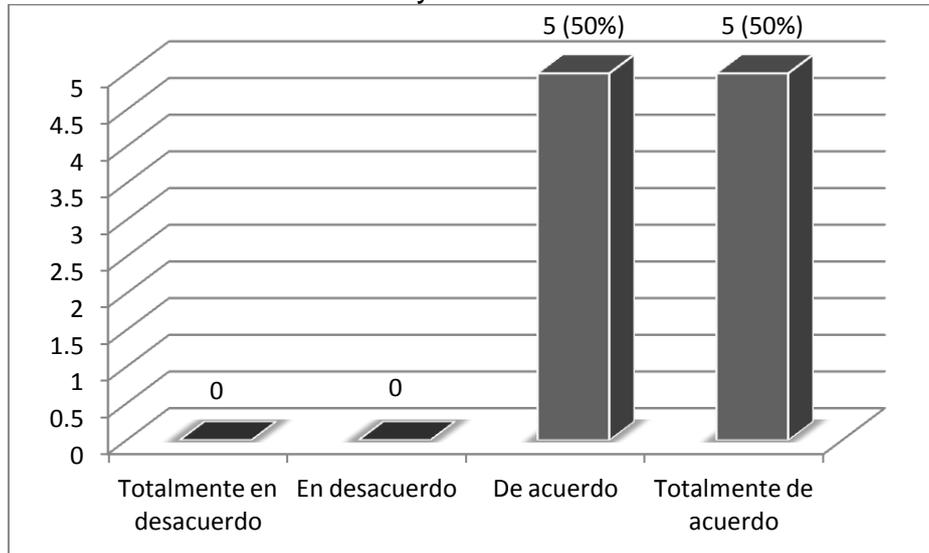
Con relación a la Gráfica No. 1 se observó que el 50% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo al consultarles si se identifican con la misión, visión y valores de AFSC, asimismo, un 40% dice estar de acuerdo y sentirse identificado y solamente un 10% indica estar en desacuerdo o no sentirse identificado con las líneas estratégicas de la organización.

Los resultados obtenidos plasmados en la Gráfica No. 1, demuestran que en su mayoría, los colaboradores se identifican con la misión, visión y valores de American Friends Service Committee, lo cual es un aspecto sumamente positivo en cuanto a la cultura organizacional y el compromiso que existe por parte del equipo de trabajo.

Asimismo, se observó en las primeras visitas que los valores cuáqueros se encuentran en cuadros, los cuales están distribuidos por toda la oficina. Por su parte, la misión y visión no tienen la misma visibilidad que los valores, ya que estos no son accesibles para los colaboradores y visitantes.

Gráfica No. 2

Tengo pleno conocimiento sobre las funciones de mi puesto, responsabilidades y límites



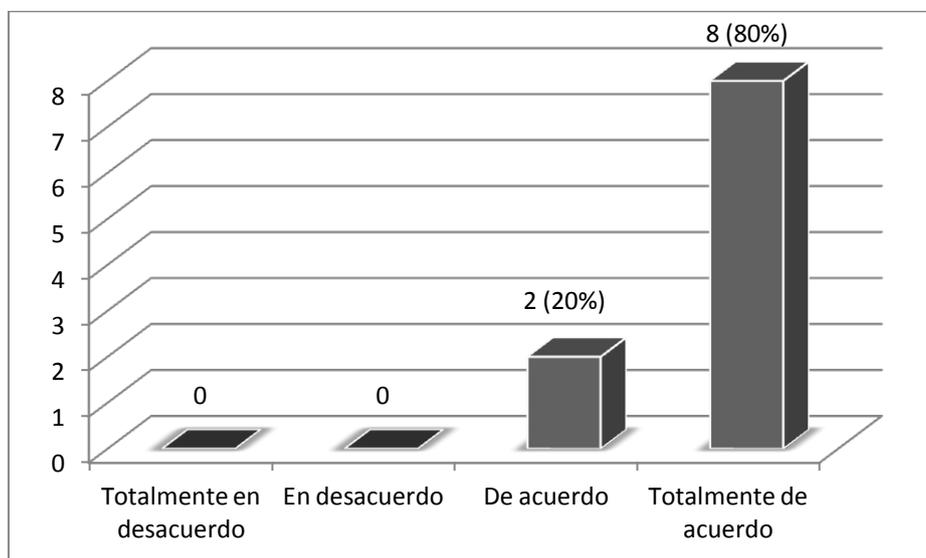
Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

La Gráfica No. 2 indica que el 100% de los colaboradores encuestados conocen sus funciones, responsabilidades y límites dentro de la organización; esto en dos niveles positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Este resultado demostró que todos los colaboradores poseen la información necesaria para llevar a cabo sus tareas diarias y cumplir con las políticas y normas establecidas por la organización.

## Comunicación interna

Gráfica No. 3

La comunicación con mi supervisor inmediato es en doble vía



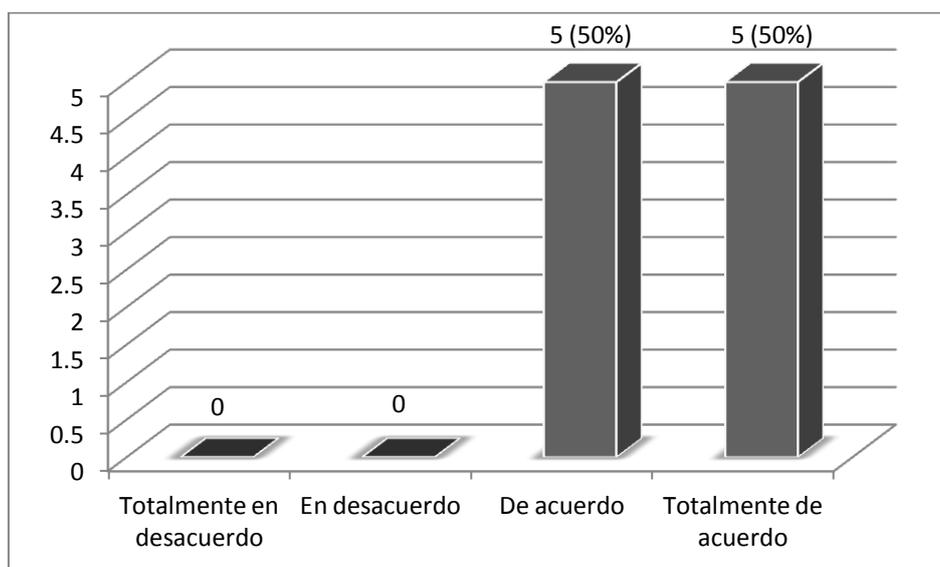
Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

Los resultados plasmados en la Gráfica No. 3 indican que el 80% de los colaboradores reconocen una comunicación de doble vía con su supervisor inmediato, ya que están totalmente de acuerdo al ser consultados, asimismo, un 20% considera que existe una comunicación en doble vía, estando de acuerdo con la interrogante planteada.

Cabe destacar la existencia de una comunicación vertical ascendente y descendente dentro de la organización y como los colaboradores reconocen este proceso comunicativo.

Gráfica No. 4

Recibo retroalimentación por parte de mis superiores

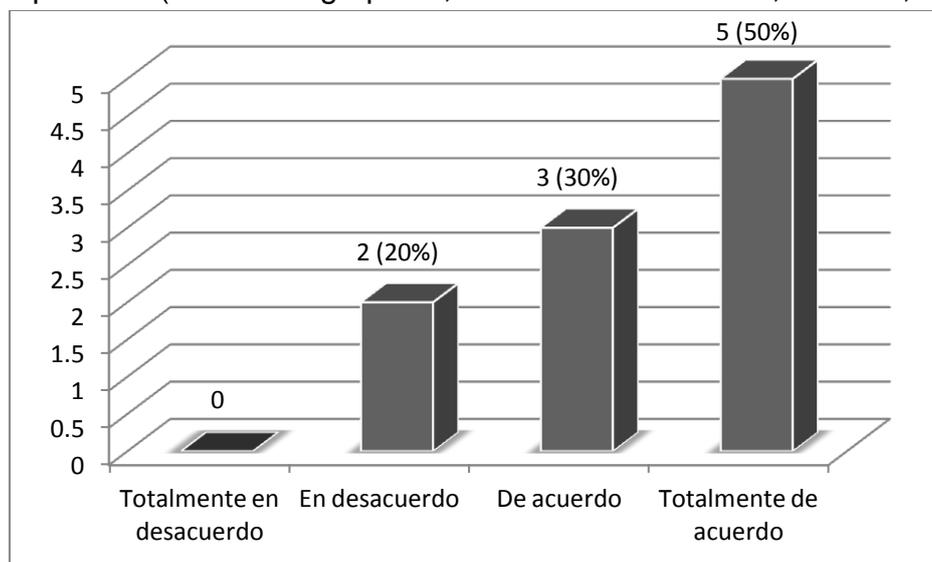


Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

Al ser consultados respecto a la retroalimentación que reciben por parte de sus superiores, el 100% de los colaboradores ofrecieron una respuesta positiva, estando un 50% de los encuestados “totalmente de acuerdo” y el otro 50% “de acuerdo”. La diferencia puede radicar en el nivel de retroalimentación recibida por parte de cada uno de los superiores, sin embargo, el resultado permite determinar que la retroalimentación a varios niveles es la adecuada.

Gráfica No. 5

Existen espacios adecuados para exponer mis ideas y conocer las ideas de mis compañeros (reuniones grupales, boletines informativos, minutas, etc.)



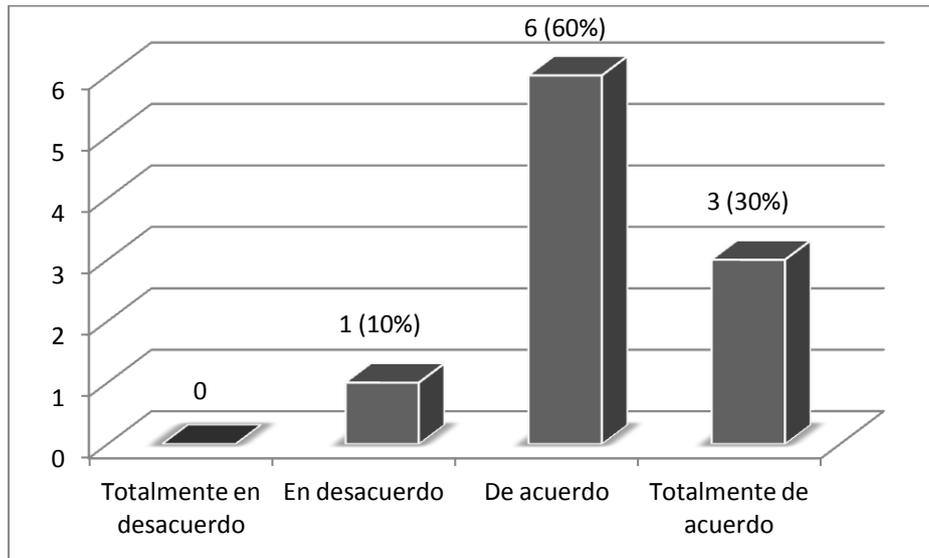
Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

La Gráfica No. 5 permitió comprender la percepción respecto a los espacios y herramientas utilizadas para una gestión del conocimiento y la información dentro de la oficina. Por su parte un 50% de los encuestados indicó estar “totalmente de acuerdo” al respecto de la existencia de espacios adecuados para este proceso, por otra parte, un 30% dice estar “de acuerdo” y el 20% restantes indica estar “en desacuerdo”.

Los resultados permitieron dilucidar que no todos los colaboradores consideran que los espacios comunes de comunicación son los adecuados, asimismo, un porcentaje de los encuestados indicó estar en desacuerdo, lo cual se puede traducir a que consideran inadecuados los espacios ofrecidos por la organización o que no son tomados en cuenta para dichos espacios.

Gráfica No. 6

La comunicación en mi oficina es clara y directa

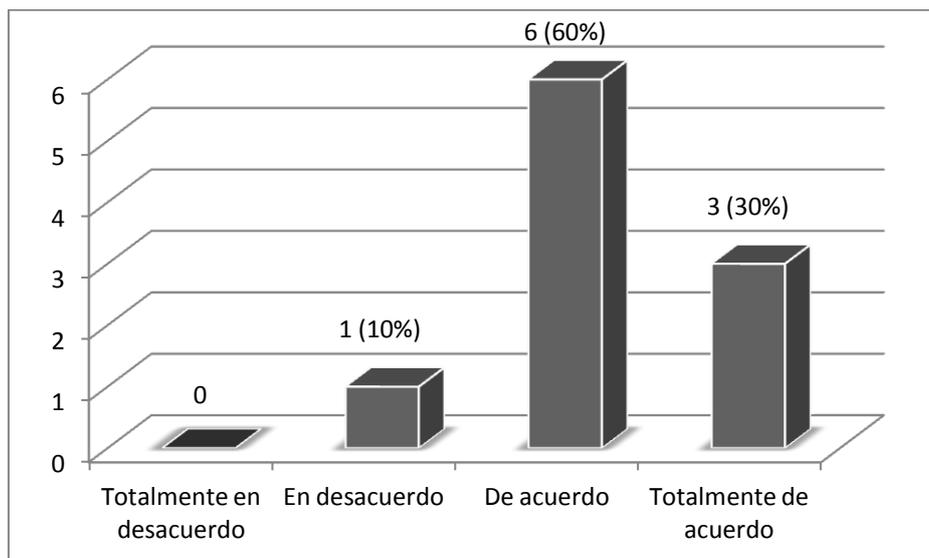


Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

Por medio de la Gráfica No. 6 se apreció como el 60% colaboradores encuestados reconocen que existe una comunicación clara y directa a todo nivel, un aspecto positivo para la organización, además un 30% indicó estar “totalmente de acuerdo” respecto a este ítem. Solo un 10% está en desacuerdo respecto a la afirmación expuesta.

Gráfica No. 7

La comunicación interna de mi oficina es la adecuada



Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

La Gráfica No. 7 permitió conocer la opinión de los colaboradores encuestados respecto a la adecuada comunicación dentro de su oficina. Esta afirmación permitió confirmar los resultados obtenidos por la Gráfica No. 6, ya que ambas afirmaciones se encuentran relacionadas, lo cual se puede observar en los resultados, los cuales presentan los mismos porcentajes.

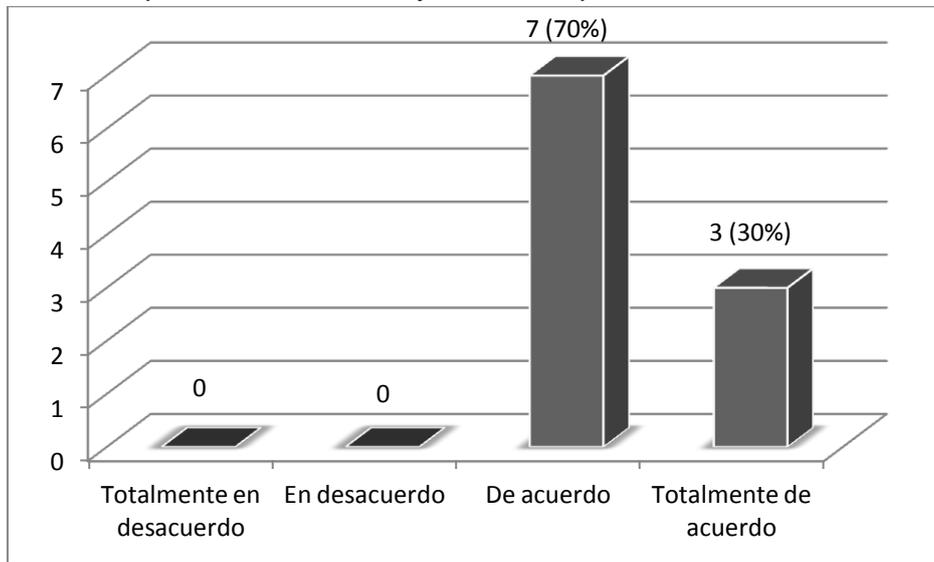
Además, esta afirmación permitía agregar una opinión a los encuestados, de los cuales un 60% indicaron:

- “Creo que hay suficiente confianza para plantear nuestras ideas con claridad, y se cuenta con capacidad de análisis y crítica”.
- “Es la adecuada, sin embargo, debe incrementarse, eso depende de cada persona. Es decir, las dos personas deben de buscar/incrementar el tiempo para entablar los temas labores/avances al menos una vez al día”.
- “Creo que hay facilidad para comunicar información, y todas y todos tenemos claro lo que se nos indica. El problema, si debe en todo caso encontrarse uno, no radica en los medios, sino qué información se trasmite y qué no”.
- “Dentro de programa Guatemala se tiene apertura al diálogo y esto ha creado confianza en el equipo”.
- “No siempre es de manera fluida”.
- “Deberíamos asignar de reuniones quincenales o mensuales de todo el personal para compartir fuera de oficina”.

En su mayoría los colaboradores encuestados reconocieron que existe una comunicación adecuada, la cual ha generado confianza en el equipo, sin embargo, indicaron que esta confianza debe incrementarse por medio de una comunicación más fluida, contar con más espacios de diálogo, una comunicación más transparente y espacios de convivencia.

Gráfica No. 8

Cuento con el espacio necesario para realizar consultas y sugerencias a mi supervisor inmediato y/o a los supervisores de este



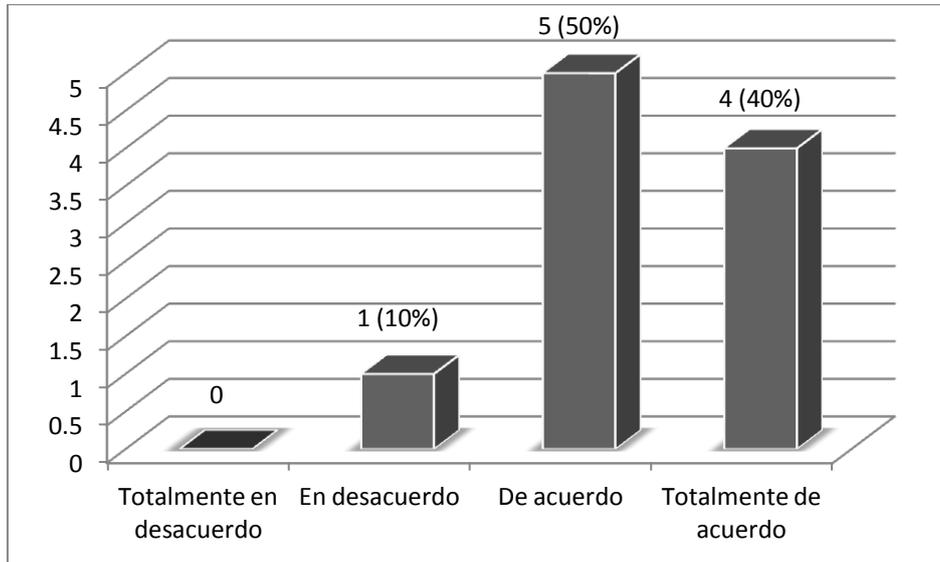
Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

Esta afirmación buscó conocer la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación vertical ascendente, la Gráfica No. 8 indica que un 70% de los encuestados reconoce los espacios adecuados para comunicarse con su superior inmediato y demás superiores, asimismo, un 30% está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Es importante el resultado obtenido, ya que permite confirmar la existencia de una comunicación vertical, tanto descendente como ascendente, lo cual es de beneficio para la comunicación interna de la organización.

Gráfica No. 9

Considero que las herramientas que utilizo (correo electrónico, memos, etc.) para comunicarme con todos mis compañeros son efectivas



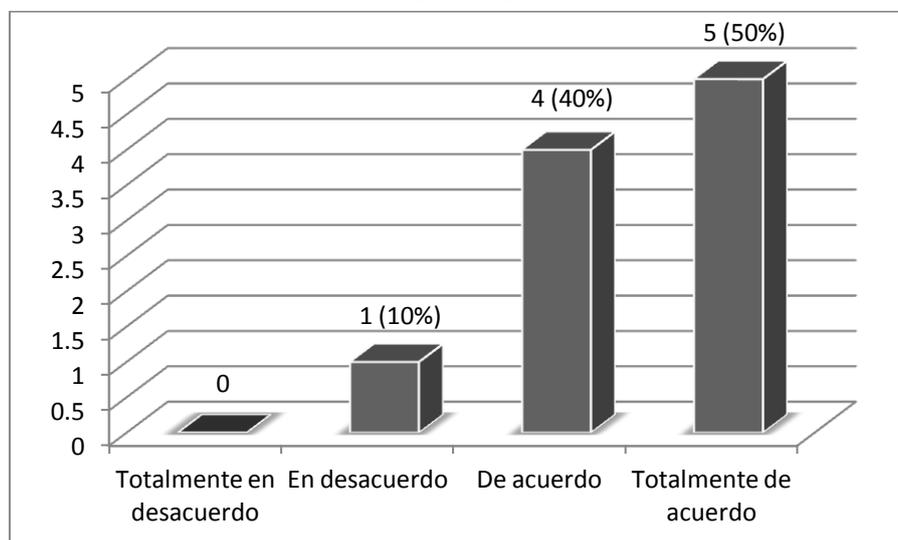
Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

Respecto a las herramientas que los encuestados utilizan para comunicarse, la Gráfica No. 9 permitió conocer que el 40% está totalmente de acuerdo en que cuenta con herramientas efectivas, mientras el 50% indicó que está de acuerdo de la efectividad de dichas herramientas y solo uno 10% mencionó que está en desacuerdo con la efectividad. Lo anterior demuestra que actualmente se están implementando herramientas efectivas para la comunicación interna, las cuales pueden afinarse.

## Clima laboral

Gráfica No. 10

Con base en mi experiencia considero que el clima laboral de mi oficina es adecuado



Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

Por medio de esta afirmación se buscó conocer la opinión de cada uno de los encuestados respecto al clima laboral de su oficina, la Gráfica 10 indicó que el 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo respecto a dicha afirmación, un 40% se muestra de acuerdo y solamente un 10% indica estar en desacuerdo. Este resultado demostró que existe un clima laboral favorable para la oficina de AFSC, sin embargo, es necesario conocer a fondo la percepción de los colaboradores para generar un clima adecuado para todos.

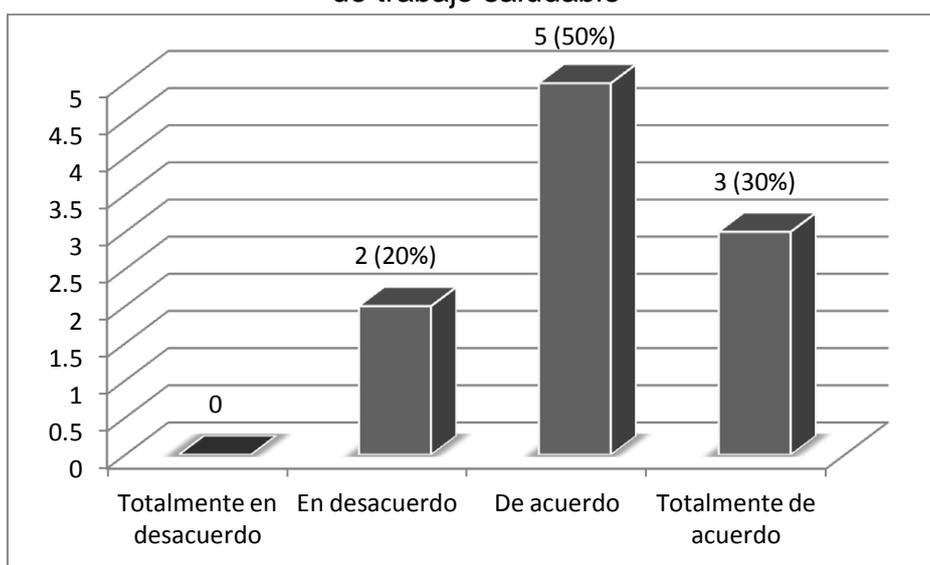
Asimismo, se solicitó a los encuestados que ampliaran su opinión, así que un 60% opinó:

- “El espacio físico de trabajo y falta de herramientas afecta nuestra concentración”.
- “Hay espacios de diálogo, respeto, honestidad”.
- “Creo que existe un ambiente laboral de respeto a nivel general, aunque esto varía de acuerdo a la jerarquía de puestos, en donde he podido observar tratos autoritarios cuando hay una línea vertical directa en la relación, cuando no la hay, el trato es cordial y amable hasta cierto punto. En resumen, creo que es adecuado, aunque podría y debe haber mejoras”.
- “Sean fortalecido relaciones de respeto y tolerancia”.
- “Podría mejorar la comunicación”.

Dentro de las opiniones de los encuestados, se destaca que existe respeto, sin embargo, se enfatiza carencias cuando existe una jerarquía, además se expresó que el espacio físico y la carencia de herramientas afectan la concentración.

Gráfica No. 11

Poseo las capacidades de comunicación necesarias para contribuir a un clima de trabajo saludable



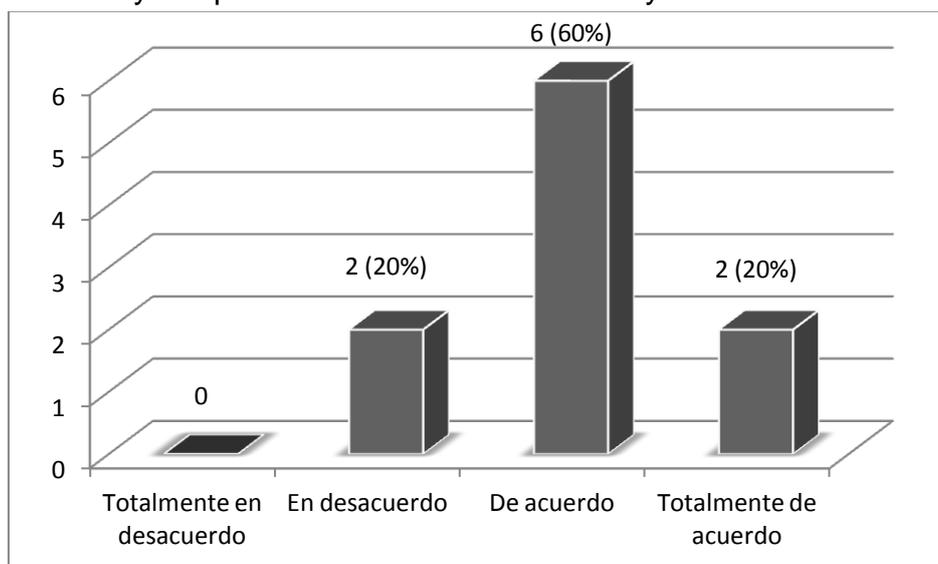
Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

La Gráfica No. 11 permitió conocer la postura de los colaboradores respecto a su contribución para generar un clima laboral adecuado. El 30% indica que posee las capacidades necesarias para contribuir a un clima laboral adecuado, por su parte el 50% está de acuerdo en que posee capacidades para llevar a cabo esta tarea y un 20% expresa no contar con las capacidades necesarias.

Estos resultados son de suma importancia, ya que existen colaboradores que reconocieron no contar con capacidades necesarias para fomentar un clima laboral adecuado, lo cual puede generar problemas de comunicación y clima en la oficina.

Gráfica No. 12

Contribuyo a que la comunicación sea clara y directa en la oficina



Fuente: cuestionario de comunicación interna American Friends Service Committee

La afirmación 12 posee relación directa con la afirmación 11, ya que buscó plantear la percepción de los encuestados respecto a sus capacidades y contribución a una buena comunicación un clima laboral favorable. Un 20% de los encuestados indicó que no contribuyen a una comunicación transparente dentro de la oficina, asimismo, un 60% consideró que contribuye a mejorar la comunicación, mientras un 20% afirmó que no contribuye a mejorar la comunicación interna.

Los resultados presentados en la Gráfica No. 12 guardan estrecha relación con la Gráfica No. 11, lo cual valida ambas afirmaciones. Se debe tomar en cuenta que un 20% de los colaboradores afirmaron no poseer capacidades, ni contribuir a una comunicación y clima laboral efectivo.

### **Puntuación de Escalamiento Likert**

Para la elaboración de la encuesta a colaboradores de American Friends Service Committee se utilizó un escalamiento Likert, el cual tiene puede tener una puntuación mínima de 10 y la máxima de 40. La sumatoria por cada afirmación permitirá evaluar si esta es favorable o desfavorable.

- De 10 a 17 puntos: muy desfavorable.
- De 18 a 25 puntos: desfavorable.
- De 26 a 34 puntos: favorable.
- De 35 a 40 puntos: muy favorable.

**Tabla 8. Puntuación escalamiento Likert**

<b>Afirmación</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>De acuerdo (3)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (4)</b>	<b>Total</b>	<b>Valoración</b>
<b>Me identifico con la Misión, Visión y valores de AFSC</b>	0	1	4	6	34	Favorable
<b>Tengo pleno conocimiento sobre las funciones de mi puesto, responsabilidades y límites</b>	0	0	5	5	35	Muy favorable
<b>La comunicación con mi supervisor inmediato es en doble vía</b>	0	0	2	8	38	Muy favorable
<b>Recibo retroalimentación por parte de mis superiores</b>	0	0	5	5	35	Muy favorable
<b>Existen espacios adecuados para exponer mis ideas y conocer las ideas de mis compañeros (reuniones grupales, boletines informativos, minutas, etc.)</b>	0	2	3	5	33	Favorable
<b>La comunicación en mi oficina es clara y directa</b>	0	1	6	3	32	Favorable

<b>La comunicación interna de mi oficina es la adecuada</b>	0	1	6	3	32	Favorable
<b>Cuento con el espacio necesario para realizar consultas y sugerencias a mi supervisor inmediato y/o a los supervisores de este</b>	0	0	7	3	33	Favorable
<b>Considero que las herramientas que utilizo (correo electrónico, memos, etc.) para comunicarme con todos mis compañeros son efectivas</b>	0	1	5	3	33	Favorable
<b>Con base en mi experiencia considero que el clima laboral de mi oficina es adecuado</b>	0	1	4	5	34	Favorable
<b>Poseo las capacidades de comunicación necesarias para contribuir a un clima de trabajo saludable</b>	0	2	5	3	31	Favorable
<b>Contribuyo a que la comunicación sea clara y directa en la oficina</b>	0	2	6	2	30	Favorable

Fuente: elaboración propia.

# Capítulo 6

## Estrategia de comunicación

### Justificación

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico previamente realizado, se llevará a cabo la estrategia de comunicación, la cual buscará ofrecer solución a los problemas detectados, teniendo en cuenta las observaciones por parte de los directivos en la presentación de resultados. Sin embargo, es prioridad de la presente investigación, dar a conocer las acciones que permitan resolver los problemas de raíz de la oficina de AFSC en cuanto a temas de comunicación.

Asimismo, se ofrecerán soluciones que respondan a sus necesidades y requerimientos actuales, con base en presupuesto, personal y procesos establecidos. Lo anterior permitirá mejorar diversos aspectos de comunicación, pero es importante reiterar la importancia de las soluciones medulares, las cuales permitirán resolver los problemas a profundidad y generar cambios estructurales.

Por último, la estrategia busca ser una herramienta de consulta para la atención de los temas de comunicación, la cual pueda ser ejecutada dependiendo las prioridades de la dirección y coordinaciones de American Friends Service Committee en Guatemala.

### Objetivos

#### Objetivo General

Elaborar productos que se adecuen a las necesidades y recursos de la oficina de American Friends Service Committee en Guatemala, en cuanto a comunicación y Recursos Humanos.

## **Objetivos Específicos**

- Proponer procesos de comunicación interna que permitan reducir la brecha comunicacional que existe entre las áreas administrativa y programática, para mejorar el clima laboral y fortalecer la gestión del conocimiento y cambio (políticas internas).
- Generar actividades y procesos que permitan fortalecer la cultura corporativa.
- Determinar discurso y mensajes clave para fortalecer la identidad corporativa y mejorar la imagen institucional.
- Establecer procesos de comunicación digital con base a sus necesidades en cuanto a posicionamiento, alcance y reconocimiento de la organización con sus diversos públicos.

## **Públicos Objetivo**

### **Interno**

Con base en la Tabla de Jerarquización de Públicos, se establece que el público interno serán los colaboradores en las áreas administrativa y programática que se ubican en la oficina de Guatemala.

### **Externo**

Asimismo, por medio de la Tabla de Jerarquización de Públicos se determinó que los públicos externos prioritarios son las organizaciones locales, organizaciones de sociedad civil, organismos nacionales y sector público. Además, se determinó en la presentación de resultados del diagnóstico, la importancia de los medios de comunicación, los cuales forman parte del público externo.

## Propuesta de soluciones

**Tabla 9. Propuesta de soluciones**

No.	Problema	Solución	Funciones
1	Falta de asesoría en comunicación y RR.HH.	Contratación de Coordinador de Comunicación o capacitación del personal actual para ejecutar los procesos comunicativos necesarios.	<p>Regular: determinar los procesos de comunicación interna y externa adecuados.</p> <p>Persuadir: liderar los procesos de comunicación para alcanzar las metas establecidas por la organización.</p> <p>Informar: dar a conocer aspectos de relevancia, tanto para el público interno, como para el externo.</p> <p>Integra: mediador en los procesos de gestión del conocimiento y cambio.</p>
2	Brecha comunicación entre área administrativa y programática.	Elaboración de guía de comunicación interna, que permita reducir la brecha existente.	<p>Regular: establecer procesos adecuados de comunicación entre las diferentes áreas.</p> <p>Informar: compartir datos relevantes para ambas áreas, con el objetivo de informar a los colaboradores de los cambios, tareas y responsabilidades.</p>

			Integrar: fortalecer la relación de las dos áreas de la oficina, por medio de una comunicación en doble vía.
3	No se cuenta con el posicionamiento, reconocimiento y alcance esperado por el público externo.	Elaborar mensajes clave y guía de comunicación externa.  Establecer una matriz de contenido y políticas para el uso adecuado de las plataformas digitales.	Regular: establecer estrategia de comunicación con los diversos públicos externos.  Persuadir: transmitir los valores de AFSC con el objetivo de crear empatía con cada uno de sus públicos externos.  Informar: dar a conocer la labor, objetivos y alcance de la organización y cada uno de sus proyectos.

Fuente: elaboración propia.

## Matriz de coherencia

A continuación se describen los productos que se proponen para operativizar la estrategia de comunicación de la oficina de American Friends Service Committee en Guatemala.

**Tabla 10. Matriz de coherencia**

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público Objetivo	Medios de difusión	Presupuesto
<b>Falta de asesoría profesional en los procesos de comunicación.</b>	Perfil de competencia de profesional de comunicación y capacitaciones en áreas específicas de comunicación.	Definir el perfil de competencia para la persona que ejecute la estrategia de comunicación.	Informativo y normativo.	Dirección y Coordinadora Administrativa de AFSC.	Digital.	Q9,000.00 (Costo aproximado por mes)

**Comunicación Interna**

<b>Problema</b>	<b>Productos</b>	<b>Objetivos de comunicación</b>	<b>Tipo de mensaje</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Medios de difusión</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Brecha comunicacional entre área administrativa y programática.</b>	Guía de comunicación interna.	Establecer procesos y actividades que mejoren y fortalezcan la comunicación entre las dos áreas de la oficina de AFSC en Guatemala.	Informativo y normativo.	Directora, coordinadoras, personal administrativo y programático.	Documento de entrega en formato digital.	Q15,000.00

**Comunicación Externa**

<b>Problema</b>	<b>Productos</b>	<b>Objetivos de comunicación</b>	<b>Tipo de mensaje</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Medios de difusión</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Falta de reconocimiento, posicionamiento y alcance, de</b>	Guía de discurso y mensajes clave.	Establecer el discurso institucional y los mensajes clave, congruente con la	Informativo y formativo.	Personal de AFSC.	Digital e impreso.	Q15,000.00

<b>la organización.</b>		filosofía organizacional y los objetivos.				
	Matriz de contenido para redes sociales.	Establecer las políticas adecuadas de redes sociales, en cuanto a uso y contenido.	Informativo y formativo	Community Manager y diseñador gráfico.	Documento de entrega en formato digital.	
<b>Total</b>						Q39,000.00

Fuente: elaboración propia.

## Plan de comunicación

<b>Problema 1</b>	<b>No se cuenta con la asesoría y apoyo de un profesional de la comunicación.</b>
<b>Objetivo de comunicación</b>	Establecer el perfil de competencia de un profesional de la comunicación, para su contratación o generar las competencias necesarias de comunicación a desarrollar en el personal actual.
<b>Producto</b>	Perfil de competencia del Coordinador de Comunicación y aspectos para capacitación de personal en temas de comunicación.
<b>Audiencia</b>	<p>Regional Director y Regional Finance and Administrator Coordinator.</p> <p>Por parte de las autoridades de AFSC se reconoce la importancia de contar con procesos de comunicación adecuados a las necesidades y requerimientos de la organización, sin embargo, no se prioriza la contratación de un profesional de la comunicación que elabore y valide los procesos de comunicación.</p> <p>Es necesario dar a conocer la importancia de esta solución, por lo cual se ofrece una segunda opción que se puede ajustar a su situación actual: capacitar al personal que labora actualmente en la organización en aspectos de comunicación.</p>
<b>Actividades a realizar</b>	<p>Elaboración del perfil de competencia del Coordinador de Comunicación, con base en las necesidades de comunicación interna y externa de la oficina.</p> <p>Descripción de capacidades a desarrollar en el personal que labora actualmente en la oficina.</p>

<b>Medios de ejecución</b>	Documento de entrega digital e impreso.
<b>Tiempo / Relación / Evaluación</b>	<p>Temporalidad: la contratación de un profesional de la comunicación se realizará cuando la dirección considere adecuado. Sin embargo es importante evaluar las capacidades que se requieren para iniciar la capacitación al personal.</p> <p>Relación con otros procesos: este es un proceso medular, el cual posee relación directa con cada una de las acciones posteriores, ya que el Coordinador de Comunicación será el encargado de evaluar y ejecutar cada uno de los aspectos de la estrategia de comunicación.</p> <p>Evaluación: este proceso estará a cargo de la Regional Director y la Regional Finance and Administrator Coordinator, quienes evaluarán a los candidatos o bien, evaluarán a sus colaboradores actuales para llevar a cabo las capacitaciones.</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>La contratación de un profesional de la comunicación, permitirá mejorar aspectos de comunicación interna y externa, generando estrategias para mejorar los procesos de comunicación de AFSC.</p> <p>Generar capacidades en el personal actual, con el objetivo de solventar aspectos básicos de comunicación.</p>
<b>Problema 2</b>	<b>Brecha comunicacional entre área administrativa y programática.</b>
<b>Objetivos de</b>	Establecer procesos que mejoren y fortalezcan la comunicación entre las dos áreas de la oficina de AFSC en

<b>comunicación</b>	<p>Guatemala.</p> <p>Involucrar al personal en actividades sobre gestión de cambio.</p>
<b>Producto</b>	Guía de comunicación interna.
<b>Audiencia</b>	Dirección, Departamento Administrativo y Departamento Programático.
<b>Actividades a realizar</b>	<p>Realizar una guía de comunicación interna, la cual establezca procesos para llevar a cabo una comunicación asertiva entre las áreas programática y administrativa. Esta guía permitirá mejorar la comunicación entre las dos áreas mencionadas por medio de mensajes adecuados, permitiendo establecer una negociación entre las áreas y sus colaboradores.</p> <p>Establecer actividades de integración, las cuales respondan a diversos objetivos de gestión del conocimiento y cambio, así como a temas de clima laboral y cultura organizacional. Dichas actividades contarán con una guía para su ejecución, así como mecanismos para medir la comprensión de los diversos puntos, el alcance y aceptación.</p>
<b>Medios de ejecución</b>	Documento de entrega digital e impreso.
<b>Tiempo / Relación /</b>	Temporalidad: la implementación de la guía de comunicación interna y la ejecución de las actividades de integración se pueden llevar a cabo de forma inmediata, previo a la entrega de la guías. Los productos no

<b>Evaluación</b>	<p>poseen una fecha de caducidad, ya que se espera que estos se integren a la cultura de la organización.</p> <p>Relación con otros procesos: es un proceso relacionado con la contratación del DirCom o las tareas de comunicación asumidas por el personal, además, es necesario integrarlas a la guía de discurso y mensajes clave.</p> <p>Evaluación: en el caso de la Guía de Comunicación Interna, la evaluación debe ser realizada por la Regional Director, para determinar que los procesos se están realizando y tienen los resultados esperados. Por su parte, las actividades de integración serán evaluadas por las coordinadoras, las cuales guiarán cada una de estas, pero también se realizará la evaluación por parte de los participantes, quienes brindarán una retroalimentación, con lo cual se busca obtener una evaluación integral.</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Mejorar la comunicación entre las áreas programática y administrativa, por medio de procesos prácticos de comunicación. Esto en beneficio de clima laboral y cultura organizacional, además de facilitar los procesos de gestión del conocimiento y cambio.</p> <p>Integrar actividades grupales de aprendizaje y recreativas, las cuales permitan transmitir valores y mejorar aspectos de comunicación que requieren atención.</p>
<b>Problema 3</b>	<b>Falta de reconocimiento, posicionamiento y alcance de la organización.</b>
<b>Objetivos de comunicación</b>	Establecer el discurso institucional y los mensajes clave, congruente con la filosofía organizacional y los objetivos.

	Establecer las políticas adecuadas de redes sociales, en cuanto a uso y contenido.
<b>Producto</b>	Guía de discurso y mensajes clave, y matriz de contenido para redes sociales.
<b>Audiencia</b>	<p>En el caso de la guía de discurso y mensajes clave, está dirigido a todo el personal de la organización, teniendo en cuenta que dependiendo de la actividad que cada colaborador realice, debe uniformarse tanto el discurso como el uso de mensajes clave en su comunicación.</p> <p>La matriz de contenido tiene como público objetivo a las personas que administren las redes sociales, siendo estos, el Coordinador de Comunicación o el colaborador designado a esta tarea, teniendo en cuenta sus capacidades en cuanto a redacción, ortografía y creatividad.</p>
<b>Actividades a realizar</b>	<p>Elaboración de discurso y mensajes clave de AFSC con base en sus valores. El discurso estará orientado a la comunicación externa de la organización, teniendo en cuenta a los públicos que se mencionan en la tabla de jerarquización de públicos. Asimismo, los mensajes clave permiten resumir la labor de American Friends Service Committee en una serie de mensajes cortos que asocien a la organización con su labor.</p> <p>Categorización del contenido para redes sociales, con base en sus necesidades de comunicación y políticas internas. Se crearán los mensajes para post, categorías de contenido y calendarización.</p>
<b>Medios de ejecución</b>	Digital e impreso.

<b>Tiempo / Relación / Evaluación</b>	<p>Temporalidad: la implementación en cuanto al uso de discurso y mensajes clave es un proceso que se puede realizar de forma inmediata y se modificará si la organización realiza un cambio estructural, genera diversos proyectos o tiene eventos nacionales e internacionales que ameriten un cambio de mensajes clave.</p> <p>Por su parte las políticas de contenido no deberán modificarse, ahora bien, la matriz puede modificarse por periodos, esto depende las necesidades de la organización, así como los cambios en las plataformas que se utilizan.</p> <p>Relación: tanto la guía de discurso y mensajes clave, matriz y políticas de redes sociales, guardan una cercana relación, ya que la matriz se vale del discurso y mensajes clave para la elaboración de contenido. Además, la guía de discurso y mensajes clave se relaciona con las actividades de integración como parte de la cultura organización.</p> <p>Evaluación: este proceso incluye a la Regional Director, así como a los colaboradores que se asignen para la creación de contenido.</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Mejorar el reconocimiento, posicionamiento y alcance de la organización, por medio del fortalecimiento de la identidad e imagen, proyectando una imagen sólida.</p>

## **Catálogo de productos de comunicación interna y externa**

### **Perfil de competencia Communication Coordinator**

#### Problema

Falta de dirección en los procesos de comunicación internos y externos de la oficina de American Friends Service Service Committee en Guatemala.

#### Objetivo

Establecer el perfil de competencia de un profesional de la comunicación, para su contratación o generar las competencias necesarias de comunicación a desarrollar en el personal actual.

#### Resultados esperados

Que la dirección regional de AFSC evalúe la necesidad de contratar eventualmente a un experto en comunicación, el cual establezca procesos que permitan mejorar aspectos de comunicación interna y externa.

Por otra parte, si la opción de realizar una contratación no es viable por temas de presupuesto, se recomienda generar o fortalecer capacidades en el personal actual, con el objetivo de solventar aspectos básicos de comunicación.

#### Responsables:

Regional Director y Regional Finance and Administrator Coordinator.

Con el objetivo de comprender la importancia de la elaboración del perfil de competencia, es necesario definir el concepto de competencial laboral, el cual es, según (Cuesta, 2005) “conjunto de características subyacentes en la persona, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”.

Asimismo, (Corpoeducación, 2003) indica que la competencia laboral se refiere al saber “hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea”.

Con base en las definiciones presentadas, se puede determinar la importancia de la competencia laboral, siendo esta la suma de las características que permiten a un individuo llevar a cabo una serie de tareas, además, de involucrarse con la cultura de determinada organización.

A continuación se presenta el perfil de competencia para el puesto de Communicator Coordinator, para el cual se utilizó la nomenclatura propuesta por (Mertens, 1996), en cuanto a las competencias genéricas y específicas.

**Tabla 11. Datos generales del perfil de competencia**

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Communication Coordinator
<b>Objetivo general del puesto</b>	Coordinar los procesos de comunicación interna y externa de AFSC Regional, brindando soluciones comunicacionales.
<b>Funciones del puesto de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y ejecuta la estrategia de comunicación interna y externa para las oficinas a nivel regional de AFSC.</li> <li>• Propone a la dirección regional actividades de comunicación interna para fortalecer aspectos de cultura organizacional, clima laboral y gestión del conocimiento y cambio.</li> <li>• Propone a la dirección regional actividades de comunicación externa que permitan proyectar a la organización, mejorando su imagen.</li> <li>• Estandariza lineamientos de imagen y mensajes clave.</li> <li>• Apoya al área administrativa en temas de recurso</li> </ul>

	<p>humano: cultura organizacional y clima laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina las acciones de comunicación externa: organizaciones, sector público, donantes, etc.</li> <li>• Funge como vocero frente a medios de comunicación y situaciones de crisis.</li> <li>• Redacta comunicados institucionales, reportes y documentos oficiales.</li> <li>• Administra los canales de comunicación interna y externa de la organización.</li> <li>• Realiza acciones de Relaciones Públicas y cabildeo.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<p><b>Formación académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de licenciatura en ciencias de la comunicación, con enfoque en comunicación para el desarrollo.</li> <li>• Graduado o cursando maestría en comunicación con enfoque organizacional o social.</li> </ul> <p><b>Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de tres años en oenegés u otras organizaciones de desarrollo social.</li> </ul> <p><b>Otros requerimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel avanzado de idioma inglés, se valorará certificación TOEFL o Michigan.</li> </ul>
<b>Condiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de realizar trabajo de oficina y campo.</li> <li>• Jornada laboral de lunes a viernes, en horario de 8:00 a 17:30 h, eventualmente atender actividades fines de semana.</li> <li>• Disponibilidad para viajar eventualmente a Estados Unidos, México, El Salvador y Haití.</li> <li>• No tener limitaciones auditivas, visuales, del habla y lenguaje.</li> <li>• No tiene personal a su cargo.</li> </ul>

**Tabla 12. Competencias genéricas del perfil**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	
<b>Aceptación de normas y políticas</b>	Disposición para responder a las políticas y directrices establecidas, así como al orden jerárquico.
<b>Conocimiento organizacional</b>	<p>Demostrar empatía con la cultura organizacional establecida, comprendiendo los diversos procesos y siendo parte de los mismos.</p> <p>Asumir la labor que realiza AFSC en la región, comprometiéndose a contribuir a la construcción de la paz duradera con justicia.</p>
<b>Valores</b>	Respetar y asumir los valores de AFSC: paz, igualdad, integridad, simplicidad, solidaridad y mayordonomía; de forma profesional y personal.

**Tabla 13. Competencias específicas del perfil**

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y monitorear estrategias de comunicación.</li> <li>• Comunicación y manejo de crisis.</li> <li>• Identidad e imagen corporativa.</li> <li>• Manejo de gestión del conocimiento y cambio.</li> <li>• Relaciones públicas.</li> </ul>
<b>Escritura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción profesional de documentos académicos, institucionales y promocionales.</li> <li>• Excelente ortografía.</li> <li>• Edición y corrección de estilo.</li> <li>• Elaboración de discursos y comunicados de prensa.</li> </ul>
<b>Redes sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de crear estrategias de comunicación en diferentes plataformas digitales.</li> <li>• Administración de redes sociales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de contenido.</li> </ul>
<b>Diseño gráfico</b>	Conocimiento y nivel básico de herramientas de diseño: Photoshop, Illustrator e InDesing.
<b>Fotografía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de equipo de fotografía y video.</li> <li>• Capacidad de editar fotografías.</li> </ul>
<b>Medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con medios de comunicación.</li> <li>• Capacidad de realizar entrevistas para medios televisivos y radiofónicos.</li> <li>• Monitorear temas coyunturales relacionados con los proyectos de AFSC.</li> </ul>

Por otra parte, se presentan las competencias específicas a desarrollar en el personal que labora actualmente para las oficinas de American Friends Service Committee, con el objetivo de suplir aspectos básicos de Comunicación.

**Tabla 14. Competencias (redes sociales)**

<b>Redes Sociales</b>	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar las competencias necesarias para la elaboración de contenido en redes sociales, administrar de forma adecuada la plataforma de Facebook y realizar las colaboraciones en el sitio web internacional.
<b>Curso</b>	Administración de redes sociales para PyMEs
<b>Participantes</b>	1 participante de preferencia coordinadora.
<b>Periodo de tiempo</b>	1 mes.
<b>Costo total</b>	Q100.00 (Intecap)

**Tabla 15. Competencias (Diseño gráfico)**

Diseño Gráfico	
<b>Objetivo</b>	Fortalecer las competencias en cuanto a diseño gráfico, para la elaboración y supervisión de todo el material institucional.
<b>Curso</b>	Introducción a Photoshop e Illustrator.
<b>Participantes</b>	1 participante.
<b>Periodo de tiempo</b>	2 meses y medio por programa.
<b>Costo total</b>	Photoshop: Q200.00 Illustrator: Q100.00 (Intecap)

**Tabla 16. Competencias (fotografía)**

Fotografía	
<b>Objetivo</b>	Generar competencias en cuanto a la toma de fotografías para el material gráfico de AFSC, por medio de cursos libres de fotografía en oficiales de campo.
<b>Curso</b>	Fotografía para principiantes.
<b>Participantes</b>	2 participantes de preferencia oficiales de campo.
<b>Periodo de tiempo</b>	1 mes.
<b>Costo total</b>	Q100.00 (Intecap)

## **Comunicación Interna**

### Problema

Brecha comunicacional entre área administrativa y programática.

### Objetivos

- Establecer procesos que mejoren y fortalezcan la comunicación entre las dos áreas de la oficina de AFSC en Guatemala.
- Involucrar al personal en actividades para informar sobre gestión de cambio.

### Resultados esperados

Mejorar la comunicación entre las áreas programática y administrativa, por medio de procesos prácticos de comunicación. Esto en beneficio de clima laboral y cultura organizacional, además de facilitar los procesos de gestión del conocimiento y cambio.

### Responsables

Regional Finance and Administrator Coordinator, Regional Program Officer y Program Coordinator.

## **Guía de comunicación interna**

Con el objetivo de fortalecer la comunicación entre el área programática y el área administrativa de AFSC, se proponen diversas actividades, las cuales permitan reducir la brecha comunicacional. Además de fortalecer aspectos de clima organizacional, cultura organizacional y gestión del conocimiento y cambio.

### **Cartelera institucional**

Áreas: cultura organizacional, gestión del conocimiento y cambio.

Es un medio de comunicación efectivo que permite compartir información institucional e informal, además, por su naturaleza admite la colaboración de todo el personal en el proceso comunicativo. Actualmente, la oficina de AFSC Guatemala cuenta con un espacio físico para compartir los cumpleaños del mes, sin embargo, la cartelera permitirá reunir más información de interés.

La cartelera debe contar con un tamaño adecuado, el cual permita consultar su contenido fácilmente. Además, debe ubicarse en un área común y concurrida, como pasillos que todos frecuenten, debe evitarse colocar la cartelera en una oficina o lugar de difícil acceso, o en lugares como el comedor, ya que se percibirá como una herramienta de ocio.

La cartelera puede contener la siguiente información:

- Noticias, actividades y preguntas frecuentes, referentes al Programa Guatemala y temas administrativos.
- Recordatorios e invitación a eventos institucionales.
- Cumpleaños del mes.
- Reconocimiento a colaboradores.
- Eventos recreativos: invitación a eventos culturales o deportivos, en los cuales participen los miembros de la oficina.
- Dinámicas sobre valores e historia de AFSC: ¿Sabías qué?, ¿Cómo vives los valores cuáqueros?, ¿Completa la misión de AFSC?

La implementación de la cartelera debe incluir un proceso de calendarización, en el cual se establecerá la información y las diferentes dinámicas que se compartirán. Asimismo, la información compartida debe ser actualizada de forma semanal o quincenal, preparando el contenido con antelación para actualizarse viernes por la tarde o lunes por la mañana.

Lo anterior permitirá contar con una cartelera institucional ordenada, evitará su saturación y contenido irrelevante para los receptores.

### **Reuniones semanales**

Áreas: clima laboral, gestión del conocimiento y cambio.

Actualmente en la oficina Guatemala se llevan a cabo dos tipos de reuniones: Dirección-Coordinationes y Programa Guatemala, ambas reuniones poseen una estructura establecida, la cual incluye una agenda, espacio para la participación, discusión y exposición de diversos temas, además de una minuta que permite dar seguimiento a diversos puntos.

Sin embargo, es necesario establecer espacios que permitan una comunicación en doble vía entre las áreas programática y administrativa. Para esto se recomienda dar un espacio dentro de las reuniones semanales del Programa Guatemala, para que la Regional Finance and Administrator Coordinator comparta información sobre actividades administrativas de interés, refuerce los datos que se incluyen en los memorándums y correos electrónicos, y resuelva consultas sobre temas de interés, con el apoyo de la Program Coordinator.

La información que se compartirá en las reuniones, debe ser consensuada previamente por la Regional Finance y la Program Coordinator, con el objetivo de mostrar unidad y empatía entre ambas áreas, esto, generará aceptación por parte de los colaboradores. Además, la comunicación cara a cara, permite fortalecer la comunicación y establecer una relación más estrecha entre las dos áreas.

Recomendaciones:

- Realizar estas intervenciones de forma periódica, lo cual generará empatía y cercanía, fortaleciendo la relación laboral.
- Utilizar un lenguaje sencillo para que el mensaje sea comprendido.
- Establecer un tiempo para realizar preguntas y respuestas, además de confirmar que la información se asimiló de forma adecuada.
- Entregar una lista de los puntos que se abordaron, con explicaciones cortas.

## **Reconocimiento a colaboradores**

Áreas: cultura organizacional

Como parte de la estrategia de comunicación interna, es necesario generar políticas de reconocimiento, las cuales permitirán reconocer de forma periódica a los colaboradores que se destacan por su desempeño, valores y logros laborales, académicos y personales.

El reconocimiento mejora la relación entre los directivos y sus colaboradores, ya que fortalece los vínculos existentes por medio del agradecimiento, el cual es un incentivo intangible, pero necesario. Asimismo, el reconocimiento indica el valor e importancia que los colaboradores tienen para la organización, esto se traduce a colaboradores más satisfechos.

Aspectos a valorar:

- Desempeño laboral: generación de proyectos, excelencia en sus tareas diarias o actitud frente a los retos.
- Valores cuáqueros: acciones y expresiones con base en los valores promovidos por AFSC (paz, igualdad, integridad, simplicidad, solidaridad y mayordomía).
- Logros personales: títulos obtenidos, proyectos personales y familiares.

Con base en los aspectos expuestos, se deben establecer las formas de reconocimiento.

Reconocimiento tangible: vales por consumo, regalos, placas conmemorativas.

Reconocimiento intangible: dedicatoria en reuniones semanales, agradecimiento en cartelera institucional, reconocimiento en eventos institucionales (convivios, reuniones regionales, etc.).

El reconocimiento por desempeño laboral, debe llevarse a cabo cada seis meses o una vez al año, de preferencia, debe realizarse en algún evento institucional como el convivio de la organización. Puede incluirse un reconocimiento físico, acompañado de un agradecimiento por parte de los directivos y jefe inmediato. Es labor de la dirección y jefes inmediatos determinar al colaborador o colaboradores destacados, con base en resultados y actitudes.

Por su parte, el reconocimiento a los valores cuáqueros, puede realizarse de forma mensual y bimensual, por medio de la cartelera institucional y reuniones de trabajo. Se debe explicar de qué forma el colaborador puso en práctica los valores cuáqueros dentro o fuera de la organización.

De igual forma, el reconocimiento por logros personales, se realizará cuando amerite, ya sea por la obtención de un grado académico, logro personal o familiar, entre otros. Este reconocimiento se puede realizar dentro de la cartelera y en las reuniones de trabajo, además, se puede agregar un incentivo tangible.

**Tabla 17. Reconocimiento por valores**

Aspectos a evaluar: reconocimiento por valores cuáqueros	
Colaborador:	Evaluador:
Explique de qué forma el colaborador puso en práctica los valores cuáqueros de la columna de la izquierda.	
Paz	
Igualdad	
Integridad	
Mayordomía	
Simplicidad	
Solidaridad	

## Actividades de integración

Áreas: cultura organizacional, clima laboral, gestión del conocimiento y cambio.

En la actualidad se realizan actividades de integración dentro y fuera de la oficina, las cuales tienen diversos objetivos, desde fortalecer áreas cultura organizacional, hasta brindar espacios recreativos para el personal. Sin embargo, es necesario establecer objetivos para actividad, con la finalidad de alcanzar resultados y medir el impacto. Para la elaboración de actividades de integración, se recomienda utilizar el siguiente cuadro.

**Tabla 18. Programación de actividades de integración**

Programación de actividades	
Objetivo	En cuanto a comunicación, cultura y valores de la organización, gestión del conocimiento, aspectos programáticos o administrativos.
Tipo de actividad	Juegos de mesa, ralis, películas, juegos deportivos, actividades culturales, redacción de documentos, etc.
Participantes	Área programática, área administrativa, coordinadoras.
Lugar	Oficina de AFSC, canchas deportivas, centros recreativos.
Presupuesto	Transporte, alimentación, material didáctico, etc.
Fecha:	Día a realizar o si la actividad tendrá distintas etapas.

De igual forma, es importante llevar a cabo una evaluación por parte de todos los participantes, tanto para medir el grado de aceptación, como el de aprendizaje, esto permitirá establecer si se cumplieron los objetivos propuestos.

Para realizar la evaluación se sugiere el uso de los formularios de Google, los cuales permiten elaborar preguntas abiertas y cerradas, así como medir los resultados. También se pueden utilizar cuestionarios físicos, y establecer si se realizarán de forma anónima.

## **Comunicación Externa**

### Problema

Falta de reconocimiento, posicionamiento y alcance de la organización.

### Objetivos

Establecer el discurso institucional y los mensajes clave, congruente con la filosofía organizacional y los objetivos.

### Resultados esperados

Mejorar el reconocimiento, posicionamiento y alcance de la organización, por medio de un adecuado discurso y mensajes claves coherentes a los valores de AFSC.

Fortalecer la imagen institucional por medio de las plataformas digitales.

### Responsables

Regional Program Officer y Program Coordinator.

### **Guía de discurso y mensajes clave**

La comunicación institucional es definida por (Weil, 1992) “como aquella que no está destinada a vender un producto, sino a modificar un comportamiento, actitud o a conseguir adhesiones a una idea”. La comunicación institucional representa por ello un cambio radical en la conciencia que las empresas tienen de sí mismas. Este cambio significa que abandonan su estatus de simple producto para presentarse como sujetos y realizadores de un proyecto

Asimismo, Weil utiliza el lema como una herramienta comunicacional, siendo este, el discurso consensuado sobre la identidad y el deseo de ser de la empresa, haciendo referencia a las acciones comunicacionales.

## **Discurso de AFSC**

“En AFSC promovemos la seguridad compartida, porque creemos en la fuerza transformadora del amor”.

### Declaración del discurso

- Basándose en un discurso de soberanía, el cual apela al *nosotros*, se indica la actividad y vocación realizada por AFSC, “promovemos la seguridad compartida”. Siendo la seguridad compartida, la actividad que engloba los diferentes puntos clave de la organización: construcción de paz, migración, prevención de conflictos violentos, participación juvenil ciudadana y su incidencia en los espacios públicos y políticos, entre otros. Además, señala la función promotora de AFSC, como un elemento diferenciador frente a otras organizaciones.
- Asimismo, se indica la forma en la cual se cumplirá la actividad o vocación “porque creemos en la fuerza transformadora del amor”, siendo este, uno de los elementos medulares de la visión de AFSC. Igualmente, se incluye el verbo *crear*, en tiempo presente, para indicar esperanza actual en cuanto a la capacidad de la fuerza transformadora del amor, como elemento que permite la promoción de la seguridad compartida.

## **Mensajes clave**

Los mensajes clave tienen como objetivo, comunicar una idea o concepto concreto, para respaldar al discurso establecido. Los mensajes clave deben ser claros, cortos y concisos, evitando ambigüedades o confusión, ya que deben facilitar la información que dé a conocer la naturaleza y el trabajo de AFSC.

Como indica (Rojas) “es vital que los mensajes clave tengan contenido, ya que de otra forma no concitarán el interés de nadie y no cumplirán su objetivo”. Asimismo, los mensajes clave efectivos no pueden ser editados por los medios, puesto que son comunicación en estado puro.

**Tabla 19. Mensajes clave**

Mensajes clave	Mensajes de respaldo
<p>AFSC, 100 años construyendo paz duradera con justicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respaldo de cien años de experiencia, lo que garantiza una adecuada ejecución en todos los proyectos.</li> <li>• Diez décadas de experiencia trabajando en diversas zonas de conflicto alrededor del mundo.</li> <li>• Más de 50 programas activos en diversos países.</li> </ul>
<p>En AFSC apoyamos a las poblaciones más vulnerables, elevando sus voces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a las víctimas de desastres naturales, y afectados por violencia.</li> <li>• Desarrollo de políticas públicas vinculadas a la migración, que permitan levantar la voz de la población migrante.</li> <li>• Promoción de cultura de paz en espacios públicos y transformación de conflictos.</li> </ul>
<p>En AFSC contribuimos a la restauración del tejido social, bajo los principios de inclusión e igualdad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creemos que los conflictos se transforman sin el uso de la fuerza.</li> <li>• Promovemos el bienestar para todas y todos.</li> <li>• Trabajamos para fortalecer las relaciones humanas y los sistemas sociales.</li> </ul>

Tanto el discurso como los mensajes clave, deben ser adoptados por todos los miembros de la organización, ya que en determinado momento, cada uno es vocero de la labor de American Friends Service Committee. De igual forma, deben ser utilizados como parte de los mensajes que se elaboren para los públicos externos: comunicados de prensa, entrevistas radiofónicas y televisivas, discursos, material gráfico y audiovisual.

El constante uso de los mensajes clave, fortalece la imagen e identidad de AFSC con sus diversos públicos, ya que muestran de forma breve pero concisa, la labor que American Friends Service Committee realiza.

### **Contenido para redes sociales**

Actualmente, American Friends Service Committee Guatemala cuenta con una página de Facebook, la cual se administra de forma local y es gestionada por el personal de la oficina. No se cuenta con un community manager que ejecute una estrategia digital.

Observaciones de la página actual de AFSC:

- La página cuenta con 578 fanes, existe el potencial para el crecimiento de la comunidad virtual.
- La fotografía de perfil no corresponde al logo de AFSC, esto dificulta al usuario reconocer a la organización.
- Se sugiere cambiar el nombre de la página, de “AFSC / Redes Locales de Paz” a “American Friends Service Committee Guatemala” o “AFSC Guatemala”. Lo anterior facilitará la búsqueda de la página y no limitar el trabajo de la organización a redes locales de paz.
- Incluir el botón de donación es una opción para que los fanes se comprometan con el proyecto.
- Utilizar mensajes clave en las publicaciones fortalecerá la imagen de AFSC.
- Deben incluirse “llamados a la acción” en cada publicación, esto para generar mayor *engagement*.

Según (Grau, 2013) “es de gran importancia la implementación de las redes sociales, ya que estas permiten adquirir visibilidad y despertar interés en los usuarios”. Además, permite construir una marca, la cual tiene voz y puede interactuar con su público.

La importancia de establecer una estrategia de comunicación digital para American Friends Service Committee se traducirá en visibilizar a la organización, ser una fuente de consulta sobre sus proyectos y ser un canal de comunicación con un porcentaje importante de su público.

## **Matriz de contenido**

La matriz de contenido establece los criterios en cuanto a la elaboración, distribución y calendarización de publicación para Facebook, permitiendo a los administradores generar contenidos que generen mayor impacto y empatía con el público actual, así como ampliar la comunidad virtual.

### **Categorías**

#### AFSC Programs

En esta categoría se dará a conocer la metodología de trabajo empleada por AFSC en Guatemala, y sobre todo, el impacto de cada uno de los programas. El contenido debe enfocarse a que el público conozca los proyectos y la forma de involucrarse, por medio de donaciones, voluntariado u otras formas requeridas.

#### AFSC Facts

La información contenida en esta categoría permitirá a los fans conocer datos importantes sobre American Friends Service Committee en Guatemala y en otras partes del mundo. Los datos recomendados son: fechas importantes y aniversarios, estadísticas sobre los proyectos, personajes representativos, logros alcanzados, informes o noticias sobre temas en los cuales AFSC posee injerencia.

#### AFSC Agenda

La agenda de actividades y la documentación de los eventos se compartirán en esta categoría, permitiendo compartir con los fans, las diversas actividades institucionales, así como documentar por medio de fotografías, videos y reportajes, cada una de las actividades de AFSC.

#### AFSC Stories

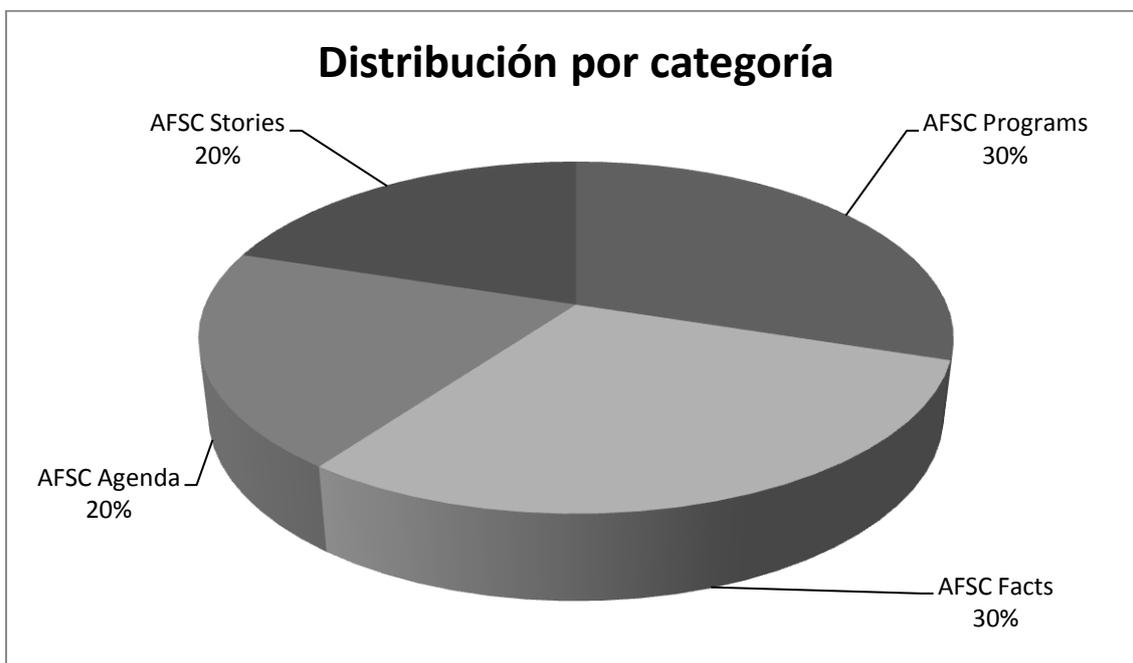
El objetivo de esta categoría es compartir las historias de participantes, donantes, voluntarios, colaboradores y otros sujetos, en cuanto a su experiencia como parte de los diversos programas de AFSC, permitiendo escuchar de la voz de los actores, el impacto del trabajo e American Friends

Service Committee. Esta Categoría tiene similitud con la página de 100 años, sin embargo, las historias serán cortas, con el objetivo que sean vistas dentro de Facebook.

### **Distribución de contenido por categoría**

Cada una de las categorías ofrece un valor agregado al fortalecimiento de la imagen, por lo cual, se debe distribuir el contenido de tal forma que durante el periodo establecido (mensual o bimensual), el contenido tenga la rotación necesaria para fidelizar al público.

AFSC Programs y AFSC Facts son las categorías que más rotación deben tener, ya que es vital conocer los resultados de los programas, así como la información institucional. Por su parte, AFSC Agenda depende las actividades a realizarse, lo cual, la convierte en una categoría irregular. Por último, AFSC Stories requiere de un esfuerzo humano más elaborado, en cuanto a la documentación de información.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Gráfica 1, se recomienda que el contenido principal se ubique en las categorías AFSC Programas y Facts, por su parte, las categorías AFSC Stories y Agenda tendrán una rotación menor y se implementarán cuando se requieran.

## Calendarización

Objetivo: determinar el contenido, días y horarios adecuados para realizar las publicaciones en Facebook.

Durante un mes se medirá el nivel de aceptación en cuanto al tipo de contenido, los días y horarios que se realizan las publicación, lo cual permitirá establecer diversos aspectos que garanticen el éxito del contenido, entre ellos se medirán: tipo de mensaje, lenguaje utilizado en el contenido, fotografía, llamado a la acción, categoría, fecha y horario.

Debe elaborarse una calendarización inicial de un mes, utilizando una tabla que permita ordenar y distribuir por semanas el contenido que se elabore.

**Tabla 20. Calendarización de contenido digital Facebook AFSC**

Fecha	Hora	Categoría	Texto	Imagen	Presupuesto
			Texto		
			Enlace		
			Llamado a la acción		

Fecha: indica el día y fecha en que se realizará la publicación. Se recomienda dejar un día entre cada publicación, debe utilizarse todos los días de la semana.

Hora: indica el horario en el que se publicará el contenido. Se recomienda publicar en el mismo horario por cada semana, esto permitirá medir el alcance e impacto de determinado horario.

Categoría: indicar la categoría que se está utilizando (Programs, Facts, Agenda, Stories).

Texto: en este espacio se coloca el texto a utilizar en la publicación. Es importante que el texto se corto y conciso, utilice lenguaje sencillo y palabras

clave de AFSC, además se debe colocar cualquier enlace que se utilice y por último, el llamado a la acción.

Imagen: colocar una imagen de ejemplo, fotografía o diseño a utilizar.

Presupuesto: para conseguir un mayor alcance, las publicaciones pueden incluir un presupuesto, el cual garantiza un mayor número de “me gusta” o vistas. Indicar el monto a invertir.

### **Políticas de contenido**

Con el objetivo de publicar contenido adecuado, además de fidelizar a los usuarios, se enumeran las siguientes políticas y recomendaciones:

- El lenguaje utilizado en el contenido debe ser amigable, sencillo e incluyente. Deben evitarse tecnicismos que dificulten la comprensión del mensaje. Además, si son varias las personas que elaboran el contenido, deben redactarlo de tal forma que no sea evidente que varias personas lo realizan.
- Debe evitarse discutir con usuarios trol, ya que estos usuarios buscan provocar, siendo irreverentes, con lo cual afectan la imagen de la organización. Se debe dar una respuesta justificada y evitar caer en provocaciones.
- No deben borrarse los mensajes, no importando si estos son en contra de la organización.
- Los mensajes y preguntas en el muro de la página de Facebook deben responderse en 12 horas como máximo, esto demuestra interés por los fanes.
- Compartir enlaces es vital para darle soporte a la información que se publica, sin embargo, no debe compartirse un enlace directamente en el muro de Facebook, es necesario incluir en el contenido como parte del mismo.
- Incluir imágenes, ya que sin ellas, el contenido no es atractivo.

## Evaluación

Al finalizar la etapa de prueba, es necesario evaluar cada una de las publicaciones, con el fin de determinar los aspectos más valorados por parte de los fanes. Para efectuar la evaluación se utilizará el siguiente cuadro.

**Tabla 21. Evaluación de contenido redes sociales AFSC**

Publicación	No. de “me gusta”	Alcance	Categoría	Día	Hora	Tipo de mensaje

Publicación: se especifica la publicación realizada.

No. de “me gusta”: se indica la cantidad de “me gusta” recibidos por la publicación.

Alcance: se coloca la cantidad de personas alcanzadas por la publicación, ya sea de forma orgánica y pagada.

Día: indicar el día que se realizó la publicación (de lunes a domingo).

Hora: se describe el horario en el cual se efectuó la publicación.

Tipo de mensaje: especificar si el mensaje era informativo, descriptivo, invitación, buscaba sensibilizar, etc. Además, se incluyen enlaces a otros sitios y los “llamados a la acción”.

Con base en el número de “me gusta” y el alcance obtenido, se puede determinar qué tipo de publicaciones son las más efectivas en cuanto al tipo de contenido, texto, fotografía, día y hora, esto permitirá contar con los parámetros adecuados para elaborar contenido y publicarlo en días y horarios, que permitan llegar a más personas y ser más aceptados.

## Validación de la propuesta de solución

Para validar el catálogo de productos, se citó a Mónica Portilla, Regional Program Officer el 16 de septiembre de 2016, para compartir el catálogo de productos y un formulario, el cual permitió evaluar diferentes aspectos como la funcionalidad de cada producto, alcance y aplicación.

## Cronograma de implementación de la propuesta

Actividad	Septiembre			Octubre		
	12 al 16	19 al 23	26 al 30	3 al 7	10 al 14	17 al 21
Presentación y validación de estrategia de comunicación.						
Autorización de proceso de contratación de Communication Coordinator.						
Implementación de discurso y mensajes clave.						
Elaboración de pruebas contenido redes sociales.						
Instalación de cartelera institucional.						
Primer intervención en reuniones semanales.						
Validación de políticas de reconocimiento.						
Actividad de integración.						

## Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores	Responsable	Medio de verificación
Perfil de competencia Communication Coordinator.	Proceso de contratación autorizado.	Regional Director y Regional Finance and Administrator Coordinator	Entrevistas a candidatos.
Desarrollo de competencias en el personal (cursos).	Selección de colaboradores.  Selección de cursos.	Regional Director y Regional Finance and Administrator Coordinator	Participación en capacitaciones.
Cartelera institucional.	Instalación de cartelera institucional en oficina de Guatemala.	Program Coordinator, Regional Program Officer y Regional Finance and Administrator Coordinator	Calendarización constante de la cartelera.
Intervenciones en reuniones semanales	Mayor porcentaje de aceptación y comprensión de las políticas y requerimientos administrativos.	Program Coordinator y Regional Finance and Administrator Coordinator	Presencia de Regional Finance en reuniones de Programa Guatemala.
Políticas de reconocimiento a colaboradores	Aprobación de políticas de reconocimiento.	Regional Director y Regional Finance and Administrator	Programación de reconocimientos 2016.

		Coordinator	
Guía de discurso y mensajes clave	100% de los colaboradores utilizan el discurso y mensajes clave para elaborar mensajes.	Regional Director, Program Coordinator y Regional Program Officer.	Implementación de discurso y mensajes clave en documentos institucionales.
Contenido para redes sociales	Incremento del número de fanes en Facebook.  Aumento de número de “me gusta”, comentarios y compartidos por publicación.	Regional Director, Program Coordinator y Regional Program Officer.	Matriz de contenido calendarizada y actualizada.

## **Visión del futuro**

### Reducción de la brecha comunicacional

Con la implementación de los productos y actividades propuestas para la comunicación interna, se espera que en un año el 100% de los colaboradores se comuniquen de forma asertiva, independientemente del área a la que pertenezcan.

### Fortalecimiento de la identidad corporativa

Se espera que en un periodo de seis meses, todo el personal de la oficina Guatemala adopte el discurso institucional y los mensajes clave, para su comunicación diaria, tanto de forma interna como externa. Lo anterior generará un sentido de pertenencia hacia la organización, con mensajes uniformes y estructurados de forma similar.

### Fortalecimiento de imagen institucional

La implementación de la estrategia de redes sociales, dará como resultado un incremento de 200 a 300% en el incremento de fanes en la página de Facebook y aumento en el engagement, durante el primer año. Además, la página de Facebook se convertirá en una de las fuentes de información, más importantes e inmediatas para diversos públicos.

### Implementación de la Coordinación de Comunicación

Se espera que en un año, la evaluación y contratación de un profesional de la comunicación sea una de las prioridades de la oficina de Guatemala.

## Conclusiones

1. Los procesos comunicación de AFSC no cuentan con la asesoría por parte del Departamento de Comunicación Internacional, ni con el apoyo de un Director de Comunicación local, lo cual genera inestabilidad al momento en el que se debe comunicar con los públicos internos y externos, siendo la Directora Regional, coordinadoras y oficiales de campo quienes asumen esta responsabilidad, sin contar con el asesoramiento adecuado.
2. Se reconoce que los procesos de comunicación interna más efectivos son las reuniones semanales (Dirección-Coordinationes y Programa Guatemala), las cuales permiten una comunicación entre los diversos miembros de los equipos, quienes pueden compartir, apoyarse y generar lazos de confianza y pertenencia.
3. American Friends Service Committee ha fortalecido su imagen corporativa con algunos de sus públicos prioritarios, sin embargo, aún no proyectan completamente la imagen que desean.
4. AFSC cuenta con los elementos necesarios para definir y fortalecer su identidad corporativa, por su parte los elementos visuales están contemplados en sus manuales de imagen y logo.

## Recomendaciones

1. Se recomienda realizar la contratación de un profesional de comunicación, para la oficina de AFSC en Guatemala, ya que esta acción permitirá mejorar los aspectos de comunicación de la oficina, asimismo, se establecerán procesos estratégicos y no solo correctivos.
2. Se considera de suma importancia el fortalecimiento de los aspectos de comunicación interna, ya que son los colaboradores, quienes transmiten el discurso, los mensajes y valores de AFSC, por lo cual, deben contar con la información y sobre todo, la motivación necesaria para ser voceros de la organización.
3. Se recomienda llevar a cabo acciones de comunicación externa, las cuales garanticen una adecuada transmisión de la imagen de AFSC, esto permitirá, generar espacios con los diversos públicos, entre ellos los medios de comunicación.
4. Evaluar constantemente la implementación de los productos y procesos de comunicación, por parte de los directivos, para determinar si estos son efectivos y permiten mejorar aspectos de comunicación interna y externa.

## Bibliografía

- Albarrán, G. (s/f). *Diseño de Identidad Corporativa. Compilación*. Universidad de Londres.
- American Friends Service Committee [AFSC]. (mayo de 2013). *Visual Style Guide. A design reference with guidelines for AFSC*.
- American Friends Service Committee [AFSC]. (s.f). 100 años de experiencia trabajando en la construcción de paz en diversas comunidades alrededor del mundo.
- Camas, M. (2 de junio de 2016). Entrevista de comunicación interna y externa AFSC oficina Guatemala. (H. García, Entrevistador)
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (Cuarta edición ed.). Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Corpoeducación. (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. . Montevideo: Cinterfor.
- Portilla, M. (2 de junio de 2016). Entrevista de comunicación interna y externa AFSC oficina Guatemala. (H. García, Entrevistador)
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Argentina: Fundación OSDE.

Villeda, I. (17 de Mayo de 2016). Entrevista de comunicación interna y externa AFSC oficina Guatemala. (H. García, Entrevistador)

Weil, P. (1992). *La Comunicación Global: Comunicación Institucional y de Gestión*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

## E-grafías

American Friends Service Committee [AFSC]. (12 de mayo de 2016). *American Friends Service Committee*. Obtenido de <http://www.afsc.org/office/guatemala>

Cruz Batista, Y., & Fernandez Perez, A. (Mayo de 2012). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>

Grau, Ó. (3 de Septiembre de 2013). *TRILOGI e-commerce*. Obtenido de <http://www.trilogi.com/blog/redes-sociales-comercio-electronico/>

Rojas, O. (s.f.). *Razón y Palabra*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/orojas.html>

## Anexos

### Anexo 1





Anexo 2



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

Guatemala 25 de abril de 2016  
Of. Postgrado 193-2016

**Licenciada**  
**Mónica Portilla**  
**Oficinal Regional de Programas**  
**American Friends Service Committee**  
**Presente**

Estimada Licda. Portilla:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle al Licenciado Héctor Alfredo García Rodríguez, carné No. 201590196, 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.

El Lic. Héctor Alfredo García, 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 el Licenciado García, 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](http://www.comunicacionusac.org)

## Anexo 3



**American Friends  
Service Committee**

Guatemala, 08 de marzo de 2016.

**MA. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Director  
Departamento de Estudios de Postgrado,  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria  
Presente

Estimado Mtro. Morán:

Reciba un saludo cordial en respuesta al oficio No. 193-2016, de fecha 25 de abril de 2016, autorizo que el licenciado Héctor García, con No. de carné 2015 90196, realice el trabajo de graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y así mismo me comprometo a dar el visto bueno a cada producto que el licenciado García elabore durante la realización del mismo.

Atentamente,

  
**Mónica Portilla**  
Oficial Regional de Programas  
Para América Latina y el Caribe



30 av. 6-80 zona 11, Residenciales V. Guatemala, • 2434-7113 • [www.afsc.org](http://www.afsc.org)

## Anexo 4



Guatemala, 16 de septiembre de 2016

Mtro. Gustavo Morán  
Director  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Presente

Por este medio hago de su conocimiento, que el maestrando Héctor Alfredo García Rodríguez, identificado con número de carnet 201590196, realizó la presentación de resultados del diagnóstico de comunicación. Posteriormente, compartió el catálogo de productos de comunicación para su validación e implementación.

Quedo a sus órdenes para confirmar cualquier dato correspondiente al diagnóstico y estrategia de comunicación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mónica Portilla", is written over a circular stamp.



M.A. Mónica Portilla  
Oficial Regional de Programas  
American Friends Service Committee

30 av. 6-80 zona 11, Residenciales V. Guatemala, • 2434-7113 • [www.afsc.org](http://www.afsc.org)