



DirCom

Manual Básico para Directores de Comunicación de Iglesias



DirCom

Manual Básico para Directores de Comunicación de Iglesias

Este Manual Básico es un resumen de un proyecto elaborado por el profesor **ABEL MÁRQUEZ**, como uno de los requisitos exigidos por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona (España), para obtener el título de Master en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (MDCEI).

El material ha sido adaptado para presentar al director de comunicación de Iglesia un panorama general de los conceptos teóricos en comunicación institucional y generalmente es enriquecido con seminarios presenciales.



PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

La Iglesia Adventista del Séptimo Día por muchos años ha contado con departamentos de comunicación en todos sus niveles administrativos: Desde la Asociación General, hasta la iglesia local que nombra cada año a un responsable de acuerdo a los parámetros que marca el Manual de Iglesia.

La redacción del Manual es adecuada y describe a un director con una visión completa de la organización y sus actividades, además de un compromiso por potenciar una imagen favorable ante sus públicos internos y externos y por supuesto un llamado a utilizar los diferentes canales para compartir el Mensaje del Evangelio.

El objetivo principal de este Manual Básico, es enriquecer la concepción del Director de Comunicación (DirCom), desde un punto de vista de las más actuales tendencias en comunicación organizacional, y ofrecer herramientas prácticas para la integración de un solo lenguaje comunicacional (comunicación integrada), que influya en todos los sectores de la organización para apoyar la misión de la iglesia.

SITUACIÓN ACTUAL

La gran mayoría de los profesionales e investigadores de comunicación corporativa, reconocen que a pesar de que muchas organizaciones cuentan con departamentos relacionados a la gestión de la comunicación en sus diferentes áreas, como relaciones públicas, publicidad, marketing y planificación de medios, entre otros, existe un problema, y es el de la comprensión limitada de muchos empleados y administradores, que relacionan las tareas del departamento con funciones meramente técnicas relacionadas principalmente al uso de los medios masivos de comunicación, como radio y televisión.

Una comunicación integrada ideal (la que integra los mensajes y los medios) es la base para la nueva concepción estratégica empresarial propuesta por muchos autores¹ y que tiene que ver con el pensamiento y actuación en red.

La iglesia no está exenta a esa tendencia y debido a esa situación, hay *ámbitos de la comunicación que no han sido atendidos, lo que deriva en falta de atención hacia algunos públicos y stakeholders.*

¹ Alberto Borrini, Don Shultz, Joan Costa, Terence A. Shimp, Van Riel, Christian Regouby, Justo Villafañe, Annie Bartoli, Carlos Bonilla, son solo algunos de los principales autores de este concepto.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEÓRICO



CONCEPTO DIRCOM

El concepto de DirCom (Director de Comunicación o Dirección de Comunicación), es relativamente nuevo; surge en la década de los noventas como resultado de la intención que desde los años setentas se difundía, de integrar las comunicaciones. Las primeras implementaciones, sin embargo, eran limitadas, pues simplemente se asignaba al DirCom la coordinación de los medios y mensajes que estos emitían, aunque fueran dispersos e incoherentes. Aunado a eso, la gestión de las comunicaciones no era involucrada en la gestión empresarial; la conocida metáfora del DirCom como un director de orquesta que intenta afinar los instrumentos (medios) en la difusión de cada melodía (mensaje), ejecutando una partitura ya escrita, ejemplifica de manera adecuada esta reducida interpretación de la creciente necesidad de integrar las comunicaciones².

Esta forma de abordar el concepto de integración en una concepción limitada, tiene implicaciones de *metacomunicación*, pues al acentuar la realidad simbólica, se olvida de la realidad factual (divorcio entre lo que se dice y se hace).

La evolución del concepto DirCom ha aportado de manera favorable a la concepción de empresa integrada, misma que ha alcanzado un nivel adecuado para enfrentar los desafíos de la actualidad con competencia y calidad, aunque esto ha exigido un cambio de mentalidad en las organizaciones acostumbradas a tener fragmentadas sus comunicaciones. Las múltiples tareas del DirCom, como coordinador, analizador y auditor, sus responsabilidades de introspección, reflexión, seguimiento, difusión, globalización e integración³ lo obligan a posicionarse en un lugar privilegiado, como asesor del alto mando en una organización. La comunicación integral, o *comunicación total*, requiere de la orientación de todos los esfuerzos de comunicación en una misma dirección⁴ y por ello el DirCom como agente de cambio, debe tener un panorama completo, visualizando de adentro hacia fuera, de afuera hacia adentro, de arriba hacia abajo y viceversa.

³ Paráfrasis del ensayo de Costa, Joan, *La especificidad del DirCom*. www.joancosta.com

³ Jordi Ventura habla de estas funciones, cuando describe al DirCom en el marco del plan integral de comunicación.

⁴ Cervera Fantoni, Angel, hace referencia a este concepto en su libro: *Comunicación Total*, Esic Editorial, Madrid, 2004, p. 31.



COMUNICACIONES INTEGRADAS

Según Joan Costa, la importancia estratégica de pensar en red es "un modelo de descentralización y de gestión de los públicos estratégicos, e implica la gestión del vínculo como la forma suprema de la comunicación, las relaciones y su fidelización ⁵", por ello, una organización que busca encajar en este concepto aprovechando los canales para difundir lo que es, lo que dice y lo que hace, debe iniciar por la unificación de las comunicaciones. La relación directa y el trabajo en equipo, aporta mayor participación del personal, que interactúa otorgando las ventajas de tener una visión más completa para integrar un mismo mensaje que favorece el impacto y genera confianza hacia el interior y hacia el exterior.

Tratar de aplicar en la iglesia el concepto de integración de las comunicaciones, como es planteado para las empresas, significa un esfuerzo indispensable para su éxito, pues fomenta la participación de todos sus miembros, impulsando la creatividad, el aprendizaje, etc., y con ello asegura la atención a todos sus públicos y, por lo tanto, consigue mayor colaboración. Además, estos planteamientos y teorías en estudio, nos recuerdan principios Bíblicos básicos formulados por nuestro más grande maestro de comunicación, Jesucristo mismo, desde hace muchos años atrás.⁶

"Existe un número creciente de organizaciones que experimentan el conjunto de las comunicaciones (ahora dispersas) bajo una estrategia común, que al mismo tiempo que responda a objetivos particulares concretos y a conseguir resultados, contribuya a construir la imagen global de la empresa".

Joan Costa

Tomando en cuenta que la comunicación debe influir en todos los sectores de la iglesia, apoyando los planes y proyectos estratégicos, es necesario el (los) responsable(s) de gestionar la comunicación, trabaje(n) de la mano con el máximo órgano administrativo (pastor, presidente, director), con una visión global. El departamento de comunicación debe involucrarse en cada uno de los objetivos para poder impregnar cada acción con un mismo mensaje y estilo.



GESTALT CORPORATIVA

La integración de los esfuerzos de comunicación de la cual hemos hablado, nos hace recordar el conocido axioma de la escuela psicológica de la Gestalt: "El todo es más que la suma de sus partes". Al tomar en cuenta el significado de la palabra alemana *gestalt* (totalidad o conjunto), adquiere un significado pleno en el tema de la comunicación organizacional, cuando tomamos en cuenta que en una organización todo comunica; desde su identidad visual y verbal, las relaciones con sus públicos, el material promocional, sus edificios, etc., hasta la actitud o silencio de los miembros de iglesia, sus empleados y administradores, por lo tanto, cada decisión tomada por las áreas involucradas debe obedecer a objetivos trazados en conjunto, de forma unificada.

Según Kotler y Armstrong, la vinculación de áreas resulta necesaria en cualquier organización vanguardista, y la obliga a implementar esfuerzos en congruencia con las necesidades de los públicos⁷.

Jordi Ventura afirma: La sinergia que ha de producir el conjunto de comunicaciones de la empresa ha de ser tenida más en consideración que cada comunicación específica por separado⁸, declaración que deposita en el director de comunicación de la iglesia una responsabilidad muy completa y desafiante, que se logrará cuando éste comprenda su función creativa y holística en la gran misión de la iglesia.

⁵ COSTA Joan, 'El Director de Comunicación'. Apuntes de cátedra, MDCEI, Módulo 2. UAB 2006, p. 79.

⁶ La Biblia habla de integración de los esfuerzos en Romanos 12:4-8

GESTIÓN CREATIVA

Una de las definiciones de la palabra comunicación más populares es: Hacer partícipe a alguien, de algo que yo tengo, declaración que se identifica plenamente con la principal tarea que tiene la iglesia, de compartir el mensaje del evangelio, con aquellos que no conocen del amor de Dios. En otras palabras, podríamos decir, que el propósito principal por el que existe la iglesia es el de comunicar.

Gestionar comunicación significa crear estrategias, organizarlas y llevarlas a cabo para tomar decisiones precisas, sin embargo, en pleno Siglo 21, todo este proceso debe fluir en un ambiente creativo, que permita alegorizar las ideas y las cosas, dando como resultado un acto (hacer partícipe a alguien) donde la imaginación sea un ingrediente protagónico. Se enfatiza en la creatividad, pues las capacidades de la comunicación que se resumen en saber escuchar, preguntar, motivar, interpretar y decidir⁹, requieren de un cambio; de la implementación de algo nuevo y novedoso, en un ejercicio de desaprender para reaprender,¹⁰ con habilidades necesarias para convencer, unificar y funcionar positivamente en un mundo como en el que vivimos, donde día a día surgen nuevos retos, herramientas, medios, soportes, etc., que nos exigen capacidad de resolución con eficacia y determinación.

La creatividad no se limita a ideas únicas o diferentes que se aplican exclusivamente a las artes, el diseño, la publicidad, etc., sino que es una herramienta poderosa que aporta viabilidad, pericia, sentido común, motivación, innovación, etc., a la toma de decisiones. Su aplicación en la iglesia, no solo aportará a la gestión de las comunicaciones, sino al desarrollo y posicionamiento organizacional. En ese marco, Lefcovich asegura que la implementación de la creatividad es necesaria para triunfar en el Siglo 21¹¹ y José Ma. Ricarte define al comunicador, como gestor que tiene facilidad para cumplir con las reglas de manera creativa y, pasar de la deliberación a la acción¹² de ese modo, la cultura de la creatividad es tan vital en cualquier estrategia de comunicación, pues aporta soluciones integrales y de calidad, que nos ayuden a captar la atención de nuestros públicos que día con día son bombardeados con miles de mensajes persuasivos.

⁷ KOTLER Philip, Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*, Pearson, México, 2003, 6ª Ed., p. 31.

⁸ VENTURA, Jordi, *Comunicación corporativa*. Apuntes de cátedra, MDCEI, Módulo 3. UAB 2006, p. 61.

⁹ RICARTE Bescós, José María, *La gestión creativa de la comunicación; valores, habilidades y modelos*. Apuntes de cátedra, MDCEI, Módulo 6. UAB 2006, pp. 10-12.

¹⁰ Joan Costa habla de un cambio de pensamiento y actitud requerido en el DirCom, que implica un alto nivel de innovación, y por ello propone un mapa mental, como guía que presenta lo que “era”, lo que “es” y lo que “será”.

GESTIÓN HOLÍSTICA

La palabra griega “holos”, que significa “todo”, se integra a la comunicación para asegurar que el DirCom organiza las partes entre sí, unificándolas en objetivos comunes y estableciendo relaciones entre ellas, de modo que además de interactuar, trabajan para formar un todo y, ese todo, es la referencia para cada una de las partes.

El DirCom, por lo tanto, debe de tener una visión completa de las cosas y buscar establecer proyectos de comunicación que busquen la colaboración de todos los actores internos (miembros, administradores, etc), para compartir con los no creyentes, el mensaje de un mundo mejor.

La gestión holística debe de aportar a los objetivos de la iglesia, de modo que todos se sientan involucrados y comprometidos en el engranaje operativo en su totalidad. El investigador holandés Van Riel, afirma que los expertos en comunicación deben centrarse primero en tomar la organización como un todo (*corpus*) y, sólo después, observar las funciones de la comunicación implícitas y explícitas con respecto a la contribución de los objetivos de la organización¹³.

El hecho de pensar holísticamente significa buscar que todas las partes hablen el mismo lenguaje y viajen hacia el mismo destino, predicando el mismo discurso.

¹¹ LEFCOVICH, Mauricio, **Creatividad e Innovación: el camino de las empresas de alta competitividad**, consultado en el portal para las empresas de Navarra: www.navactiva.com

¹² RICARTE, José, *Op. Cit.* P. 78.

¹³ VAN RIEL, Cees, **Comunicación Corporativa**. Madrid. Prentice Hall. 1997, p. 128.

TERCERA PARTE

MODELO DE COMUNICACIÓN

Tomando en cuenta que la función del DirCom tiene que ver con la interconexión de las diferentes áreas con una visión holística y creativa, es necesario que elabore un plan de trabajo que contemple los diferentes ámbitos de la comunicación organizacional. Hay diferentes modelos y definiciones de ámbitos comunicacionales, que para fines prácticos los podemos nombrar como: **Ámbito corporativo (global)**, **Ámbito mercadológico (externo)** y **Ámbito organizacional (interno)**.

Descripción de los ámbitos que componen el modelo

Ámbito Corporativo (global)

Desde esta plataforma se consideran los planes de la Iglesia en todos sus niveles. Significa que el DirCom iniciará sus funciones al definir sus proyectos en coordinación con el nivel administrativo más alto, convirtiéndose además en asesor de la administración para asuntos de comunicación. Asimismo, debe asegurar que la información generada localmente es compartida con la organización y que los planes y proyectos de la iglesia que son lanzados desde las organizaciones superiores, son implementados en la iglesia u organización local.

Ámbito Mercadológico (externo)

Aunque la tarea de la Iglesia Adventista del Séptimo día no es vender un producto o servicio, se utiliza el concepto de “marketing”, considerando que cualquier plan de comunicación (en este caso el plan de comunicación de la Iglesia), debe de incluir estrategias que aseguran una imagen favorable de la organización ante todos sus públicos y la búsqueda de una participación activa del no creyente, que al sentirse atendido e involucrado, percibirá, pensará, actuará y se relacionará con la organización, quien le ofrece un mensaje distintivo y especial.

Ámbito Organizacional

La función de comunicar al interior de la iglesia proveerá la interconectividad de cada una de las partes involucradas (junta directiva, miembros, líderes, etc.), y por lo tanto la retroalimentación (feedback), que aportará motivación y crecimiento.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS (ASOCIADOS A LOS ÁMBITOS DE COMUNICACIÓN)

Tomando en cuenta el modelo descrito, como la principal herramienta para lograr nuestro objetivo de integrar las comunicaciones, estableceremos unos objetivos específicos por áreas o ámbitos de comunicación:

OBJETIVOS RELACIONADOS AL ÁMBITO CORPORATIVO

1. Integrar el plan estratégico a los planes de comunicación.
2. Asesorar a la administración en la toma de decisiones.
3. Asesorar a los departamentos y líderes sobre comunicación.
4. Supervisar y controlar la identidad e imagen corporativa.
5. Asegurar la efectividad del plan de comunicación.
6. Asegurar el trabajo en equipo para la integración de un solo lenguaje de comunicación.
7. Informar a la administración de los planes y avances en comunicación

OBJETIVOS RELACIONADOS AL ÁMBITO MERCADOLÓGICO

1. Asegurar la efectividad de las campañas de comunicación.
2. Diseñar campañas de comunicación externa y asegurar su efectividad.
3. Auditar la imagen desde la perspectiva de los diferentes públicos.
Diseñar planes de comunicación en crisis, comunicación con los medios y relaciones públicas.

OBJETIVOS RELACIONADOS AL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

1. Promocionar la cultura laboral y de servicio.
2. Asegurar el flujo de la comunicación interna
3. Implementar acciones de comunicación para la puesta en práctica de un ambiente de internacionalización.
4. Administrar medios de comunicación internos.

CLASIFICACIÓN DE PÚBLICOS

Las clasificaciones más básicas de la existencia de públicos, delimitan solo dos grupos; los públicos internos y públicos externos. En algunos foros, hemos escuchado incluso el término *ciberpúblicos*, como un tercer grupo refiriéndose a los públicos que relacionan con la empresa gracias a los medios electrónicos.

Muchas organizaciones basan sus estrategias y objetivos de comunicación en base las dos o tres categorías mencionadas, sin embargo, existen otras clasificaciones más completas que son recomendadas para su análisis y consideración¹⁴, sin embargo, un modelo básico que se adapta a la iglesia es el propuesto por Milton Esman¹⁵ del que surgen las siguientes categorías:

1. **Públicos decisivos,**
Los que ejercen autoridad, aportando estrategias importantes a la iglesia y que hacen posible su existencia. (Organizaciones Superiores de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, Juntas Directivas).
2. **Públicos Funcionales:**
Los que hacen funcionar a la iglesia y tienen capacidad de difundir de manera directa la imagen deseada. (Administración, departamentales, líderes de iglesia, miembros, clubes, ministerios oficiales).
3. **Públicos normativos:**
Quienes comparten los mismos valores y tienen capacidad de integración y/o colaboración con la iglesia. (Ministerios independientes, colegios, escuelas, instituciones, distribuidores de libros adventistas, restaurantes adventistas, etc).
4. **Públicos difusos:**
Aquellos que no están unidos a la iglesia, pero que pueden aportar para el fortalecimiento de la imagen deseada. (Autoridades de gobierno, líderes de opinión, medios de comunicación, amigos de la iglesia, proveedores de servicios, sociedades Bíblicas, alumnos de las instituciones de la iglesia, exmiembros de iglesia, etc.).

¹⁴ Autores como Pere-Oriol Costa, Broom y Dozier, James E. Grunig y Todd Junt, Feam Banks, entre otros, basan sus clasificaciones en diferentes variables de la **organización**.

¹⁵ ESMAN, M.J., *The Elements of J11stit11tio11 Building*, Eaton, J.W. (ed), Institution Building and Development. Beverly Hills, 1972, pp. 19-40.

CUARTA PARTE

GUÍAS DE TRABAJO Y *CHECKLIST*

Con el fin de alcanzar objetivos claros que definan la efectividad de un Departamento de Comunicación orientado a la integración de mensajes y optimización de los esfuerzos, se establece la siguiente lista de verificación (checklist) como una guía para el DirCom que gestiona las comunicaciones con una visión holística y creativa en la Iglesia:

Acciones asociadas al ámbito corporativo

ACCION 1	Diseño y presentación de un plan de comunicación, elaborado por el Dircom en coordinación con la administración de la iglesia/organización, considerando la participación de los líderes de departamentos y presentado para su aprobación ante la junta correspondiente. (El plan debe de incluir información detallada de: planificación, calendarización, presupuesto, gestión de recursos humanos y evaluación).
ACCION 2	Capacitación para líderes y miembros de iglesia, por medio de la implementación de talleres y presentaciones que contribuyan a la cultura de comunicar v ser comunicado.
ACCION 3	Implementación y análisis permanente de la imagen corporativa, asegurando no solo que el edificio y las aplicaciones correspondientes cumplen con los estándares de imagen visual y verbal de la Iglesia (Manual de Identidad Global), sino que cada una de las partes involucradas (personas, espacios, objetos, organizaciones, etc.), representen adecuadamente a la iglesia.
ACCION 4	Prepararse para enfrentar crisis, nombrando una comisión especial, asesorándose y tomando cursos y estableciendo un plan.
	Establecer un mecanismo de redacción y envío de noticias, así como un repositorio de imágenes y documentos oficiales para preservar el acervo histórico de la iglesia.
	Tener presencia en medios masivos de comunicación, elaborando notas, comunicados y ruedas de prensa cuando sea necesario y cultivando las relaciones públicas.



Acciones asociadas al ámbito mercadológico	
ACCION 1	Auditar la imagen de la iglesia desde la perspectiva de los diferentes públicos.
ACCION 2	Integración de nuevas tecnologías de información y comunicación, administrando las páginas oficiales y redes sociales de la iglesia o colaborando con ministerios relacionados (ministerio musical, ministerio de medios, ministerio web).

ACCION 3	Diseñar campañas de comunicación externa para eventos , campañas, ministerios y proyectos que así lo ameriten.
ACCIÓN 4	Colaborar en la organización de eventos públicos y en la organización de visitas a personalidades de gobierno y amigos de la iglesia.
ACCION 5	Preparar material <i>dossier</i> de prensa y folletos informativos para visitantes, ex miembros, nuevos miembros, etc.





Acciones asociadas al ámbito organizacional	
ACCION 1	Implementar y administrar medios de comunicación para públicos internos (boletín, tableros, folletos, etc.), asegurando que se incluyan las estrategias de la iglesia a nivel local y global.
ACCIÓN 2	Asesorar y elaborar si es necesario los informes de la iglesia u organización, tomando en cuenta un concepto definido, incluyendo historias reales y evitando datos que fácil se olvidan.
ACCIÓN 3	Capacitación para líderes y miembros de iglesia, por medio de la implementación de talleres y presentaciones que contribuyan a la cultura de comunicar v ser comunicado.
ACCION 4	Asegurar el buen funcionamiento de los equipos electrónicos (computadoras, pantallas, cámaras, etc.), y de sonido en la iglesia, colaborando con el ministerio de medios o impulsando la formación de dicho ministerio si es necesario.



BIBLIOGRAFÍA SUGERENTE

LIBROS Y REVISTAS

BARQUERO Cabrero, José Daniel, **Comunicación estratégica, relaciones públicas, publicidad y marketing**, Me Graw Hill, Madrid, 2005.

CERVERA Fantoni, Angel, **Comunicación total**, Esic Editorial, Madrid, 2004.

COSTA, Joan, **El director de comunicación**. Apuntes de cátedra, MDCEI, Módulo 2, UAB, 2006.

GRUNIG, J.E. y Hunt, T., **Dirección de relaciones públicas**, Edición adaptada por Jordi Xifra, Gestión 2000, Barcelona, 2000.

HATCH, M. J., **Organization theory**. Modern, Symbolic an Postmodern Perpectives, Oxford University Press

KOTLER Philip, Armstrong Gary, **Fundamentos de marketing**, Pearson, México, 2003, 6a Ed.

LUCAS, A., García, C. y Ruiz, J., **Sociología de la comunicación**, Editorial Trola, Madrid, 2003.

Martínez de Velasco, Alberto 11., Nosnik, Abraham, **Comunicación organizacional práctica: manual gerencial**, México, Trillas, 1988, (reimp. 2006).