

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



**Diagnóstico y ejecución de la estrategia de comunicación interna de la empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO**

Josué Neftalí Villatoro Lorenzana

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Guatemala, octubre 2022

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



**Diagnóstico y ejecución de la estrategia de comunicación interna de la  
empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO**

**Comunicación**

*creando futuro*

Josué Neftalí Villatoro Lorenzana

201704079

Previo a optar al título de:  
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Asesora:

Lic. Mynor René Martínez

Guatemala, octubre 2022

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

**Director**

Lic. César Augusto Paiz Fernández

**Consejo Directivo**

**Representantes Docentes**

Dr. Marco Julio Ochoa España

M.A. Silvia Regina Miranda López

**Representantes Estudiantiles**

José Guillermo Herrera López

**Representante de Egresados**

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

**Secretario**

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

**Comisión de EPS de Licenciatura**

**Coordinador**

M.A. Luis Pedroza Gaytán

**Supervisores**

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

M.A. Edgar Martínez García

Lic. Mynor René Martínez y

Lic. Luis Fernando Lucero

**Supervisoras**

M.A. Evelin Morazán Gaitán

M.A. Evelin Hernández

Lcda. Krista María Ramírez

Lcda. Brenda Yanira Chacón



Guatemala 22 de octubre, 2022

Estudiante de EPS de Licenciatura  
Josué Neftalí Villatoro Lorenzana  
Registro académico: 201704079  
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Después de evaluar su trabajo académico de forma digital titulado: **Diagnóstico y ejecución de la estrategia de comunicación interna de la empresa multinacional dirigida al negocio de call center y BPO** y luego de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, es aprobado por unanimidad por parte del tribunal examinador.

Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva y su entrega de forma digital en un total de (6) ejemplares en CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar una copia a la Institución o Empresa donde realizó su EPS, una copia para su trámite de colegiado y el resto a la coordinación de EPS de Licenciatura para posteriormente ser entregados a Biblioteca Central, Biblioteca Flavio Herrera y Secretaría de la ECC.

Sin más que hacer constar,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M. A. Luis Arturo Pedroza Gaytán  
Coordinador



Lic. Mayor René Martínez  
Supervisor



Guatemala, 10 de febrero 2022

EPSL-2022

**Vivian Aguiano Araujo**  
**Atento Guatemala**  
**Presente.**

Reciba un cordial saludo por parte de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A través de la presente se extiende la solicitud para autorizar el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación del/la estudiante: **Josué Nefalí Villatoro Lorenzana** con número de registro académico **201704079** y Carné **2993542530101** quién manifestó el deseo de realizar su práctica profesional en su prestigiosa institución y para tal efecto se requiere lo siguiente:

- Extender una carta de aceptación en papel membretado, firmado y sellado.
- Proporcionar apoyo al/la estudiante en lo referente a proveer información y autorización para actividades propias del programa.
- Asignar a un representante que labore en la empresa/institución como responsable directo del/la estudiante practicante.
- Brindar al estudiante la apertura que le permita desarrollar cada una de las fases del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (Diagnóstico, Plan y Ejecución de un proyecto de comunicación).
- Autorizar que el/la estudiante incluya toda la información que se derive del presente Ejercicio Profesional Supervisado a través de un documento de informe final (IFEPS) el cual será publicado en las instancias que corresponde (Bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Biblioteca de la Escuela de Ciencias de la Comunicación "Flavio Herrera", colegio de Humanidades, así como una copia interna en la Coordinación del EPS de Licenciatura).
- Autorizar que se supervise la práctica profesional por parte de los docentes supervisores.
- Garantizar, para el resguardo del/la estudiante, el cumplimiento de las normas sanitarias correspondientes a la actual pandemia covid-19.

Atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M.A. Luis Pedroza

Coordinador EPS de Licenciatura

Cel. 42178224 / 55028866

Copia estudiante / supervisor

Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC  
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

[www.comunicacion.usac.edu.gt](http://www.comunicacion.usac.edu.gt)

(502) 2418-8920





**ATENTO**

Guatemala 22 de febrero del 2022

Escuela de Ciencias de la comunicación  
USAC  
A quien interese

El motivo de esta carta es para confirmar la aceptación de la realización de la práctica profesional supervisada de JOSUE NEFTALI VILLATORO LORENZANA con carné 2993542530101 en nuestra organización a partir del 9 de febrero.

Adicional se manifiesta que se le proporcionará el apoyo necesario a dicho estudiante en lo referente a proveer información y autorizaciones para actividades que proponga para la ejecución de su práctica.

He de mencionar que la representante asignada será mi persona, por lo cual pueden desde ya iniciar comunicación si así lo desean.

Atentamente

**Licda. Vivian Anguiano Araujo**  
**Organizational Development Coordinator**  
T + 00 502 24700602 M + 00 502 59514203  
[vanguiano@atento.com](mailto:vanguiano@atento.com)  
Calzada Aguilar Batres 38-94 zona 11  
Guatemala

atento.com





Para efectos legales, únicamente **el autor**  
es responsable del contenido del presente trabajo.



## Dedicatorias

### **A Dios:**

Por darme la vida, conocimientos y salud para culminar mis estudios universitarios.

### **A mi madre:**

María Esperanza Lorenzana Marroquín, por apoyarme en estos 6 años de carrera, por ser un pilar en todo aspecto de mi vida y estar al pie del cañón junto a mí en toda decisión que he tomado. Por enseñarme que nunca debo de acomodarme y continuar aprendiendo. Por enseñarme el valor de la honestidad, amor, honor, honradez y tolerancia. Te amo.

### **A mi padre:**

Neftalí Villatoro Recinos, por ser un ejemplo a seguir, por apoyarme sin importar como soy, por siempre estar ahí cuando necesito algún consejo, por enseñarme lo que significa ser un hombre responsable, trabajador, eficiente y respetuoso. Gracias por creer en mí y enseñarme que no me debo rendir fácilmente ante la adversidad. Te amo.

### **A mis hermanos:**

Jorge Cesar Villatoro Lorenzana por ese apoyo incondicional durante todos mis estudios, por enseñarme la importancia del estudio y nunca parar de aprender, por ser un hermano ejemplar y siempre buscar el bien común.

Osmar Alfredo Villatoro Lorenzana por enseñarme el valor de la persistencia, por siempre tener una sonrisa a pesar de la adversidad, por el apoyo verbal cuando lo necesitaba, por instarme a ser mejor cada vez y conocer la importancia de ganar mi propio dinero. ¡Los amo hermanitos!





### **Mis mejores amigos:**

Daniel Solís y Josué García por estos excelentes, hermosos e irremplazables 6 años que pasamos juntos en este proceso. Por creer en mí, más de lo que yo mismo lo hacía, por alegrarme todas esas tardes en el estudio de grabación, durante y después de clase, por su sinceridad, por su apoyo incondicional en todos nuestros proyectos. Eternamente agradecido con ustedes. También, sin olvidar a mis amigos: Ana Velarde, Claudia Rubio, Jonathan Mejía, Ronald Aguilar, Samuel Jiménez y Sebastián Morales. ¡Los amo a todos!



## **Agradecimientos**

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala:**

Por ser mi alma mater, por permitirme estudiar en la única universidad pública y poder abrir los ojos a la realidad que nuestra población vive día a día, y así poder regresarle un poco de lo mucho que me han dado durante estos 6 años de carrera.

### **A la Escuela de Ciencias de la Comunicación:**

Por darme las bases de mis conocimientos, preparame en mi carrera técnica y licenciatura.

### **A mis docentes:**

Por aquellos que realmente demostraron una vocación innata en la enseñanza, gracias por los consejos educativos, laborales y por el conocimiento transmitido durante cada clase.

### **Al equipo de supervisores y coordinación del EPS 2022:**

Por su resistencia, ya que a pesar de la pandemia y de la problemática actual de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nunca dieron un paso atrás para completar este programa con éxito.

### **Al Programa EPS (Ejercicio Profesional Supervisado):**

Por permitirnos devolver a la sociedad lo que nos han dado durante estos 6 años de carrera. Por admitir que los estudiantes puedan demostrar todo lo que se ha aprendido en esta escuela y en esta universidad.

### **Compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO:**

Por abrirme las puertas de sus instalaciones, por demostrar esa profesionalidad, paciencia, conocimiento y voluntad de ayudar a los estudiantes universitarios para que puedan completar sus estudios con éxito.



## Índice

Índice de tablas .....	i
Índice de figuras .....	ii
Introducción.....	iv
Justificación.....	vi
Antecedentes.....	vii
Capítulo 1 .....	1
1.1 La institución (Nombre de la Institución).....	1
1.2 Perfil institucional.....	1
1.3 Ubicación geográfica .....	2
1.4 Origen e historia.....	3
1.5 Integración y alianzas estratégicas.....	5
1.6 Departamentos o dependencias de la institución .....	5
1.7 Organigrama de la empresa .....	8
1.8 Misión .....	9
1.9 Visión.....	9
1.10 Valores .....	9
1.11 Principios éticos.....	10
1.12 Políticas y prácticas éticas .....	10
1.13 Objetivos institucionales.....	11
1.14 Público objetivo .....	12
1.15 Diagnóstico .....	12
1.15.1 Pregunta de investigación.....	12
1.15.2 Objetivo general .....	12
1.15.3 Objetivos específicos.....	12
1.16 Metodología de la investigación .....	13
1.16.1 Tipos de investigación .....	13
1.16.2 Enfoque.....	14
1.16.2.1 Tipos de enfoque.....	14



1.16.3	Técnicas y herramientas de almacenamiento de datos .....	16
1.16.3.1	La observación .....	18
1.16.3.1.1	Modalidades de la observación .....	18
1.16.3.2	Observación estructurada en la compañía multinacional dirigida al negocio de <i>call center</i> y BPO .....	19
1.16.3.3	Documentación .....	20
1.16.3.4	Entrevista estructurada .....	21
1.16.3.5	Encuestas .....	23
1.16.3.6	La muestra .....	23
1.16.4	Interpretación de los resultados .....	24
1.17	FODA comunicacional .....	38
1.18	Problemas detectados .....	40
1.19	Planteamiento de problema comunicacional .....	40
1.20	Indicadores de éxito .....	41
1.21	Límites y alcances de la investigación .....	41
1.22	Cronograma del diagnóstico .....	42
1.23	Proyecto a desarrollar .....	42
Capítulo 2	.....	43
Plan estratégico de comunicación	.....	43
2.1	Plan de comunicación (concepto) .....	43
2.2	Elemento comunicacionales .....	43
2.2.1	Comunicación organizacional .....	45
2.2.2	Comunicación interna .....	46
2.3	Objetivos del plan de Comunicación (General y específicos) .....	48
2.3.1	Objetivo general .....	48
2.3.2	Objetivos específicos .....	49
2.4	Estrategia .....	49
2.5	Actividades y Acciones de la estrategia .....	50
2.6	Público objetivo .....	51
2.7	Mensaje clave .....	51
2.8	Indicadores de las acciones .....	52



2.9	Recurso Humano.....	52
2.10	Financiamiento y presupuesto .....	53
2.11	Beneficiarios.....	54
2.12	Áreas Geográficas de Acción .....	54
2.13	Cuadro operativo de le estrategia .....	54
2.14	Cronograma del Plan de comunicación.....	56
Capítulo 3 .....		57
Ejecución del plan de comunicación .....		57
3.1	Informe de ejecución .....	57
3.2	Ejecución 1: Manual de comunicación interna.....	57
3.3	Ejecución 2: Boletín informativo mensual .....	61
3.4	Ejecución 3: Creación de asistencia automática en medio interno existente.....	63
3.5	Ejecución 4: Bifolios.....	65
3.6	Ejecución 5: Buzón de sugerencias digital .....	67
3.7	Cronograma general .....	69
3.7.1	Cronograma de actividades enero a abril del 2022 .....	69
3.7.2	Cronograma de actividades mayo a agosto del 2022 .....	70
3.7.3	Cronograma de actividades Septiembre a noviembre del 2022 .....	71
Conclusiones.....		72
Recomendaciones .....		74
Referencias Bibliográficas.....		75
Anexos .....		77

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Correlación de las técnicas e instrumentos de indagación .....	17
<b>Tabla 2</b> Fórmula para determinar una muestra .....	24
<b>Tabla 3</b> Comentarios de inconvenientes para contactar a recursos humanos .....	31
<b>Tabla 4</b> Comentarios de temas relevantes para los trabajadores .....	34
<b>Tabla 5</b> Cronograma del diagnóstico.....	42
<b>Tabla 6</b> Consecuencias de la comunicación .....	47
<b>Tabla 7</b> Medios estratégicos para la comunicación interna .....	48
<b>Tabla 8</b> Actividades y Acciones de la estrategia .....	50
<b>Tabla 9</b> Recurso Humano .....	52
<b>Tabla 10</b> Presupuesto.....	54
<b>Tabla 11</b> Cuadro operativo de la estrategia .....	54
<b>Tabla 12</b> Cronograma del plan de comunicación .....	56
<b>Tabla 13</b> Cronograma de actividades enero a abril del 2022.....	69
<b>Tabla 14</b> Cronograma de actividades mayo a agosto del 2022 .....	70
<b>Tabla 15</b> Cronograma de actividades septiembre a noviembre del 2022 .....	71



## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Ubicación de la compañía en la Aguilar Batres .....	2
<b>Figura 2</b> Ubicación de la compañía en Edificio WTC .....	3
<b>Figura 3</b> Organigrama de empresa multinacional dirigida al negocio de <i>call center</i> y BPO .....	8
<b>Figura 4</b> Proceso cuantitativo .....	15
<b>Figura 5</b> Proceso cualitativo .....	16
<b>Figura 6</b> Captura de pantalla de página web .....	20
<b>Figura 7</b> Captura de pantalla de página web interna .....	21
<b>Figura 8</b> Gráfica del sentido de pertenecía de los trabajadores .....	25
<b>Figura 9</b> Gráfica del conocimiento de la cultura de la compañía .....	26
<b>Figura 10</b> Gráfica de los medios de comunicación reconocidos por los trabajadores.....	27
<b>Figura 11</b> Gráfica de la cantidad de personas que recibieron inducción .....	28
<b>Figura 12</b> Gráfica del conocimiento de trabajadores acerca de las actividades lideradas por recursos humanos .....	29
<b>Figura 13</b> Gráfica de la existencia de inconvenientes para contactar a recursos humanos .....	30
<b>Figura 14</b> Gráfica de la percepción de la comunicación interna de la compañía .....	32
<b>Figura 15</b> Gráfica del conocimiento que se tiene actualmente sobre la compañía.....	33
<b>Figura 16</b> Gráfica del promedio de lectura de los comunicados informativos.....	37
<b>Figura 17</b> Matriz FODA .....	38
<b>Figura 18</b> FODA a la compañía multinacional dirigida al negocio de <i>call center</i> y BPO .....	39
<b>Figura 19</b> Elementos de la comunicación.....	44
<b>Figura 20</b> Elementos de la comunicación según Mayor, J. ....	45
<b>Figura 21</b> Proceso de comunicación interna.....	46
<b>Figura 22</b> Composición de “Estrategia” .....	49

<b>Figura 23</b> Borrador del Manual de comunicación interna.....	59
<b>Figura 24</b> Caratula del Manual de comunicación interna.....	60
<b>Figura 25</b> Primer Boletín informativo .....	62
<b>Figura 26</b> Guion para el <i>bot</i> de <i>whatsapp</i> .....	64
<b>Figura 27</b> Borrador del bifoliar.....	66
<b>Figura 28</b> Borrador del cuestionario para encuesta digital .....	68

## Introducción

Con el Ejercicio Profesional Supervisado, EPS, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, se desarrollaron en el presente informe las tres fases necesarias para conceder el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Este informe surgió del diagnóstico de comunicación realizado al departamento de recursos humanos de la empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.

Debido a razones internas de la compañía se eliminó el nombre de la empresa en su totalidad en esta investigación, en la cual, nos referiremos a la empresa como: multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.

En la primera parte, se trabajó el diagnóstico de comunicación, permitiendo conocer a profundidad las fortalezas y debilidades que tiene la compañía antes de poner en práctica las posibles soluciones a las desventajas, así como también, la consolidación de las ventajas.

En un inicio, se obtuvieron los datos de la empresa que lograron identificar datos generales como el perfil institucional, ubicación geográfica de la compañía e historia. Por otro lado, también se logró conocer aspectos más específicos que identifican a la empresa como sus dependencias, cultura, y objetivos.

Además, del empleo de herramientas que permitieron la recolección de información, las cuales identificaron los problemas de comunicación más relevantes del departamento de recursos humanos de la compañía.

En la segunda fase o segundo capítulo se conformó por el plan estratégico de comunicación. Se presentaron varias actividades que se enfocan en encontrar una posible solución a la problemática detectada en el diagnóstico comunicacional realizado.

En este plan de organización se encuentran los elementos fundamentales para la correcta elaboración de la estrategia, enfocándose en la comunicación interna; también, se ubican los objetivos planteados para esta estrategia, los cuales fueron la guía para centrarse en las acciones a realizar para obtener actividades.

Por lo que, existe también un público objetivo que estarán siendo afectados con las actividades y también, beneficiarios que percibirán los aspectos positivos de la estrategia planteada.

Para lograr cumplir las actividades establecidas en este informe es también de suma importancia realizar un presupuesto, reconocimiento del recurso humano necesario para la elaboración de la estrategia y por último, un cronograma donde se establezcan cómo se distribuirán las actividades en el tiempo establecido.

Por último, en el capítulo tres, se redactó la ejecución de lo planteado en la sección anterior, explicando a profundidad los procesos y herramientas utilizadas.

## **Justificación**

Este informe es parte del proceso necesario para optar al título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, este proceso es solicitado por la Universidad de San Carlos de Guatemala por cada estudiante del EPS, con el objetivo de recompensar a la sociedad guatemalteca por los estudios recibidos gracias a los impuestos pagados por la misma sociedad.

Como resultado de dicho proceso, se gestionó los permisos necesarios para realizar la investigación en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO, siendo una de las empresas que brinda mayor oportunidad laboral en la actualidad. Por lo tanto, se gestionó un diagnóstico de comunicación interna en el departamento de recursos humanos.

La comunicación es más que la transmisión de un mensaje entre codificador y decodificador. Existe un proceso complejo que necesita un estudio específico para que el mensaje sea correctamente analizado, desarrollado y transmitido. Por tal razón, se decide realizar este diagnóstico, con la intención de conocer la problemática de comunicación que pueda existir en alguna compañía y mejorarla con estrategias.

Por lo tanto, este informe podrá ser analizado por cualquier persona interesada en entender y estudiar cómo se realiza un diagnóstico de comunicación; así como también, temas específicos de la comunicación.

## Antecedentes

Para el desarrollo de este diagnóstico y plan estratégico de comunicación se encontraron varias tesis compuestas en diferentes países, sin embargo la mayoría no se enfocaban directamente a la implementación de la comunicación en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO como tema principal.

Existe la tesis de Castillo. J (2013) que se enfocó en determinar qué barreras de la comunicación afectan el *telemarketing* gestionado por un *Call Center* en Guatemala para un público extranjero.

Dicho estudio se centró en la problemática durante el proceso de comunicación entre el trabajador y los clientes. Dando a conocer que la principal barrera fue el emisor y su poca experiencia para transmitir sus ideas en un mensaje.

Al ser una tesis con nueve años de antigüedad, no se logró utilizar como base para la elaboración de este informe, ya que la misma compañía cuenta con nueva información que no se tenía hace nueve años y que hoy en día ya no se utiliza. Además, la gran mayoría de la investigación realizada por Castillo se enfoca en el estudio del servicio brindado entre trabajador y cliente, siendo inutilizable para esta investigación.

Por lo tanto, a este momento, no existen documentos o investigaciones que sirvan de antecedentes de la compañía, siendo el presente, uno de los primeros proyectos enfocados en el departamento de recursos humanos para la institución citada.





# Capítulo 1

## Diagnóstico de comunicación

### 1.1 La institución (Nombre de la Institución)

El diagnóstico de comunicación se realizó en el departamento de recursos humanos de la empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.

### 1.2 Perfil institucional

Compañía privada a nivel mundial dedicada a los servicios de gestión de relaciones con clientes y externalización de procesos de negocio, dicha asistencia se centra en tres opciones que se le brinda a las empresas:

- *High Value Voice*, que engloba a los agentes especializados en el servicio al cliente por medio de llamada, utilizando tecnología e inteligencia artificial que permite mejorar las peticiones del cliente.
- *Integrated Multichannel*, asistencia que aborda los medios digitales de comunicación unificados para mejorar la eficiencia y fluidez en la experiencia del consumidor final.
- *Automated Back Office*, con la ayuda de inteligencia artificial se logra brindar apoyo rápido y competente respecto a documentos legales, cuentas bancarias, prevención de fraude, así como también de todo proceso que pueda ser realizado de modo automático con poca ayuda del ser humano.

Dentro de estas opciones se brindan cuatro tipos de soluciones al cliente: ventas, servicio al cliente, gestión de cobros y *back office*.

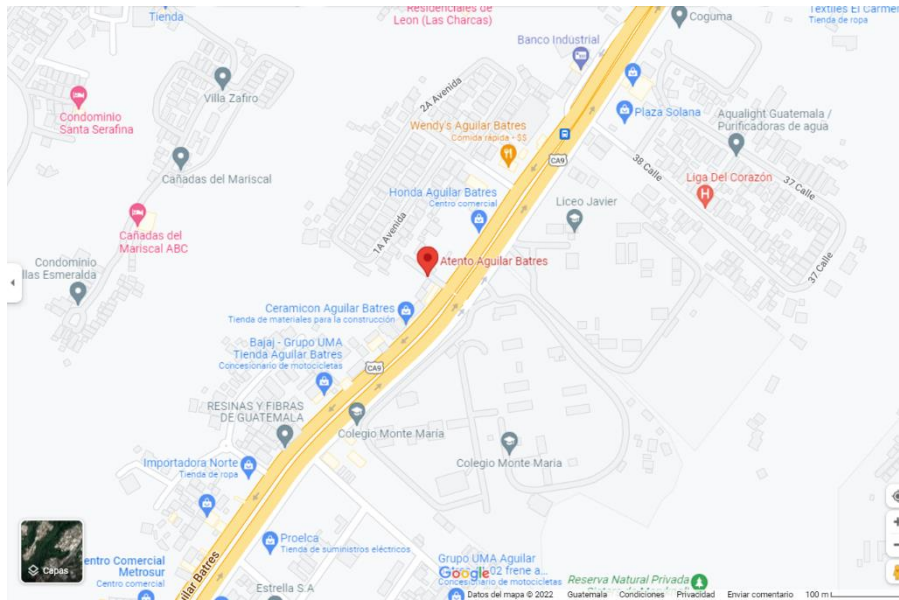
Sus principales consumidores son empresas del ámbito de las telecomunicaciones, servicios financieros y multisectorial, que incluye bienes de consumo, empresas especializadas en la comercialización masiva de producto, administración pública, salud, viajes, transporte y logística, tecnología, medios, entre otros.



### 1.3 Ubicación geográfica

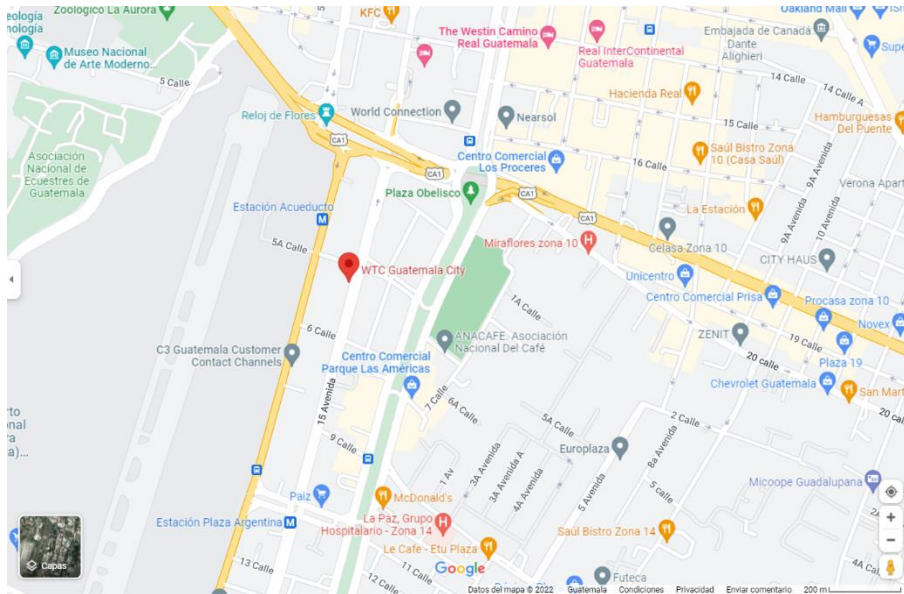
Existen dos instalaciones, cada edificio cuenta con área de Recursos Humanos; la primera en la Calzada Aguilar Batres 38-94, zona 11 donde se enfocan los servicios de habla hispana. Mientras que en la 15 Avenida 5-00 Edificio WTC, zona 13 se encuentra la asistencia de habla inglesa.

**Figura 1** Ubicación de la compañía en la Aguilar Batres



Fuente: captura de pantalla (<https://bit.ly/3sgJwaX>) Copyright 2022 por Google Maps.

**Figura 2** Ubicación de la compañía en Edificio WTC



Fuente: captura de pantalla (<https://bit.ly/398Y6KC>) Copyright 2022 por Google Maps.

## 1.4 Origen e historia

El origen de la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO se remonta al año 1999, cuando Telefónica agrupó su negocio de centro de llamadas en España y otros países de América Latina. Telefónica, durante el 2012 y a raíz de las pérdidas que tuvieron en los últimos años, vende la compañía a un grupo de empresa moderadas por *Bain Capital*.

Desde 1999, la sociedad desarrolla su modelo con más de 150 mil empleados en más de 95 centros de atención ubicados en 15 países alrededor del mundo; con más de 82 mil empleados desde casa. Esta última es una solución a la actualidad que está pasando nuestro planeta, con la aparición de la pandemia.

Esta multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO al ser una compañía mundial y poseer sedes en distintos países, se decide dividir la gobernanza en regiones, estas se dividen en:

- *US Nearshore* que engloba las instalaciones ubicadas en Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, y Puerto Rico.
- Brasil.



- México.
- EMEA en donde se encuentran España, sucursales en Colombia, Marruecos.
- Sur América que abarca Argentina, Chile, Colombia, Panamá, Perú y Uruguay.

En Guatemala se cuenta con dos edificios; la apertura del primer edificio fue durante mayo de 1999 en la Aguilar Batres; y el segundo inicia labores en septiembre de 2014 en el edificio WTC; generando más de 2300 empleos con más de 17 clientes y siendo considerados pioneros en el mercado de servicio al cliente a nivel local.

En 2019, fue la única compañía de la industria dentro del *ranking* del *Great Place to Work Institute*, encargada de evaluar las políticas, comentarios, opiniones y referencias de sus relaciones con sus colaboradores. (Atento, 2022)

Es considerado el primer proveedor de Servicios de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM por sus siglas en inglés) así como también la Externalización de Procesos de Negocio (BPO por sus siglas en inglés) en América Latina.

Hay que aclarar, que la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO es cotizada, desde 2014, en la Bolsa de Valores de Nueva York con el Símbolo ATTO. Además de ser la primera empresa del mundo del sector en lograr la certificación en gestión de la innovación ISO 56002, esto gracias a la creación de un nuevo programa, que es una estrategia comercial que brinda al cliente prácticas innovadoras para la recolección de datos.

Para el 2020, contaban con alrededor de 139 mil empleados con 64% mujeres, 53% en dirección, 55% empleados menores de 30 años y 89,5% de contratos indefinidos. En el mismo año, llegaron a tener más del 71% de empleados realizando teletrabajo.

Sin olvidar que cuenta con numerables reconocimientos como lo son:

- Líder en Latinoamérica por servicios de subcontratación, según *Frost & Sullivan*.
- Reconocido como líder en el cuadrante mágico de *Gartner 2021* para servicio al cliente BPO.
- Galardonado por el *Grupo Fleury* como la empresa con mejor calidad, términos y condiciones, sostenibilidad, cumplimiento y creatividad e innovación.



- En México recibió la distinción como empresa socialmente responsable, siendo uno de los más importantes en América Latina.
- Entre otros. (Atento, 2020)

### 1.5 Integración y alianzas estratégicas

Hasta el momento, se conocen tres grandes alianzas estratégicas que ha realizado la empresa a nivel mundial. Primero, en 2018 con la compañía tecnológica *Keepcon* quien le brindó apoyo en la investigación y desarrollo de inteligencia artificial de análisis y procesamiento semántico; otra alianza existente es con *Falconi*, empresa que se encarga de la asistencia de servicios de consultoría en el ámbito de gobernanza, social y ambiental, aprovechando cada recurso que poseen sus centros operativos en el mundo; y por último con *Liga Ventures*, plataforma de innovación abierta que facilita y potencia interacciones entre empresas. (Atento, 2020)

### 1.6 Departamentos o dependencias de la institución

En la empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO como entidad mundial está gobernada a nivel corporativo de la siguiente manera

- Junta Directiva: en esta área se encuentran todos los administradores de la sociedad anónima, encargados de los objetivos y metas planteadas como organización. Esta junta está conformada por siete integrantes.
- Comité de Gestión: está dirigido por un Director Ejecutivo y dentro de este comité existen diferentes departamentos que se encargan de realizar las labores en las regiones. Los cuales son:
  - o Departamento de Compras: su misión principal es obtener los productos o inmobiliarios necesarios para que la empresa desarrolle sus labores y de esta manera, cumplir con los objetivos.
  - o Departamento de Comunicación: enfocado en mantener informado a todos los departamentos y comités de la empresa, además de la creación de comunicados a los empleados como también a la sociedad y medios masivos de comunicación. Este departamento existe a nivel mundial, sin embargo en Guatemala no se encuentra este departamento.



- Departamento Financiero: responsable del control y desplazamiento del capital económico de la organización, esto engloba activos y pasivos.
- Departamento Legal: encargado de todos lo relacionado con temas jurídicos que la empresa tenga o presente en el futuro.
- Departamento de *Marketing*: administra la situación actual del mercado con la ayuda de un plan de acción concreto, enfocándose en el postura de la marca de la empresa con sus dos grupos objetivos: los posibles empleados y clientes.
- Departamento de Operaciones: dirige las actividades de la compañía, principalmente se centra en buscar clientes y elaborar un plan de acción para ofrecer y vender su producto.
- Departamentos de Planeación: comprometido con la creación de programas anuales, así como también en corroborar que las actividades planteadas se elaboren con éxito.
- Departamento de Recursos Humanos: responsable de reclutar, seleccionar y formar al capital humano que la empresa necesita para su correcto funcionamiento. Actualmente, en Guatemala, está conformado por un gerente general, seguido de un coordinador de desarrollo organizacional, coordinador de recursos humanos, un analista de seguridad y salud ocupacional. Así como también, recepcionistas, doctora, enfermera, analistas de motivación, nomina, analistas administrativos (reclutamiento) y analistas de recursos humanos.

Es importante aclarar que desde este sector se realizan las actividades del departamento de comunicación.

- Departamento de Relación con Inversores: encargado de la comunicación corporativa, ya que deben transmitir los resultados económicos y sobre los beneficios que implica trabajar con la compañía. Suele relacionarse con el departamento de comunicación y el departamento de relaciones públicas.
- Departamento de Servicios Generales: se ocupa de brindar los servicios que necesite cada área.



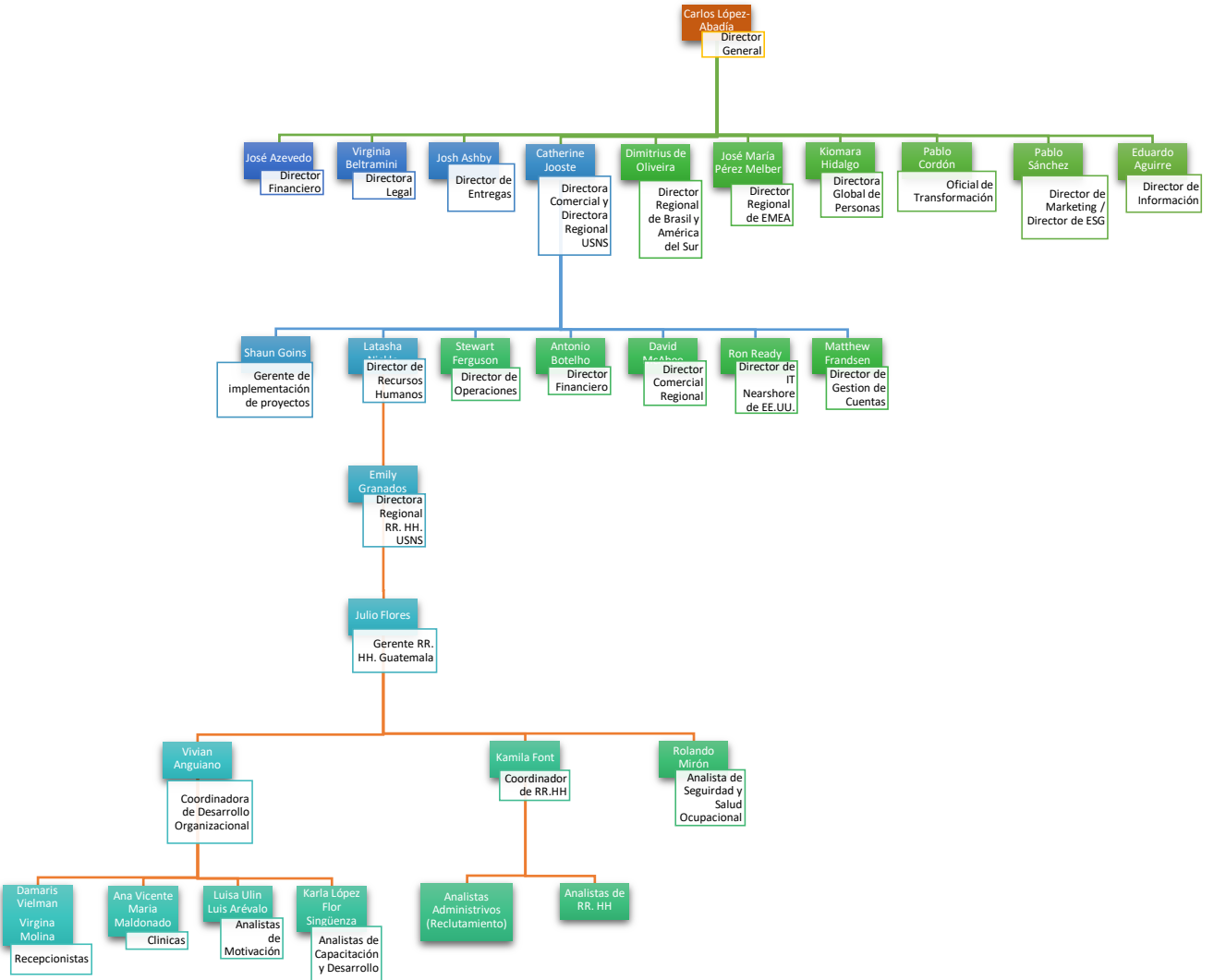


- Departamento de Tecnología de la Información (IT por sus siglas en inglés) y Desarrollo de Sistemas: enfocado en desarrollar, programar, operar y resolver problemas de ámbito tecnológico.
- Comité de Compensación y Sostenibilidad: centrado en recompensar el desempeño de los colaboradores para obtener competitividad en el mercado laboral. Además de desarrollar una cultura asertiva para la reducción de impactos ambientales negativos. Está conformada por el presidente, un miembro y la secretaria del comité.
- Comité de Auditoría: analiza los posibles riesgos que pueden existir en el ámbito contable y financiero, así como también de ser los encargados de comunicarse con los auditores externos, salvaguardar y vigilar los datos financieros a nivel mundial. Está conformado por el presidente, dos miembros y la secretaria del comité.
- Comité de Cumplimiento: verifica que todos los procesos de la organización se estén ejecutando adecuadamente. Está conformado por un director financiero, director de personal o recursos humanos, directora legal y un secretario del comité.



## 1.7 Organigrama de la empresa

Figura 3 Organigrama de empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO



Fuente: elaboración propia (2022).



## 1.8 Misión

La misión como compañía es colaborar al éxito de las empresas respaldando la mejor experiencia para sus consumidores.

## 1.9 Visión

Su visión como empresa es transformarse en el proveedor líder de soluciones de experiencia de clientes en el negocio de *call center* y BPO.

## 1.10 Valores

Se tienen cinco valores y 10 comportamientos. A continuación se encuentra la división. (Atento, 2020)

- **Integridad**

Se manifiesta honestidad, transparencia y respeto en todo lo que se hace. Según la compañía se goza de fuertes principios éticos. Se realiza lo correcto sin esperar comentarios arbitrarios.

Comportamientos:

- Liderar con el ejemplo.
- Hacer lo correcto.

- **Accountability**

Se consideran personajes relevantes. Cumplen sus compromisos y las promesas que se realizan. Son confiables. No utilizan pretextos.

Comportamientos:

- Están preparados para desafiar y ser desafiados.
- Sé tu propio jefe tomando responsabilidades y cumpliendo deberes.

- **Agilidad**

Poseen sentido de rapidez en toda actividad. Deciden y actúan rápido. Se cometen errores pero aprenden de ellos.

Comportamientos:

- Hacerlo simple, pero eficiente.
- Transformar tu manera de trabajar.



- **Orientación al Cliente**

El consumidor está en el foco de atención. Se busca siempre ofrecer el mejor servicio, aportarle valor extra. Los clientes son la última palabra y siempre son los que califican el servicio.

Comportamientos:

- Poner al cliente en el centro de todo.
- Actuar con mentalidad comercial.

- **One Team**

Formar una sola compañía integral. Trabajar y ganar como grupo sin individualismo.

Se razona globalmente y se ejecuta localmente; se mejoran los ambientes colaborativos; ser fiables, contribuir al trabajo entre el capital humano y colaborar en proyectos compartidos.

Comportamientos:

- Hacer suyo el objetivo global.
- Desarrollar el mejor equipo de la industria.

### **1.11 Principios éticos**

Se cuenta con un código ético cuyo objetivo es definir claras conductas caracterizadas por la honestidad, lo que implica que cualquier incumplimiento del propio código deba ser denunciado para evitar posibles perjuicios a la persona o la compañía. Los principios éticos son los siguientes:

- Mantener una conducta honesta y ética.
- Informar de forma completa, justa, precisa oportuna y comprensible en los informes, documentos y comunicaciones de la compañía.
- Cumplir las leyes y normativas aplicables, así como nuestras políticas internas.
- Denunciar internamente de forma inmediata pudiéndose anónima y confidencialmente de cualquier incumplimiento del código detectado. (Atento, 2020)

### **1.12 Políticas y prácticas éticas**

- Cumplimiento de las leyes: todas las normativas de los países en los que se opera deben ser cumplidas.



- Conflictos de interés: se vela por el interés de la compañía, impidiendo favoritismos personales.
- Protección y uso de la información, bienes, sistemas, y otros recursos corporativos: han de utilizarse solo para cuestiones relacionadas con la compañía y evitar un mal uso de los mismos, incluido cualquiera que pueda perjudicar a otra persona.
- Ley de Mercado de Valores: es obligatorio salvaguardar la información no pública de la compañía y no compartirla.
- Sobornos, comisiones y fraude: se prohíbe pagar, prestar y ofrecer fondos o activos destinados a influir o comprometer la conducta del destinatario.
- Salud y seguridad en el puesto de trabajo: se comprometen a proporcionar un entorno seguro y saludable, lo que requiere del cumplimiento de las instrucciones de seguridad por parte de los empleados.
- Materia laboral: se fomenta un ambiente empresarial a favor de la igualdad de oportunidades laborales y que prohíbe cualquier práctica discriminatoria.
- Libros y registros: se lleva a cabo controles internos de contabilidad para salvaguardar y garantizar la exactitud de nuestros registros e informes financieros.
- Registro de documentos: todo debe estar documentado, puntual y en orden, sujeto a auditoría. (Atento, 2020)

### **1.13 Objetivos institucionales**

Al realizar entrevistas, se percató que ellos no lo denominan como objetivos sino Iniciativas Estratégicas. Las cuales son:

- Mejoras operativas: transformar el núcleo para impulsar la rentabilidad de las operaciones existentes.
- Aceleración de los servicios de nueva generación y el digital: transformación de la oferta de valor para ganar en un mundo digital.
- Nuevas avenidas de crecimientos: apertura de nuevas avenidas de crecimiento que hagan crecer el negocio.
- Transformación cultural: crear una cultura para liderar la nueva generación de la compañía. (Atento, 2022)



#### **1.14 Público objetivo**

El estudio se orientó a los trabajadores dentro del departamento de recursos humanos, enfocado desde la coordinación de desarrollo organizacional, analistas de motivación, analistas de desarrollo y capacitación para alcanzar a los 2300 empleados con el fin de coordinar, mejorar y ejecutar las diferentes actividades asignadas.

#### **1.15 Diagnóstico**

La definición de diagnosticar según Castillo (1985) es “un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación” (p. 39). Es decir que se puede considerar como actividad que se realiza con el incentivo de recoger y analizar información de carácter histórico de una situación social que ayudará en la problemática que exista. Esto gracias a la ayuda de la persona o sociedad que se encuentra afectada.

Por lo tanto, un diagnóstico de comunicación se encamina directamente al proceso que existe entre emisor y receptor con todo lo que esto conlleva. Dicho de otra manera, abarca los hechos históricos comunicacionales de una empresa ya sea internos o externos, siendo prioridad las áreas más débiles para así brindar soluciones.

##### **1.15.1 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las debilidades de la comunicación interna en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO?

##### **1.15.2 Objetivo general**

Analizar los sistemas de comunicación interna de la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.

##### **1.15.3 Objetivos específicos**

- Definir los medios de comunicación vertical de la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.
- Identificar las barreras que tiene la comunicación interna en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.



- Evaluar cómo es el ambiente comunicacional del empleado en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.

## **1.16 Metodología de la investigación**

### **1.16.1 Tipos de investigación**

Sampieri et al. (2014) lo define como el “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). En consecuencia, se da a entender que es la aplicación de una serie de análisis en una distribución concreta para obtener nuevos conocimientos, así como también encontrar la solución a un problema.

Vásquez (2002), separa los tipos de investigación de la siguiente forma: desde el punto de vista de sus propósitos que engloba la investigación pura y la investigación aplicada; así también desde el punto de vista esencial que puede ser investigación histórica, descriptiva, experimental y filosófica; y por último, también enfocándose en el objeto de estudio que puede ser: investigación social o técnica.

Por lo que se deduce que a pesar de la diversidad de actividades y doctrinas que realice el humano, se encontrará un tipo de investigación que permita el estudio y desarrollo de resultados.

La investigación básica, pura o fundamental se encarga de formular teorías generales, sin profundizar a temas específicos y que por consiguiente, no se pongan a prueba los descubrimientos.

La investigación aplicada es todo lo contrario, enfoca su ejecución en las resoluciones de la investigación para así confirmar que se encontró una solución a la problemática.

Enfocados en el punto de vista de su naturaleza intrínseca, existe la investigación histórica, que como su nombre lo indica, se centra en conocer los acontecimientos, hechos que sucedieron y de este modo tratar de entender el presente. Su prioridad es abarcar temas generales y su proceso de investigación es: la investigación, el registro, el análisis y la interpretación.

Por otro lado, la investigación descriptiva se utiliza para narrar la situación actual de la problemática. Está constituida por la descripción, registro, análisis e interpretación de los datos registrados. Es indispensable aclarar que esta clase de investigación es más expresiva que todas las anteriores dando más importancia a la interpretación de la información obtenida.



También existe la investigación experimental, que tiene como objetivo la ejecución de las hipótesis, centrando sus estudios en la causalidad, suponiendo que lo mejor es conocer la problemática y contrarrestar los aspectos negativos.

La investigación filosófica está compuesta por tres planos: meditación sobre el tema principal a investigar, elaboración propia de un nuevo punto de vista y el estudio que existe hasta el momento de la filosofía.

Atendiendo al objeto de estudio, existe la investigación social, que como se da a entender con su nombre, centra su análisis en cualquier campo de la sociedad. Por último, está la investigación técnica, encargada de desarrollar estudios orientados a alguna profesión o actividad determinada.

Luego del análisis de cada clase de investigación, se deduce que la investigación descriptiva es la mejor opción para el desarrollo de este proyecto.

### **1.16.2 Enfoque**

Según Palazzolo y Vidarte (2013) define los enfoques metodológicos así “Determina una primera aproximación general al diseño metodológico, representado el posicionamiento del investigador frente a la realidad a investigar”. En otras palabras, el enfoque es el primer paso determinante que orientará la investigación a un punto determinado, esto con la ayuda de técnicas e instrumentos.

#### **1.16.2.1 Tipos de enfoque**

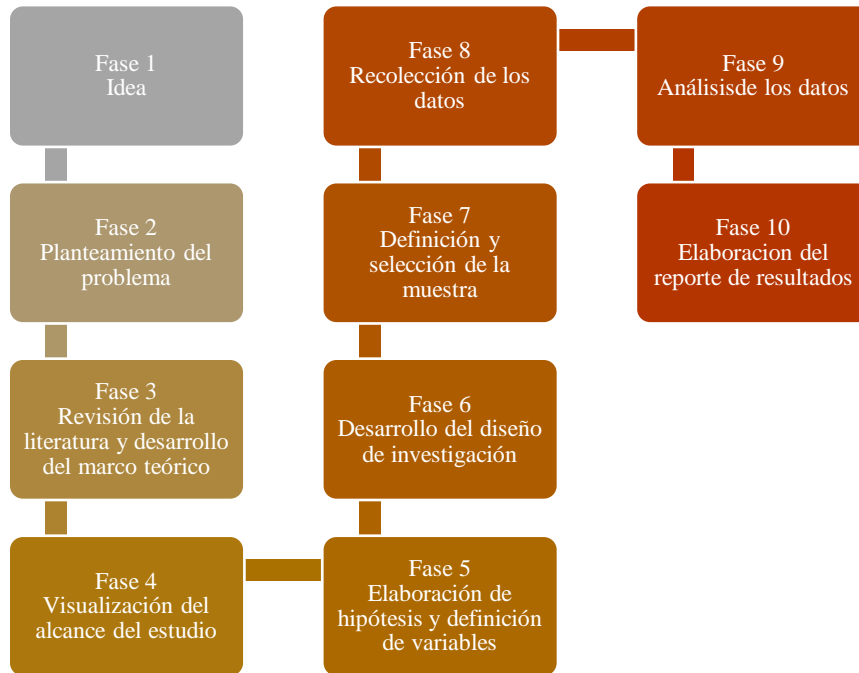
Sampieri et al. (2014) lo separa como enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos. Siendo para él la mejor forma diseñada para investigar y desarrollar inteligencia.

El enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar la recopilación de datos para experimentar, además de utilizar el análisis estadístico para poner a prueba teorías establecidas en la investigación. Se divide por 10 fases, es riguroso con su proceso, por lo que se puede modificar muy poco y es considerada la más objetiva.





**Figura 4** Proceso cuantitativo

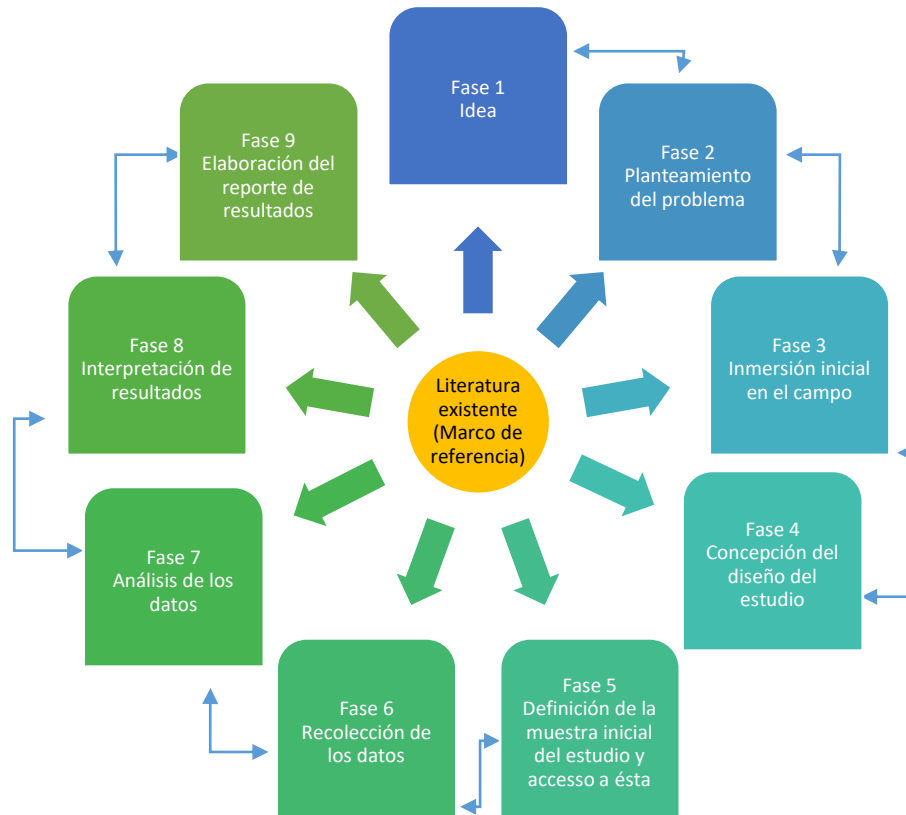


Adoptado de “Metodología de la Investigación” por Sampieri et al. 2014 (Mc Graw Hill Education) Copyright 2014 por Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Por lo contrario, el enfoque cualitativo posee un proceso parecido al cuantitativo para reunir y estudiar los datos recolectados, sin embargo este es completamente flexible, creando conjeturas al inicio, durante y después de la recolección de datos. Sampieri et al. (2014) intenta diagramar cómo sería el proceso, sin embargo, es demasiado complejo para que se considere el proceso definitivo.

Por lo que se concluye que, al utilizar este enfoque las preguntas de investigación no se han definido aún y están disponibles a cambios.

**Figura 5** Proceso cualitativo



Adoptado de “Metodología de la Investigación” por Sampieri et al. 2014 (Mc Graw Hill Education) Copyright 2014 por Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Asimismo, se encuentra el enfoque mixto, que unifica los dos enfoques anteriores utilizando técnicas e instrumentos de ambos. Este se está utilizando con más frecuencia en la actualidad, permitiendo que los investigadores tengan mejores resultados, porque permiten adaptar los procesos como le convenga a la investigación.

Como conclusión, la presente investigación tiene un enfoque mixto, ya que se cuenta con instrumentos de ambos enfoques, tanto cualitativo como cuantitativo.

### **1.16.3 Técnicas y herramientas de almacenamiento de datos**

Vasquez (1998) lo define como “los mecanismos y maneras de recorrer el camino del método, las prácticas conscientes y reflexivas para la actividad que se realiza.” (p. 49) De modo que, las técnicas son la agrupación de preceptos que permiten tener una evolución en la investigación,



autorizando recolectar detalles sobre un proceso y así obtener un resultado. Se debe tener en cuenta que sirve de apoyo principal para la creación de los instrumentos de investigación.

Por su parte, Ñaupas et al. (2018), define a los instrumentos como algunos instrumentos o materiales que permiten agrupar datos, con la ayuda de preguntas que permiten obtener respuestas. Como resultado, se puede mencionar que los utensilios se caracterizan por ser una base fundamental para cualquier investigación científica, utilizando técnicas específicas que aprueban la evolución del mismo. Dichos instrumentos se dividen en dos: en función a la investigación cualitativa y en función de la investigación cuantitativa.

Ñaupas et al. (2018) brinda un cuadro donde se especifica las técnicas que se deben utilizar, el enfoque al que van centralizados y por último, algunas herramientas o instrumentos que se utilizaran.

**Tabla 1** Correlación de las técnicas e instrumentos de indagación

<b>Técnicas</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Observación directa – no participante</b>	Cuantitativo	Lista de cotejo ( <i>check list</i> ), guía de observación, grabadora, video-grabadoras
<b>Observación participante</b>	Cualitativo	Libreta de campo-USB
<b>Cuestionario</b>	Cuantitativo	Cédula del cuestionario
<b>Entrevista estructurada</b>	Cuantitativo	Guía de entrevista
<b>Entrevista no estructurada</b>	Cualitativo	Relación de preguntas
<b>Comparación de escritos</b>	Cualitativo	Documentos de ubicación e investigación
<b>Análisis de contenido</b>	Cuantitativo	Hoja de codificación
<b>Test o pruebas</b>	Cuantitativo	Cédula del <i>test</i>
<b>Niveles de disposición y juicio</b>	Cualitativo	Niveles de Likert
<b>Grupo focal</b>	cualitativo	Guía de animación-plan de trabajo

De “Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis” por Ñaupas et al. 2018 Ediciones de la U p. 274.



De modo que, el enfoque seleccionado para esta investigación es mixto; debido al empleo de instrumentos que abarcan ambos enfoques mencionados, a continuación se encuentran los instrumentos utilizados en esta investigación.

### **1.16.3.1 La observación**

Según Vasquez (1998) consiste en “ver los hechos y fenómenos que se desean estudiar, también entrarán en la observación el uso de nuestros diversos sentidos para captar en forma más completa las cosas que observamos.”

Mientras que Ñaupas et al. (2018) lo define como un desarrollo de conciencia de la existencia, el cual se logra gracias a la relación entre sujeto y objeto, animal o cosa por conocer.

Por lo tanto, se puede considerar que la observación no es simplemente mirar, sino que implica enfocar tu interés para luego indagar a la situación, persona o cosa examinada y así obtener más información del mismo.

De manera que la observación sea veraz y legal, se deben reunir los aspectos que menciona Selltiz et al. (1969). Los cuales son: tener un objetivo planteado, organización, control y orientación de lo que se quiere redactar para así, ser puesta en exposición, sea válida y fiable.

#### **1.16.3.1.1 Modalidades de la observación**

Tomando como referencia a Vasquez (1998) las categorías del cómo realizar la observación son las siguientes:

- Según sean los medios utilizados que pueden ser: no estructurada, que es considerada la más simple o utilizada por los investigadores, siendo el principio básico para obtener datos de la realidad, analizar la problemática y dar una suposición; y se encuentra también, la observación estructurada, que como su nombre lo indica, posee una mejor distribución, ya que con anterioridad se evalúa las posibles realidades para poder enfocarse en problemáticas específicas.
- Según su grado de participación del observador: no participante, que obtendrá la información directamente de la sociedad o hecho a estudiar pero sin tener contacto con este; mientras que, la investigación participante es todo lo contrario, el investigador pertenece



(participación natural) o se integra (participación artificial) a la sociedad o hecho a investigar para obtener datos relevantes para la investigación.

- Según la cantidad de espectadores: individual y colectiva.
- Según el lugar de realización: vida real o en laboratorio.

### **1.16.3.2 Observación estructurada en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO**

En la actualidad que vivimos por la pandemia COVID-19, la observación se realizó de dos distintas maneras, al existir dos ubicaciones se logró tener acceso a las instalaciones al edificio WTC de forma presencial y en el edificio de la Aguilar Batres se logró conocer de forma virtual, con una visita guiada por imágenes 360 grados que permiten obtener un panorama completo.

Es necesario aclarar que, por la pandemia, la empresa creó un programa que permite a la gran mayoría trabajar desde casa, por lo tanto, al visitar las instalaciones ubicadas en la avenida Aguilar Batres, se contaba con muy poca afluencia de empleados; así mismo durante la visita virtual de las instalaciones ubicadas el edificio WTC no se logra observar un ambiente real de empleados porque en esta ubicación acuden menos personas.

A pesar de lo anterior, se logró verificar que el aspecto de las oficinas de Recursos Humanos posee un ambiente moderno, acogedor y silencioso; por lo contrario, cuando se contempla el área de trabajo de los empleados, se percibe que las instalaciones son antiguas e industriales ya que no existe mayor dedicación en el aspecto visual de la empresa.

Para mayor información de este instrumento se puede acudir a la guía de observación realizada de esta empresa que se encuentra en el anexo de esta investigación. (Ver **Anexos**)

### 1.16.3.3 Documentación

Para Ñaupas et al. (2018) la investigación documental o de documentación se desenvuelve gracias al proceso de lectura y análisis de todo documento impreso o digital que pueda brindar información sobre lo investigado.

Como resultado de dicha definición, al ser una empresa mundial se logró obtener proyectos de tesis realizados en diferentes partes del mundo y enfocados en distintos estudios; sin embargo, el único que tiene relación con la comunicación fue realizado por Castillo (2013) para optar a la Licenciatura de Comunicación, con el objetivo de determinar las barreras de la comunicación que afectan el *Telemarketing* gestionado para un público extranjero.

Por otro lado, existe un sitio *web* global que permite tener acceso a datos como historia, ubicación de todas sus sedes, noticias, *blogs*, valores, servicios, objetivos y más datos empresariales.

**Figura 6** Captura de pantalla de página web

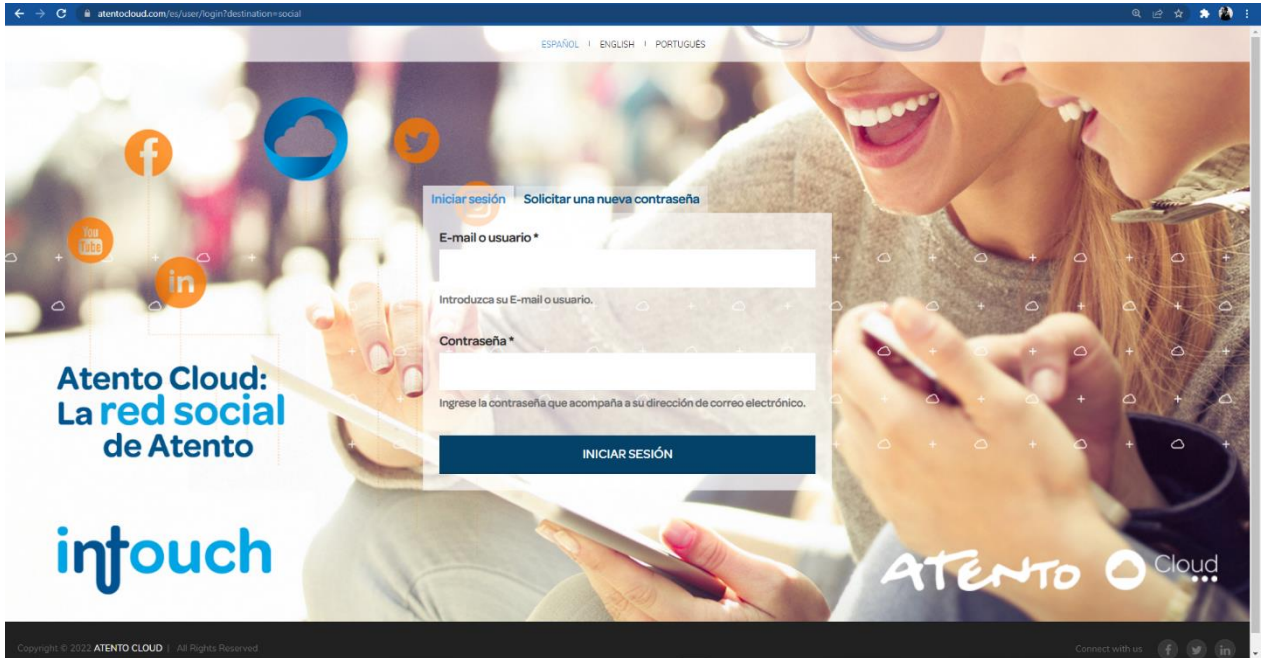


Adoptado de página oficial de (<https://atento.com/es/atentomundo/guatemala/>) Copyright 2022 por Atento.



Además existe una red social interna, que permite tener comunicación entre sedes de todo el mundo a nivel corporativo, como también documentos relevantes para cada departamento establecido en el organigrama.

**Figura 7** Captura de pantalla de página web interna



Adoptado de página oficial de Atento (<https://www.atentocloud.com/es/user/login?destination=social>)  
Copyright 2022 por Atento.

#### 1.16.3.4 Entrevista estructurada

De acuerdo a Ñaupas et al. (2018) la entrevista es una rama a la encuesta que permite exponer interrogantes verbalmente al encuestado con la idea de recolectar ideas o datos que confirmen o comprueben las teorías del trabajo. Por esa razón se deduce que es una conversación formal donde el receptor crea o no un cuestionario con anterioridad relacionado con un tema para obtener más detalles sobre el mismo.

Hasta el momento se conocen dos tipos de entrevista, las cuales son: entrevista estructurada, en la cual se realiza un formulario anterior a la entrevista para poder guiar la entrevista y así evitar olvidar algún aspecto importante; por otro lado, está la entrevista no estructurada, donde sobresale la improvisación pero siempre enfocado en la investigación.



En este estudio se utilizó la entrevista estructurada. Se realizaron dos entrevistas, a Vivian Anguiano Araujo que es la coordinadora de desarrollo organizacional por 14 años, conociendo detalles de procesos de comunicación y al personal de la empresa y a Luisa Ulin, Analista de motivación, en otras palabras encargada de la comunicación interna, específicamente de realizar actividades que ayuden a mejorar el ambiente laboral entre colaboradores y empresa.

La primera entrevista se realizó el 19 de febrero de 2022 a Vivian Anguiano con la intención de verificar datos específicos que se encuentran en la guía de observación así como datos de procesos de comunicación interna. Durante esta entrevista se detectaron problemas para mantener una constante comunicación con los empleados por la falta de tiempo y poco personal.

Se localizó otro hallazgo relevante sobre el sistema de comunicación, que es la inexistencia de un departamento de comunicación interna. Todo lo relacionado con la comunicación es administrado desde el departamento de recursos humanos. De modo que, se puede concluir que por la falta de personal y conocimiento existen problemáticas como desatención en la comunicación entre colaborador y empleado. Anguiano mencionó que se tiene el objetivo de implementar constantes grupos focales para conocer la situación actual del trabajador, sin embargo no se ha llevado a la práctica aún.

La siguiente entrevista se realizó el 2 de marzo de 2022 a Luisa Ulin con la motivación de conocer a profundidad el ambiente laboral desde la perspectiva de recursos humanos, como también del investigador. Durante esta reunión se detectó que desde la pandemia COVID-19, las instalaciones no han tenido el mismo interés comunicacional, porque la gran mayoría se encuentran trabajando desde casa. Por lo tanto, a inicios de la pandemia mencionada, la compañía retoma la comunicación interna virtual existente con las plataformas que usaban pero no con regularidad. Entre ellas se encuentran la utilización de grupos de las redes sociales *Whatsapp*, *Facebook* y correos institucionales donde se comparten comunicados, actividades y cursos.

Y es aquí donde surge otro hallazgo importante, que a causa de la falta de una guía o la inexistencia de un departamento de comunicación, no se tiene un orden establecido para crear y redistribuir un comunicado; según Ulin, cada encargado de área o analista comparte su comunicado sin tener una línea gráfica o un parámetro establecido.





### 1.16.3.5 Encuestas

Este instrumento es totalmente diferente a la entrevista. Vasquez (1998) lo compara así “Mientras que en la entrevista la relación del encuestador con el informador se hace verbalmente. En cambio, la encuesta se hace por escrito”. Se enfoca primordialmente para la recolección de datos en una sociedad muy grande donde las entrevistas tomarían más tiempo para su elaboración y redacción.

Según Vasquez (1998) dichas preguntas se pueden clasificar en tres: abiertas, que se denominan informativas, permitiendo al receptor se extienda con su respuesta, dando su punto de vista sobre un hecho; por otro lado, se encuentran las preguntas cerradas, que como su nombre lo indica, es completamente rígido, permitiendo dar al encuestador tres posibles respuestas: sí, no y no sé; por último, están las preguntas de elección múltiple, donde se establecen varias respuestas posibles que el encuestado puede seleccionar, para así, delimitar un punto de vista.

Según Vazquez (1998) para la elección de preguntas es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Delimitar la información que se desea conocer
- Conocer las características culturales de la sociedad a entrevistar
- Costumbres y modalidades, prejuicios, tradiciones, que tenga la población.

La encuesta realizada por medio de Formularios *Google* se enfocó directamente a los trabajadores de primera línea de la empresa, quienes son los que tienen más relación y contacto con recursos humanos de la empresa. Dicha encuesta invita a conocer la percepción que tienen los empleados con la comunicación interna que se ha tenido hasta este momento. Preguntando específicamente sobre la cultura de la compañía, medios de comunicación que conocen, barreras de comunicación y también oportunidades de crecimiento relacionado con la comunicación.

### 1.16.3.6 La muestra

Según Valdivia et al. (2018) lo define como conjunto específico de una sociedad o universo sometido a análisis y que concentra propiedades del universo estudiado, de esa forma permite que lo realizado sea distribuido al resto de la sociedad que no se pudo estudiar.

Además aclara que para su correcta utilización es necesario conocer el tamaño de la población y la selección de la muestra.



Para la aplicación de este instrumento se tomó en cuenta a los trabajadores que están bajo cargo del departamento de recursos humanos, siendo aproximadamente 2300; entre los que se cuenta, agentes de servicio al cliente, supervisores, agentes de calidad, entre otros.

El criterio de definición de muestra de trabajo al contar con el tamaño de la población, fue encontrar una fórmula estándar de estadística y probabilidad, tomando en cuenta que es una población finita. Se planteó de la siguiente manera:

**Tabla 2** Fórmula para determinar una muestra

<b>N:</b>	Tamaño de la Población	2300
<b>Z:</b>	Nivel de confianza (95%) ( $1-\alpha$ )	0.95
<b>d:</b>	Precisión (5%)	0.05
	Proporción (valor aproximado del parámetro que queremos medir)	0.50
	Tamaño muestral (n)	329

Fuente: elaboración propia (2022).

En el resultado de las encuestas se identifican barreras de comunicación entre empleados y personal de recursos humanos, solicitando mayor información acerca de procesos en el departamento en cuestión ya que en ocasiones no reciben respuesta o se les da una respuesta incorrecta.

En la siguiente punto de la investigación se percibe que el tamaño de muestra es mucho menor al calculado anteriormente, debido a la pocas respuestas recibidas por los trabajadores.

#### **1.16.4 Interpretación de los resultados**

Definido como proceso donde el investigador le da un significado a los datos recabados en la encuesta realizada. Dicho significado se debe redactar con un punto de vista imparcial, justo y apropiado para que así se puedan llegar a unas conclusiones acerca de los objetivos establecidos.

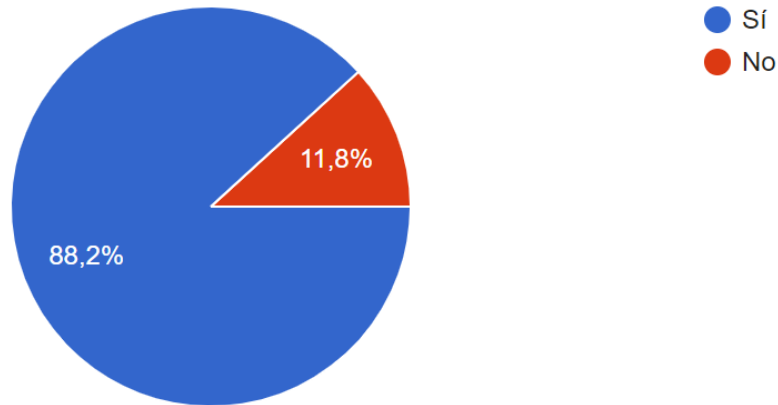
Más adelante, se encontrarán los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores que están bajo la responsabilidad de recursos humanos, quienes están a cargo de la comunicación interna.



## Encuesta realizada a los trabajadores que están bajo cargo a recursos humanos

1. ¿Se siente parte de la compañía?

**Figura 8** Gráfica del sentido de pertenecía de los trabajadores



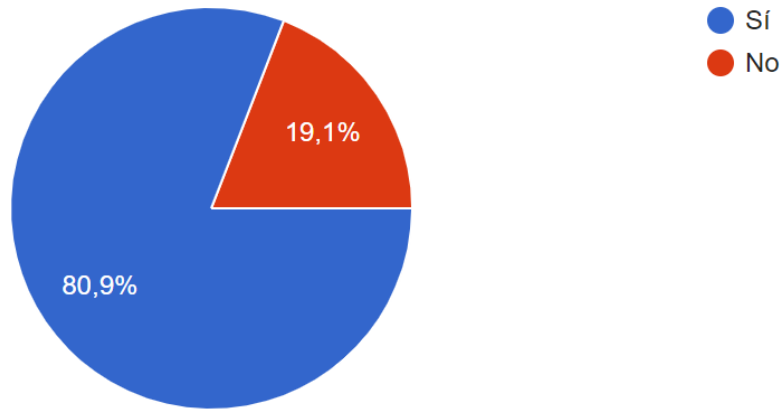
Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación: de las 68 encuestas realizadas el 88% (60) se consideran parte de la empresa mientras que el 11,8% (8) negaron sentirse integrados o pertenecer a la compañía. Esto con el objetivo de saber si los valores, ética y creencias de la compañía se están compartiendo adecuadamente.



2. ¿Conoce los valores que forman parte de la cultura de la compañía?

**Figura 9** Gráfica del conocimiento de la cultura de la compañía



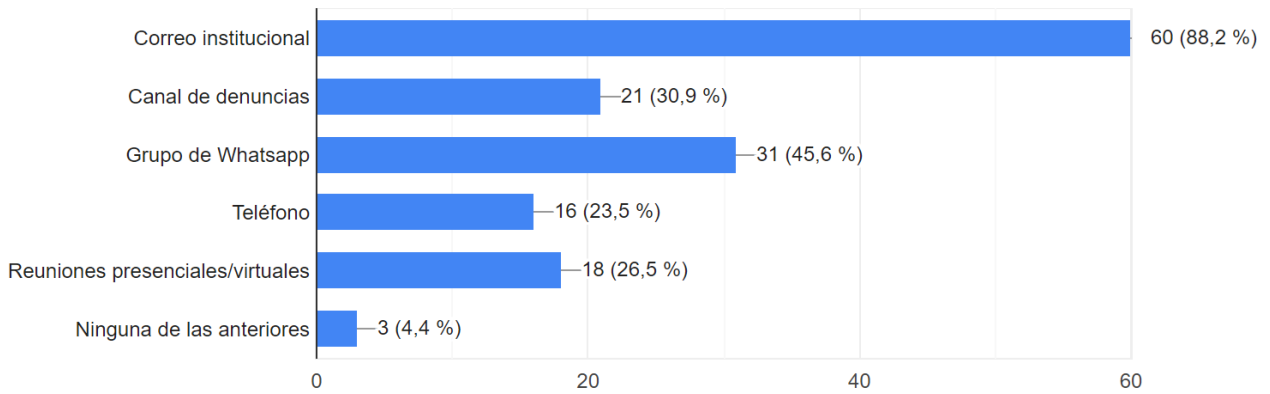
Fuente: elaboración propia (2022).

A pesar de tener un 80,9%(55) del total de los encuestados que sí conocen la ideología, valores y ética de la empresa, existe un 19,1%(13) que tiene desconocimiento del mismo; por consiguiente, se puede concluir que las mismas personas que no se sienten identificadas con la empresa son las que no conocen la cultura de la compañía.



3. ¿Qué medios de comunicación interna identifica que Recursos Humanos de la compañía utiliza?

**Figura 10** Gráfica de los medios de comunicación reconocidos por los trabajadores



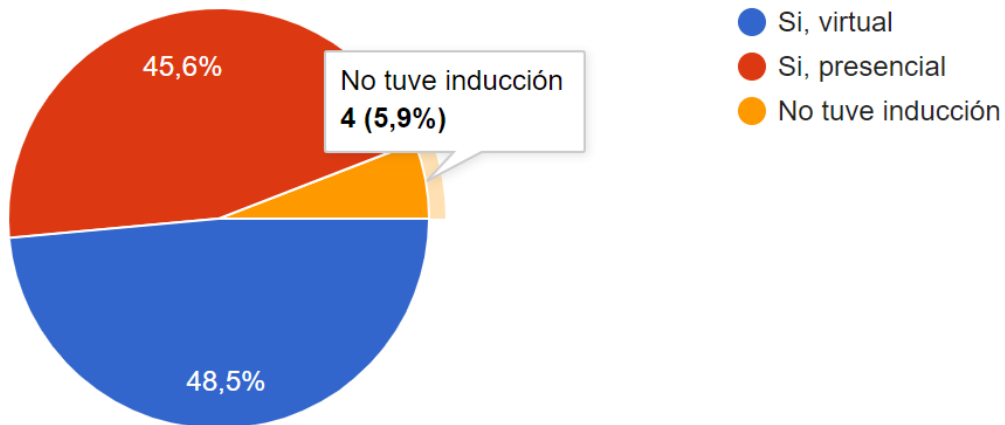
Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación: de los cinco medios de comunicación utilizados por recursos humanos se deduce que el más utilizado y conocido por los trabajadores es el correo institucional con un 88,2% (60). Mientras que el grupo de *Whatsapp* es la segunda opción con un 45.6% (31) de votaciones. Muy cercano se encuentra el canal de denuncias con un 30,9% (21), reuniones presenciales/virtuales con 26,5% (18), el teléfono con un 23,5% (16) y por último, en tres ocasiones fue seleccionado la opción de no conocer ningún medio de los mencionados, siendo un 4.4%.



4. ¿Recibió inducción cuando se incorporó a la compañía?

**Figura 11** Gráfica de la cantidad de personas que recibieron inducción



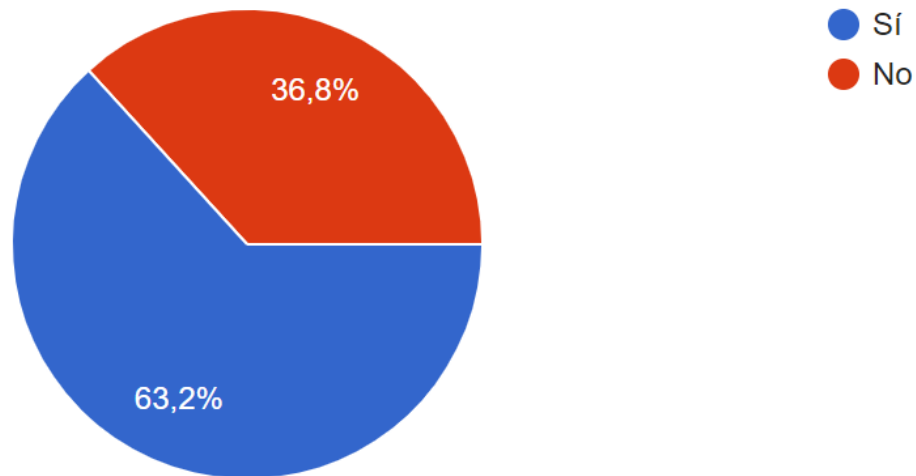
Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación: según las respuestas obtenidas, el 48,5% (33) recibieron su inducción de forma virtual, mientras que el 45,6% (31) fue presencial, así también existe un 5,9%(4) sin tener una inducción. Por lo cual, es importante mejorar el proceso de inducción para que los nuevos empleados puedan ser integrados correctamente, conocer la empresa y su cultura



5. ¿Ha recibido información de actividades lideradas por Recursos Humanos? (diplomas de antigüedad laboral, felicitación digital de cumpleaños, actividades virtuales, etc.)

**Figura 12** Gráfica del conocimiento de trabajadores acerca de las actividades lideradas por recursos humanos



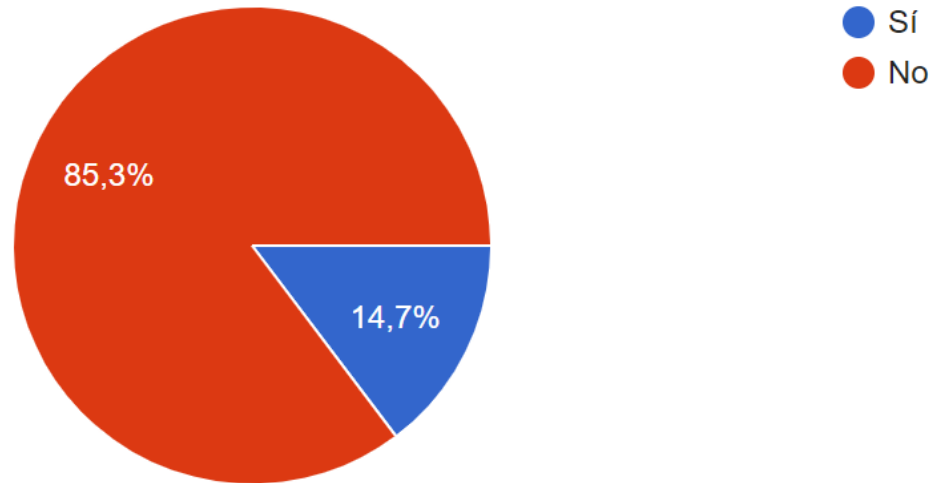
Fuente: elaboración propia (2022)

Interpretación: de acuerdo con la encuesta el 63,2% (43) tiene acceso a una comunicación informal donde reciben diplomas de antigüedad laboral, felicitación digital de cumpleaños, actividades virtuales, mientras que el 36,8% (25) no tienen acceso a esta información o actividades. En consecuencia, se debe reforzar los medios utilizados para compartir los datos.



6. ¿Ha tenido algún inconveniente para contactar a Recursos Humanos?

**Figura 13** Gráfica de la existencia de inconvenientes para contactar a recursos humanos



Fuente: elaboración propia (2022).

Interpretación: el 85.3% (58) notificó que no ha existido problema para contactar a recursos humanos, por el otro lado, el 14,7% (10) encontraron problemas para conectar con el departamento. Además, para conocer el punto de vista de los trabajadores, se adjuntó a esta pregunta el inciso siguiente que permite conocer a más profundidad los problemas que poseen actualmente.





a. Si su respuesta es afirmativa, indique el inconveniente

**Tabla 3** Comentarios de inconvenientes para contactar a recursos humanos

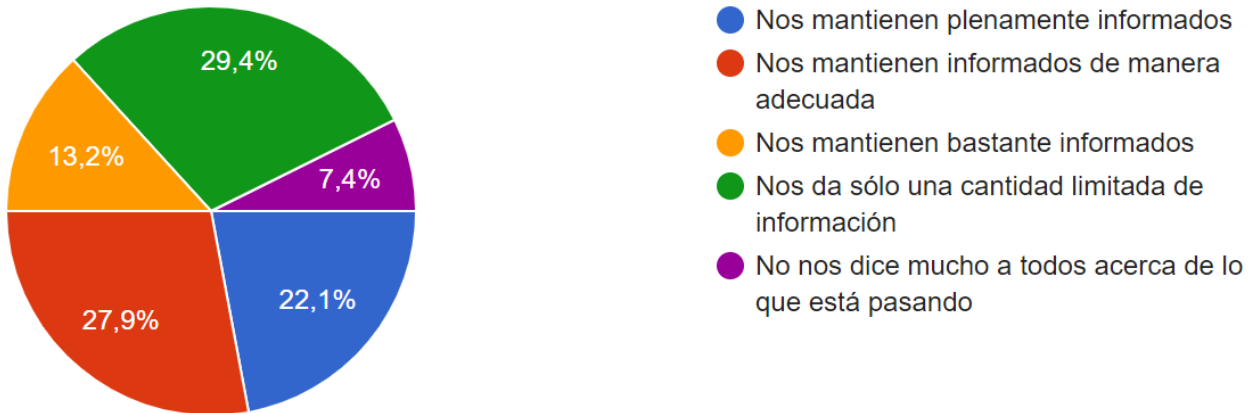
El tiempo de respuesta es muy prolongado para algunas solicitudes
No hay algo claro de quien es quien y a quien debo de contratar para algunas gestiones.
Deberían de brindarnos el número o el correo del depto.
No tenía claro con quien hacer la gestión y fui re direccionado 3 veces.
No se actualizan los números de teléfono o presentación de nuevo equipo
Intentar comunicarme con personal interno y la recepcionista no logró enviarme al área respectiva.
Solo me dieron el correo de una persona. Es difícil obtener información de RRHH. Deberían de existir RRHH para cada cuenta así tendríamos a alguien dedicado para cada equipo.
No hay Como
No sé a dónde o como comunicarme con Recursos Humanos o a quien avocarse. Enviaron un correo electrónico para enviar preguntas a nóminas, envíe una pregunta que tengo y nunca me respondieron. Cuando pongan links o correos para comunicarse, que SI funcionen y los revisen. Y si no, de nada sirve
No hay como comunicarse

Fuente: elaboración propia (2022).



7. ¿Qué describe mejor su percepción de la comunicación interna de la compañía?

**Figura 14** Gráfica de la percepción de la comunicación interna de la compañía



Fuente: elaboración propia (2022)

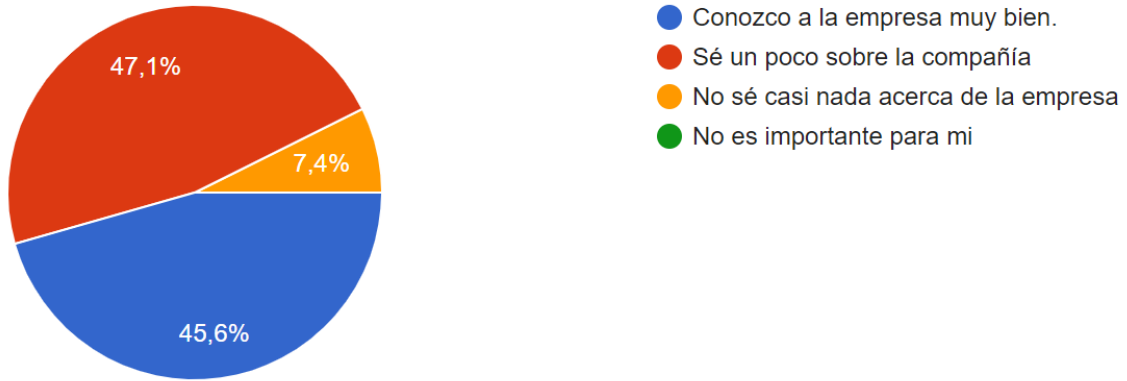
Interpretación: se enlistaron cinco niveles para conocer cuál es la percepción actual de la comunicación interna, siendo la opción “Nos mantienen plenamente informados” como la más positiva y la opción “No nos dice mucho a todos acerca de lo que está pasando” como la más negativa.

Por lo tanto, se puede decir que el 22,1% (15) seleccionó que si los mantienen plenamente informados; mientras que el 27,9% (19) dedujo que los mantienen informados de manera adecuada, siendo esta la segunda mejor opción, por otro lado el, 13,2% (9) delimitaron que los informan bastante, siendo está la opción intermedia. Seguidamente, está la penúltima opción entre las peores que fue seleccionada por el 29,4% (20) donde aclaran que no toda la información es proporcionada. Por último, el 7,4% (5) delimitaron que no se les brinda mucha información.



8. ¿Qué tan bien cree que conoce a la compañía?

**Figura 15** Gráfica del conocimiento que se tiene actualmente sobre la compañía



Fuente: elaboración propia (2022)

Interpretación: el 45,6% (31) selección la mejor de las opciones que fue delimitada como conocer la empresa muy bien, mientras que el 47,1% (35) dedujo que conocen poco sobre la compañía y el último 7,4% (5) delimitaron que no conocen casi nada siendo casi la peor opción.



9. ¿Qué temas son importantes para usted y le gustaría que la compañía deba incluir en comunicaciones futuras?

**Tabla 4** Comentarios de temas relevantes para los trabajadores

Todo bien
Beneficios exclusivos
Actividades anti estrés o charlas de salud
Por el momento me gusta cómo se coordinan para tenernos informados.
Sobre la empresa, sobre cómo está dividida y quiénes la componen. Las oportunidades y beneficios que la empresa ofrece.
Como contactar a otros departamentos o procesos para hacerlo
Sobre conferencias relacionados a cada área
Vacantes disponibles
Las mejoras siempre son para bien y sería ideal que pudiesen hablarnos acerca de cómo surgió la empresa y que fue que los inspiró a formarla.
Cumpleaños
Actividades
Cursos
La comunicación interna no llega a todas las personas, en ocasiones como reclutamiento recibimos solicitudes de personas que no reciben la información y es trasladada por parte de otro colaborador.
Salud mental
Ofertas laborales para nuevos ingresos, ofertas de crecimiento laboral
Plazas disponibles, nunca podemos saber cuándo hay alguna plaza de staff o para nuevos colaboradores.
Rifas, actividades para promover la unión de la empresa, puestos a aplicar.
Antes, habían cursos talleres de Manejo de estrés, pausas para ejercitar el cuerpo y control de estrés,
Especificación de información internacional. La empresa en otros países.



Más información sobre como pedir vacaciones u otros pedidos de forma más directa en vez del supervisor.
Las oportunidades laborales adentro de la empresa se deberían compartir a todos
Información de plazas futuras, que nuestros referidos sean tomados en cuenta antes que una persona externa.
Todo bien.
Plazas vacantes si hubiesen disponibles
Además de lo social, todo lo relacionado a desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, esas formas en las que puedo hacer algo por la empresa que me brinda trabajo.
Acoso laboral
Más información de cómo aplicar los valores, no solo los valores como tal.
Actualización y presentación de los miembros de RRHH y también del staff de la cuenta.
Organigrama de la empresa y responsables de área para saber a quién avocarnos.
Capacitaciones
Nada en especial, por mi está bien como esta.
Ser más accesibles a permisos en cuanto a vacaciones.
Actualización de beneficios por ser parte de la compañía
Planeaciones semestrales
Empatía, transparencia y liderazgo.
Entrenamiento virtual
Capacitaciones, políticas, beneficios
Las normas de la empresa
Hasta ahora todo bien
Programas de motivación, programas de crecimiento en la empresa.
Cambios administrativos, que se tomen el tiempo de informar a los agentes las nuevas actualizaciones en cuanto a la administración. También que tomen en cuenta a las personas con mayor tiempo y estabilidad laboral
No tengo ni uno en mente
Mayor información para tramites durante la pandemia



Todo lo que pasa en la compañía
Cuentas activas y puestos disponibles
Contracciones de Cuentas para referir.
Oportunidades de crecimiento
Todo bien
Movimientos de personal (altas, bajas de todas las áreas)
Salud, capacitaciones, beneficios
Promociones, oportunidades de crecimiento, reconocimientos, ayuda social.
En mi opinión les dan los mejores horarios a los nuevos trabajadores pero cuando los que ya llevamos 2 años en la empresa pedimos un cambio de horario no lo aceptan. También es ridículo que nos manden 2 semanas de vacaciones obligadas sin aviso, uno no se prepara para tener tantos días libres o tal vez los podremos necesitar en el futuro y no les importa la opinión de sus empleados.
Posiciones laborales disponibles
Talleres de relaciones humanas
A dónde y con quien comunicarse con RH, tanto para información de nóminas o también si uno desea poner alguna queja en relación al trato entre empleado y jefes inmediatos sin temor de represalias.
En qué actividades puedo realizar para vivir los valores de la compañía, y convocatorias de reconocimiento a nivel administrativo.
Más actividades para que el trabajo en casa no sea tan aburrido
Solicitud de vacaciones, cambio de horario, crecimiento laboral

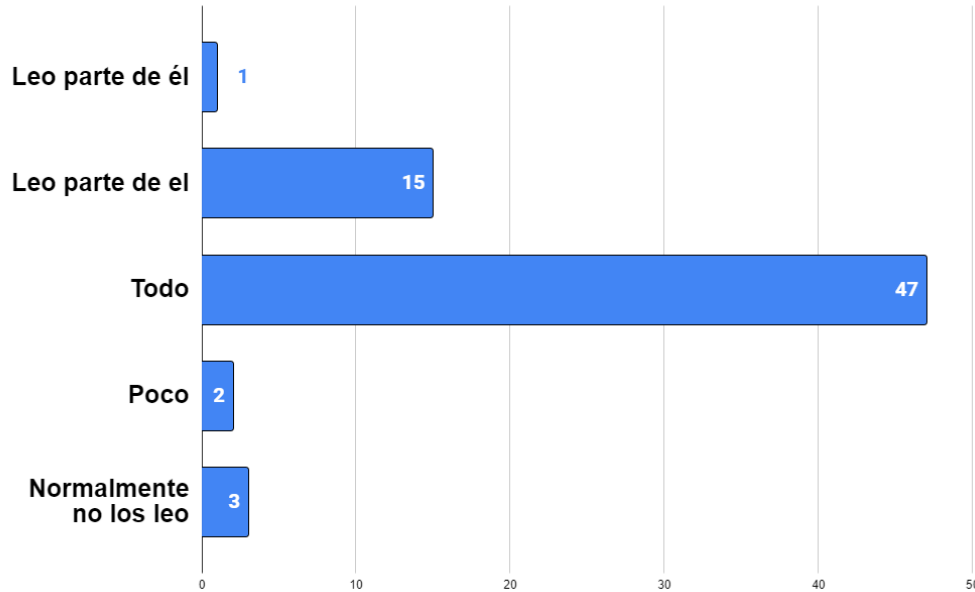
Fuente: elaboración propia (2022)

Interpretación: de los 56 comentarios recibidos, existen varios donde solicitan ser mejor informados de distintos temas comunicacionales como: talleres de relaciones humanas, oportunidades de crecimiento, ayuda social, actividades informales, planeación semestral, cultura de la compañía, acoso laboral, salud, entre otros. Mientras que hay otros comentarios que exigen una mejor comunicación acerca de los procesos y organigrama de recursos humanos para saber a quién acudir en caso de ayuda.



10. ¿Cuánto lee de un comunicado informativo enviado por la compañía, independientemente del medio?

**Figura 16** Gráfica del promedio de lectura de los comunicados informativos



Fuente: elaboración propia (2022)

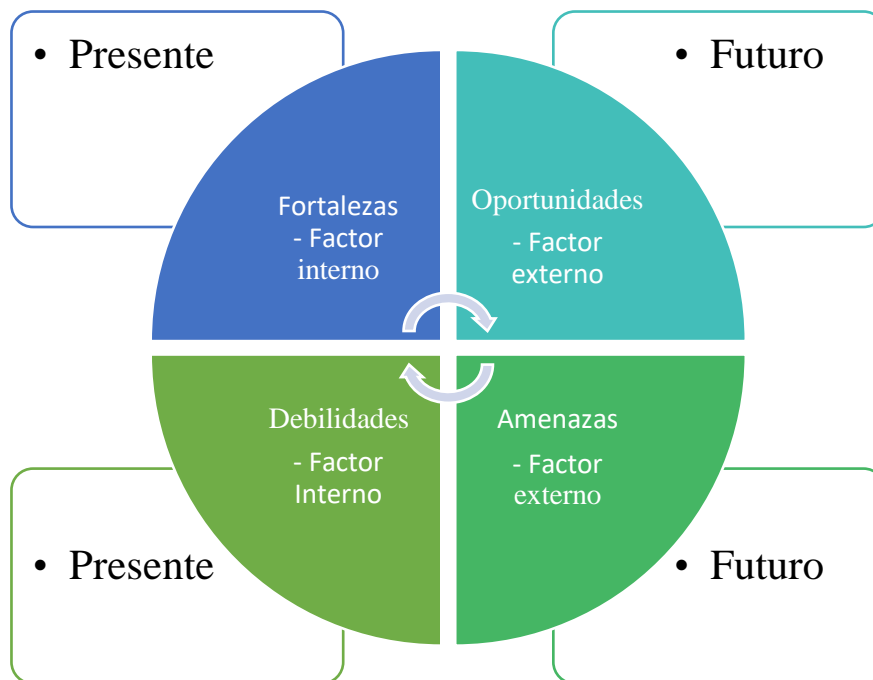
Interpretación: se limitaron a cinco posibles respuestas donde el 69,1% (47) si leen un comunicado completo, el 22,1% (15) leen parte del comunicado, mientras que el 2,9% (2) leen un poco, el 4,4% (3) normalmente no lee los comunicados y solo el 1,5%(1) lee parte de él. Por lo cual, se deduce que el 30,9% (21) no leen con los comunicados completos.

### 1.17 FODA comunicacional

Ponce (2006) lo define como un artefacto que nos proporciona una perspectiva integral de una sección o empresa de cualquier ámbito para estimar la disposición existente y así realizar un plan acción que permita mejorar cada uno de los aspectos que lo representan.

La abreviatura utilizada origina del inglés SWOT, que significan Fortaleza, Oportunidades Debilidades y Amenazas. Dichos atributos se pueden identificar de la siguiente forma:

**Figura 17** Matriz FODA



Fuente: elaboración propia (2022)

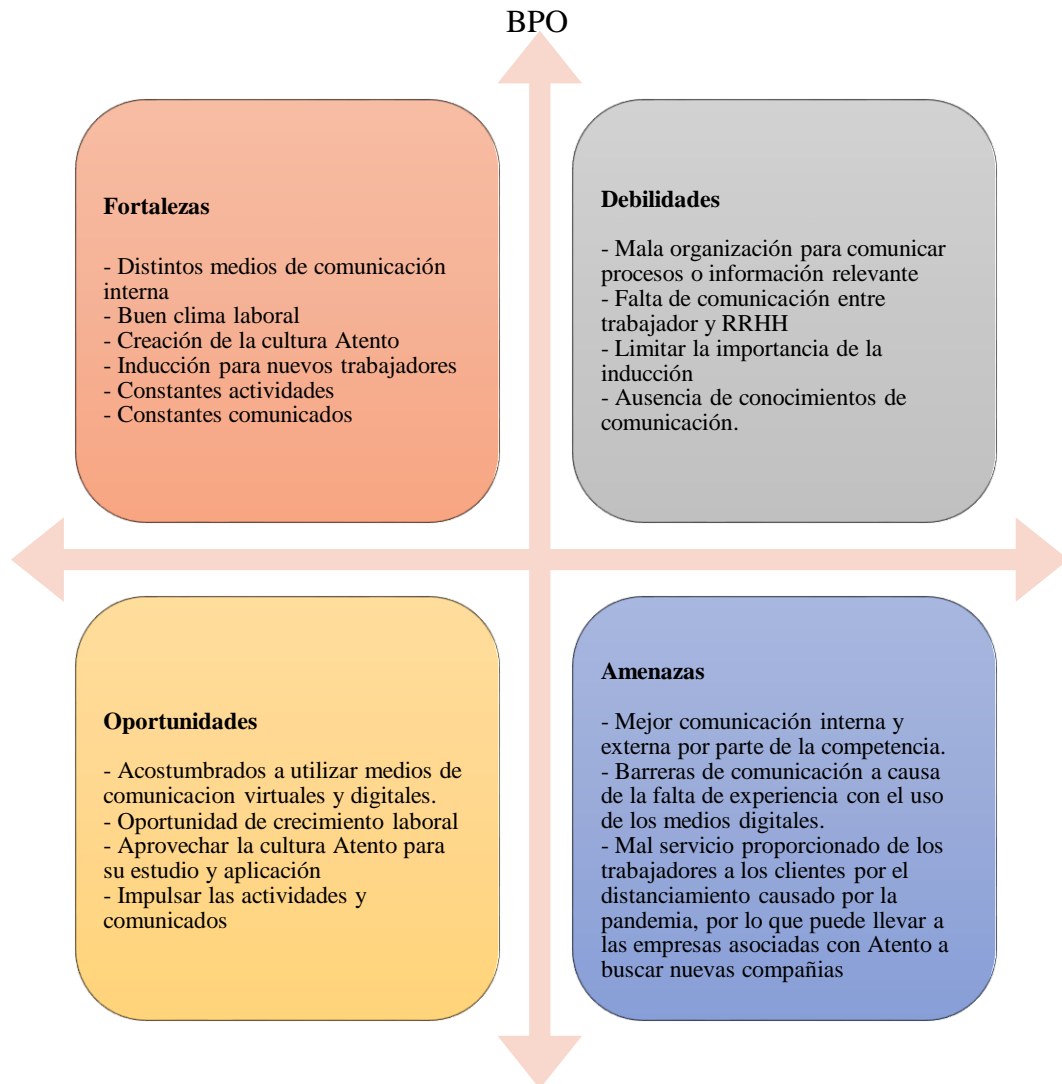
La fortaleza de una organización está conformada por todas las funciones que realiza con eficacia en la actualidad; por otro lado, se encuentran las debilidades, que como su nombre lo indica, son las diligencias realizadas con un grado de fracaso elevado, son evaluadas en tiempo presente. Por consiguiente, se puede decir que las fortalezas y debilidades son las características de una organización o departamento de las cuales ellos mismos tienen control y conocimiento.





Al mismo tiempo, existen las oportunidades, que son aquellos elementos que pueden ayudar a la empresa a mejorar los aspectos positivos y negativos; sin olvidar a las amenazas, este mismo, sería el antónimo de las oportunidades, se puede identificar fácilmente cuando las debilidades reciben más poder y se convierten en incontrolables y problemas potenciales. A diferencia de las fortalezas y debilidades, se perciben desde un tiempo futuro y ambas provienen del factor externo.

**Figura 18** FODA a la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y



Fuente: elaboración propia (2022)



### **1.18 Problemas detectados**

Con las entrevistas realizadas y resultado de la encuesta se obtuvieron varias áreas de oportunidades entre las que se pueden mencionar:

Desconocimiento del organigrama de recursos humanos, por lo tanto el empleado no logra abocarse al departamento correcto cuando necesita realizar un proceso, resultando en descontentos por parte de los trabajadores porque es tiempo desaprovechado.

Así mismo con la aparición del problema anterior, surgió el siguiente: desperdiciar la ayuda tecnológica que se tienen en la actualidad para mejorar la comunicación interna. Actualmente el medio más utilizado para resolver cualquier duda es presencial o por medio de correo electrónico. Sin embargo, al existir la pandemia, no es una opción viable llegar a las instalaciones, por otro lado el uso de correo electrónico implica un proceso tardío, ya que al no contar con mucho personal para su revisión constante, los empleados reciben respuestas tardías.

La ausencia de un departamento de comunicación fue otro problema principal detectado, el cual hace que no exista una correcta distribución de los mensajes internos y externos, debido a esto, existe una comunicación escasa entre empresa y empleado.

### **1.19 Planteamiento de problema comunicacional**

Al no contar con un departamento específico de comunicación, se desconoce de la existencia de un plan estratégico de comunicación, como también la falta de una línea grafica para que el capital humano se perciba más identificado con la compañía.

El flujo de la información es totalmente vertical, evitando que los empleados puedan compartir sus comentarios o sugerencias para mejorar el departamento en general.

A causa de la ausencia de personal en el área de recursos humanos, no se han realizado proyectos establecidos con anterioridad, por ejemplo, dicha área contempló realizar grupos focales para conocer la opinión del trabajador, sin embargo no dan abasto.



El desconocimiento de la cultura organizacional es un aspecto negativo dentro del departamento de recursos humanos, ya que con el desarrollo de la cultura, permitiría que los empleados se sientan más identificados y a gusto con la compañía.

Estos problemas se pueden resolver con el establecimiento e implementación de reuniones constantes donde se permita conocer el punto de vista del empleado como también actividades donde se dé a conocer con la cultura de la empresa, actualizaciones de procesos con recursos o cualquier cambio relevante que le pueda afectar al empleado.

### **1.20 Indicadores de éxito**

A causa de la constante aparición de la pandemia COVID-19 y sus variantes han impactado negativamente al país por más de dos años, el proyecto se ha realizado de forma virtual por tercer año consecutivo; sin embargo, la aparición de todas las nuevas tecnologías ha permitido que las actividades no caduquen y menos el continuo progreso de aprendizaje universitario, proporcionando constante apoyo en los diferentes medios de comunicación establecidos para el cumplimiento del proyecto.

### **1.21 Límites y alcances de la investigación**

Alcance

- Hombres y mujeres que realicen sus labores para la Empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO, éstos pueden ser desde casa, en la Aguilar Batres, o en la sede del edificio WTC.

Límite

- Una limitante del proyecto es que al ser una gran cantidad de empleados, el proyecto no alcance para abarcar a cada uno de ellos.
- El tiempo específico asignado para completar la investigación es una limitante.



## 1.22 Cronograma del diagnóstico

**Tabla 5** Cronograma del diagnóstico

Fecha	Hora	Lugar	Actividad	Horas totales
09 de febrero de 2022	9:30 horas a 10 horas	Reunión por Teams	Primer acercamiento con la empresa, planteamiento de mi EPS	30 minutos
12 de febrero de 2022	17 horas a 18 horas	Reunión por Zoom	Primeros pasos para la primera fase del EPS. Impartido por el Maestro Mynor Martínez	1 hora
14 de febrero de 2022	20:30 hrs a 21:30 hrs		Investigación general de la Empresa (Historia, localización, tesis existentes, entre otros)	1 hora
16 de febrero de 2022	20:30 hrs a 21:30 hrs		Análisis de la historia y videos acerca de la empresa.	1 hora
18 de febrero de 2022	20:30 hrs a 21:30 hrs		Redacción de la historia de la empresa, valores, visión y misión	1 hora
19 de febrero de 2022	16:00 hrs a 20:00 hrs	Reunión por Zoom	Segunda reunión con el supervisor y redacción de guía de observación	4 horas
20 de febrero de 2022	12:00 hrs a 16:00 hrs		Redacción de ficha de diagnóstico y creación de batería de preguntas	4 horas
21 de febrero de 2022	16:00 hrs a 21:00 hrs		Análisis de ficha de diagnóstico y redacción de más preguntas	5 horas
22 de febrero de 2022	9:30 hrs a 10:30 hrs	Reunión por Teams	Redacción Carta de aceptación, primeras preguntas realizadas	1 hora
23 de febrero de 2022	15:00 hrs a 16:00 hrs	Reunión por Teams	Últimas preguntas de la batería presentada	1 hora
24 de febrero de 2022	20:00 hrs a 21:00 hrs		Lectura y análisis de nuevos documentos obtenidos (encuestas, programa de comunicados)	1 hora
26 de febrero de 2022	17:00 hrs a 19:00 hrs	Reunión por Zoom	Explicación de la guía de observación y lectura de más documentos internos de la empresa	2 horas
28 de febrero de 2022	20:00 hrs a 21:00 hrs		Lectura de ESG de la empresa	1 hora
1 de marzo de 2022	20:00 hrs a 22:00 hrs		Redacción de primeros aspectos importantes del ESG	2 horas
2 de marzo	10:00 hrs a 12:00 hrs	Edificio WTC	Visita a instalaciones y análisis del clima laboral	2 horas
2 de marzo de 2022	20:00 hrs a 21:00 hrs		Continuación de redacción de aspectos importantes del ESG	1 hora
3 de marzo de 2022	18:00 hrs a 19:00 hrs		Llamada a Supervisor para evaluación de lo trabajado hasta el momento	1 hora
5 de marzo de 2022	17:00 hrs a 19:00 hrs	Reunión por Zoom	Reunión con supervisor para confirmar objetivos, Redacción de nuevas preguntas para hacer	2 horas
9 de marzo de 2022	19:30 hrs a 21:30 hrs		Culminación de lectura del ESG---	2 horas
10 de marzo de 2022	19:00 hrs a 22:00 hrs		Redacción de incisos 1, 2, 3 y 4 del diagnóstico de comunicación	3 horas
11 de marzo de 2022	19:00 hrs a 22:00 hrs		Redacción de incisos 5 y 6 Elaboración del Organigrama de Atento	3 horas
12 de marzo de 2022	16:30 hrs a 17:00 hrs	Reunión por Zoom	Reunión con supervisor para confirmar nuestros avances y aclarar dudas de encuestas	30 minutos
12 de marzo de 2022	18:00 hrs a 19:00 hrs	Llamada telefónica	Redacción de encuesta y llamada al supervisor para confirmar la encuesta	1 hora
13 de marzo de 2022	16:30 hrs a 17:00 hrs	Reunión por Zoom	Segunda revisión de encuestas con EPS.	30 minutos
13 de marzo de 2022	17:00 hrs a 21:00 hrs		Redacción de inciso del 5 al 13 del diagnóstico de comunicación	4 horas
14 de marzo de 2022	18:00 hrs a 22:00 hrs		Redacción de incisos 14 y 15, además de buscar libros para citar	4 horas
15 de marzo de 2022	11:00 hrs a 13:00		Busqueda de documentación (Tesis)	2 horas
15 de marzo de 2022	15:00 hrs a 23:00 hrs		y redacción de incisos 16.1 al 16.3	8 horas
16 de marzo de 2022	18:00 hrs a 23:00 hrs		Redacción del inciso 16,3,1 al 16,3,5	5 horas
17 de marzo de 2022	15:00 hrs a 02:00 hrs		Redacción de 16,3,6 al 17	11 horas
18 de marzo de 2022	12:00 hrs a 23:00 hrs		Redacción de inciso 18 al 23	11 horas

Fuente: elaboración propia (2022)

## 1.23 Proyecto a desarrollar

Fortalecimiento de la estrategia comunicacional interna de la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO.



## Capítulo 2

### Plan estratégico de comunicación

#### 2.1 Plan de comunicación (concepto)

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2022) define plan como “escrito en que sumeramente se precisan los detalles para realizar una obra”. Por otro lado, la definición de comunicación en el Diccionario de Lingüística Moderna es la siguiente:

Llamamos comunicación al proceso mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común. Este proceso abarca dos etapas: la emisión y la recepción del mensaje llamadas respectivamente la codificación y la decodificación (Álvarez y Martínez, 1997)

Se deduce que el plan de comunicación es un escrito donde se detalla información relevante para tener un buen proceso de comunicación. El presente plan estratégico de comunicación surgió gracias a la investigación realizada en el plan de diagnóstico, donde se identificaron los objetivos, tácticas, herramientas, entre otros aspectos que ayudan en la elaboración de un plan para mejorar los aspectos negativos encontrados en el plan de diagnóstico.

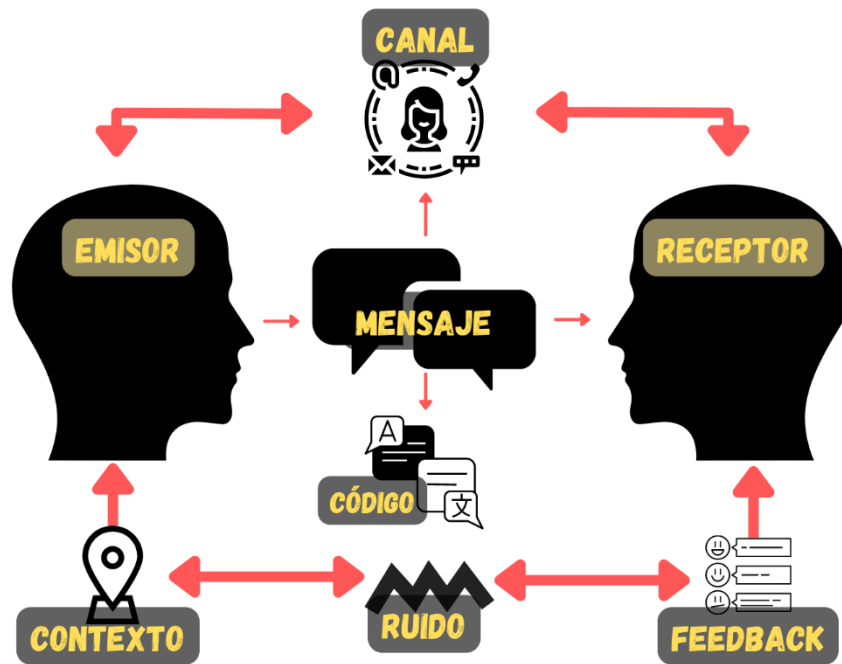
#### 2.2 Elemento comunicacionales

Los elementos comunicacionales son componentes que permiten al ser humano transmitir una idea o pensamiento. Con esta base y con lo establecido anteriormente sobre la comunicación se deduce la siguiente lista de elementos:

- Emisor, quien cumple el servicio de razonar, analizar y exponer la idea o mensaje que se quiere transmitir.
- Receptor, encargado de decodificar el mensaje transmitido.
- Canal, que es el medio por el cual los implicados en la comunicación logran transmitir sus ideas.
- Código, permite que el mensaje se transmita por un conjunto de reglas gramaticales que ayuda al grupo entenderse con facilidad.

- Mensaje, este es elaborado con el conocimiento del emisor y es el que se trasmite por los diferentes canales existentes.
- Contexto o situación, es el área o lugar físico donde se está realizando la comunicación.
- Ruido, son barreras físicas, psicológicas o sociales que obstaculizan la comprensión del mensaje.
- Realimentación o *feedback*, es la respuesta al mensaje decodificado, siendo un dictamen coherente con el mensaje recibido.

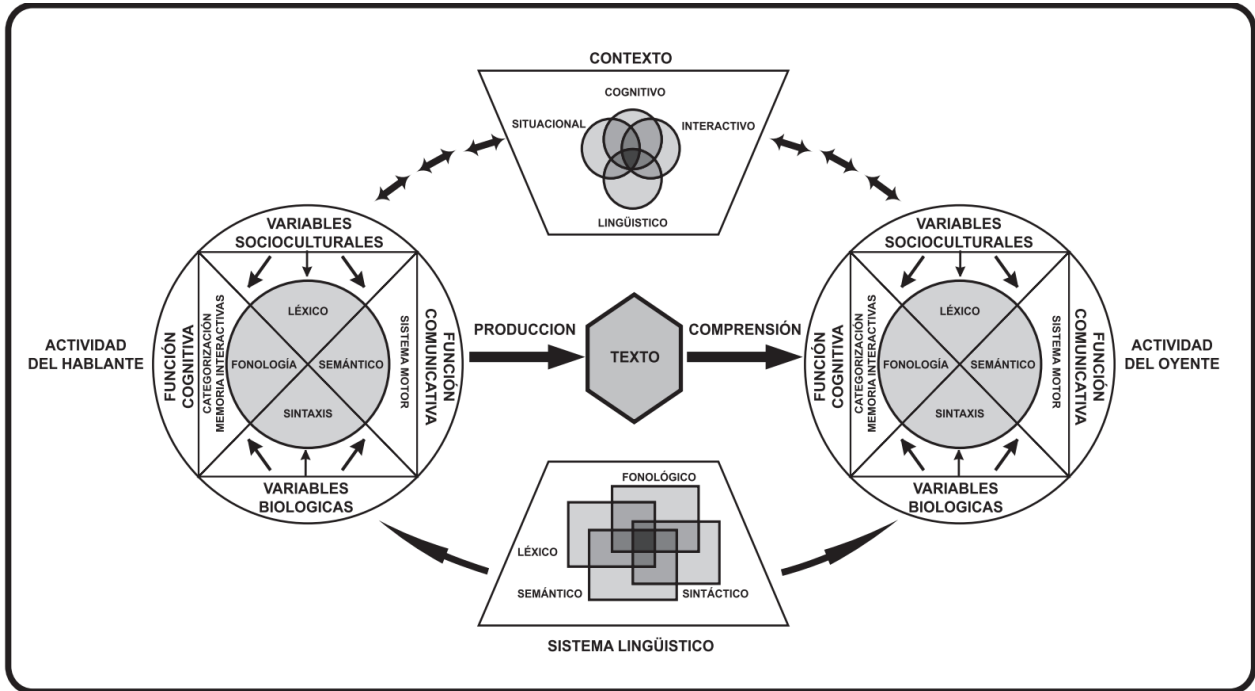
**Figura 19** Elementos de la comunicación



Fuente: elaboración propia (2022).

Se debe tener en cuenta que este proceso no es necesariamente unidireccional, incluso puede ser bidireccional. Mayor, J. (1983) utiliza una ilustración donde agrega los elementos mencionados, además de agregar la experiencias de la fuente, emisión e intención del mensaje, expectativa, recepción del mensaje y la experiencia del receptor.

**Figura 20** Elementos de la comunicación según Mayor, J.



Adoptado de “Didáctica de la Lengua y la Literatura” por De García, J. & Medina, A. Copyright 1989 por Editoriales Anaya.

### 2.2.1 Comunicación organizacional

Para la Real Academia española (2022) organización se define como “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

Por lo tanto, se puede decir que la comunicación organizacional engloba a los empleados dentro de una compañía que indirecta o directamente elaboran los procesos de comunicación para que sus relaciones y objetivos se logren.

Brandolini et al. (2008) lo explica como una corporación moderna que se establece gracias a un desarrollo común. Quiere decir que está nueva comunicación crece y se expande gracias a los métodos clásicos como lo son las conversaciones, que a gran rasgo determina y sostienen las bases de una organización.



## 2.2.2 Comunicación interna

Brandolini et al. (2008) lo define como un instrumento de gestión que puede utilizarse también como método. Por otro lado, también menciona que dicha comunicación se caracteriza por transmitir mensajes al capital humano interno, persona y a todo miembro que forme la empresa con el fin de crear un ambiente productivo, agradable y colaborativo.

Por lo que se puede decir que la comunicación interna busca promover la implicación del personal utilizando un dialogo accesible en los distintos departamentos y niveles; además de lograr cambios positivos en las posturas de los receptores de información y por ende, mejorar la productividad que la compañía o empresa necesita y desea.

**Figura 21** Proceso de comunicación interna



Fuente: elaboración propia (2022).

Este recurso de comunicación, dentro de la empresa, es utilizando desde distintos sectores o departamentos que buscan sus propios beneficios y ventajas. Brandolini et al. (2008) los divide así.

- Alta dirección: esta área o sector es, cómo su nombre lo indica, el más importante dentro de la compañía, dando inicio al proceso comunicativo e intentan mejorar todos los procesos sociales, económicos y productivos. Además, de fomentar la cultura e integración de todos los empleados. También es conocido por ser el departamento de comunicación.
- Líneas de mando medio: es conocido por ser el jefe inmediato de cualquier grupo o empleado, y son los que buscan mejorar la comunicación grupal, alcanzar los objetivos impuestos por la alta dirección, siguiendo sus indicaciones para así estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo a cargo.
- Recursos humanos: encargados de verificar y corregir problemas que surgen durante el proceso de comunicación de los sectores anteriores y así obtener la mejor utilidad de los trabajadores.





También, Brandolini et al. (2008) hace mención de los beneficios y desventajas de la comunicación de una y dos vías.

**Tabla 6** Consecuencias de la comunicación

Consecuencias de la comunicación de	
Dos vías	Una vía
<ul style="list-style-type: none"><li>- Clima colaborativo</li><li>- Seguridad</li><li>- Mayor compromiso</li><li>- Genera independencia</li><li>- Mayor eficacia en la tarea</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clima de tensión</li><li>- Mayor nivel de seguridad</li><li>- Genera dependencia</li><li>- Posible ineficacia</li><li>- Fomenta el rumor</li></ul>

Adoptado de “Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes” por Brandolini et al. Copyright 2008 por Editorial La Crujía.

La comunicación interna se conforma de la siguiente manera: formal, que se focaliza en distribuir información totalmente laboral, utilizando las herramientas internas con una planificación y semántica desarrollada con un fin específico.

Por otro lado, existe la comunicación informal, que como su nombre lo indica, no cumple con los requisitos establecidos en lo formal, normalmente es utilizada por los trabajadores para transmitir mensajes que normalmente la compañía no difunde.

Esta división puede ser direccionada de la siguiente manera:

- **Descendente:** es la comunicación desarrollada en la alta dirección con el objetivo de dar a conocer procesos o actualización de información, que por lo general, no necesitan de alguna respuesta del receptor de la información. Como lo pueden ser objetivos, principios, y metas.
- **Ascendente:** enfocada en obtener los puntos de vista de los empleados sobre las actividades que realizan dentro del trabajo. Su principal objetivo es que los trabajadores se sientan integrados dentro de la empresa, al igual que obtener ideas y consenso.



- Oblicuas o transversales: engloba todos los departamentos esenciales dentro de una compañía, permitiendo que cada uno comente y dé su punto de vista para que se mejore el ambiente laboral en todos los aspectos (Brandolini et al., 2008)

Para lograr que el mensaje sea dirigido y lo reciba el empleado o trabajador, se deben utilizar diferentes medios, los cuales Guevara (2006) engloba de la siguiente manera.

**Tabla 7** Medios estratégicos para la comunicación interna

**Medios estratégicos**

Medios de comunicación escrita	Medios de comunicación verbal	Medios de comunicación audiovisual
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periódico empresarial.</li> <li>- Revista corporativa.</li> <li>- Boletín / hoja informativa.</li> <li>- Memorandos.</li> <li>- Cartas de presidencia.</li> <li>- Manuales.</li> <li>- Cartillas.</li> <li>- Carpeta para visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recorrido por las instalaciones.</li> <li>- Discursos, conferencias o charlas.</li> <li>- Juntas.</li> <li>- Reuniones o eventos.</li> <li>- Jornadas de puertas abiertas para la familia.</li> <li>- Jornada de puertas abiertas para visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Televisión.</li> <li>- Radio.</li> <li>- Intranet.</li> <li>- Sistema de Información Digital (SID).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (2022).

## 2.3 Objetivos del plan de Comunicación (General y específicos)

### 2.3.1 Objetivo general

- Fortalecer la comunicación interna entre trabajador y recursos humanos de la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO en Guatemala.



### 2.3.2 Objetivos específicos

- Reforzar los medios utilizados para la comunicación interna en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO en Guatemala, para que los trabajadores tengan acceso a información básica fácilmente.
- Reducir las barreras de comunicación existentes para que los trabajadores puedan comunicarse con recursos humanos adecuadamente y así mejorar el clima laboral.

### 2.4 Estrategia

Para la Real Academia Española (2022) es “Un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento”.

Mientras que para Rivera (2011) considera que luego de siglos de estudio del término, se logra definir gracias a la contribución de distintas disciplinas. Por lo que, la economía aporta primordialmente el estudio de las transacciones; mientras que la sociología estudia las actividades que normalmente tiene el grupo a estudiar y así obtener una definición del mismo; así también se encuentra la psicología que analiza la mente del individuo para obtener más información de la sociedad; y por último la ciencia política que profundiza en el tema del poder de negociación y de la cooperación.

**Figura 22** Composición de “Estrategia”



Fuente: elaboración propia (2022).

Por lo tanto, la estrategia comunicacional que se utilizará en el proyecto se enlazó con lo estudiado y analizado en el diagnóstico comunicacional de la compañía, utilizando actividades y acciones específicas para obtener resultados positivos de los objetivos planteados.

De acuerdo con el FODA elaborado y objetivos planteados, se dedujo que la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO en Guatemala, cuenta primordialmente con



barreras dentro de la comunicación interna utilizada en Recursos Humanos. Por lo tanto, se estudiaron y mejoraron los medios de comunicación para que la información sobre procesos, calendarios de actividades y organigramas puedan contactarse con mayor facilidad.

Aunado a lo anterior, el estudio de las barreras de comunicación será fundamental. Primordialmente las barrera administrativas y físicas que afectan a los trabajadores por la pandemia COVID-19. De manera que, se utilizaron un conjunto de acciones que lograran un acercamiento entre trabajadores y el departamento de recursos humanos.

## 2.5 Actividades y Acciones de la estrategia

Para el cumplimiento de los objetivos mencionados, se producirán actividades y acciones que asistirán a la ejecución del mismo.

**Tabla 8** Actividades y Acciones de la estrategia

No.	Objetivo	Acción	Actividades
1	Reforzar los medios utilizados para la comunicación interna en la compañía multinacional dirigida al negocio de <i>call center</i> y BPO en Guatemala, para que los trabajadores tengan acceso a información básica fácilmente.	En este objetivo se centraría más la herramienta de la comunicación asincrónica, que se orienta a toda conversación que no necesita una respuesta inmediata o específica.  Por lo tanto se utilizaran las siguientes acciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de comunicación interna: enfocado en el apoyo del área de recursos humanos, quienes son los encargados de realizar actividades en la compañía. En este manual se les brindó detalles específicos del cómo y qué mejorar en la comunicación interna</li> <li>- Boletín informativo mensual: permitió mantener actualizados de cualquier cambio administrativo que sea relevante para el trabajador en el departamento de recursos humanos. (Organigrama, proceso o información)</li> <li>- Creación de asistencia automática en medio interno existente: realización de <i>bot</i> en medio</li> </ul>



			interno como <i>Whatsapp</i> , donde los trabajadores puedan abocarse por información básica sin esperar tiempo por una respuesta.
2	Reducir las barreras de comunicación existentes para que los trabajadores puedan comunicarse con recursos humanos adecuadamente y así mejorar el clima laboral.	Se utilizaron la herramienta de la comunicación sincrónica, que permite obtener conversaciones cara a cara.	- Bifoliar: se realizó de forma digital, donde, los trabajadores del mes de cada cuenta, los cumpleaños, valores, pilares y también reconocimiento de trabajadores formaron parte para que se sientan identificados con la cultura de la compañía.  - Buzón de sugerencias digital: implementado en el <i>bot</i> que apoya al alcance del objetivo 1. El cual incluyó una encuesta enfocada en el servicio del departamento de recursos humanos, dicha encuesta será anónima y permitirá recolectar puntos de vista del capital humano.

Fuente: elaboración propia (2022)

## 2.6 Público objetivo

Hombres y mujeres laborando en el área de recursos humanos y a los empleados que están bajo el cargo del mismo departamento dentro de la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO en Guatemala.

## 2.7 Mensaje clave

Según Brandolini et al. (2009) el mensaje clave dentro de la comunicación interna esta “íntimamente relacionados con su misión, visión y valores, ya que para que la organización pueda continuar evolucionando en el tiempo, es necesario que todos los colaboradores tengan conocimiento tanto de los mensajes claves como de su visión, misión y valores.”



Por lo que, se puede decir que el mensaje incluye contenido detallado de los comités corporativo o en este caso el mensaje incluye información relevante en la evolución de la investigación y que será utilizado durante la elaboración de la estrategia. Por lo que el mensaje clave será:

- La comunicación nos importa.

## 2.8 Indicadores de las acciones

Según Estrategias de Inversión (2012) son “Variables que intentan medir y objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa suceso colectivos para así, poder respaldar acciones.”

Por lo tanto, los indicadores de las acciones utilizados serán con enfoque cualitativo, específicamente encuestas con una evaluación de calidad, siendo el mismo método utilizado en el diagnóstico de esta investigación. La información extraída en el diagnóstico fue la base que representa el nivel de agrado inicial antes de elaborar la estrategia.

Al terminar de desarrollar las actividades en esta estrategia, se efectuó la encuesta de evaluación de calidad. Las respuestas obtenidas, sirvieron como indicadores de resultados, comparando el antes y después del proyecto.

## 2.9 Recurso Humano

Los recursos disponibles para la elaboración del proyecto son los siguientes:

**Tabla 9** Recurso Humano

<b>Personal</b>	<b>Cargo</b>	<b>Actividad a Realizar</b>
Licdo. Julio Flores	Gerente de Recursos Humanos en Guatemala	Máxima autoridad en el departamento de recursos humanos. Encargado de validar las propuestas realizadas a la institución
Licda. Vivian Anguiano	Coordinadora de Desarrollo Organizacional	Autoridad y encargada de la comunicación interna dentro de la compañía. También es delegado de validar las



		propuestas realizadas a la institución.
Luisa Ulin	Analista de Motivación	Encargada de la distribución de los boletines y actividades a realizar con los trabajadores.
Maestro Luis Pedroza	Coordinador EPS ECC USAC 2022	Coordina, asesora, proporciona material y apoyo durante la elaboración del Ejercicio Profesional Supervisado de la Universidad de San Carlos de Guatemala
Licdo. Mynor Martínez	Supervisor de grupo EPS ECC USAC 2022	Coordina, asesora, proporciona material y apoyo durante la elaboración del Ejercicio Profesional Supervisado de la Universidad de San Carlos de Guatemala
Josué Neftalí Villatoro Lorenzana	Estudiante de EPS de Licenciatura de la Universidad de San Carlos de Guatemala	Encargado de la creación de diagnóstico, estrategia y desarrollo de los productos comunicacionales de la estrategia de comunicación

Fuente: elaboración propia (2022).

## 2.10 Financiamiento y presupuesto

El financiamiento de todas las actividades o acciones propuestas en la estrategia fueron asumidas por el estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS).



A continuación se ubica el presupuesto realizado por el estudiante.

**Tabla 10** Presupuesto

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>1</b>	Diagnóstico de comunicación	Q.15,000.00	Q.15,000.00
<b>1</b>	Estrategia de comunicación	Q.17,000.00	Q.17,000.00
<b>1</b>	Manual de comunicación interna	Q.2,000.00	Q.2,000.00
	Boletines	Q.125.00	Q.125.00
	Certificados	Q.50.00	Q.50.00
	Manejo de redes sociales a nivel interno	Q.4,500.00 mensual	Q.4,500.00
		<b>Total Estimado</b>	<b>Q38,675.00</b>

Fuente: elaboración propia (2022).

## 2.11 Beneficiarios

Los beneficiarios directos del proyecto realizado fueron los aproximados 2300 empleados que están bajo el cargo del departamento de recursos humanos, así como también los trabajadores del área de recursos humanos fueron bonificados con esta investigación

## 2.12 Áreas Geográficas de Acción

El desarrollo de las actividades se realizaron en el edificio ubicado en la Calzada Aguilar Batres 38-94, zona 11, ciudad de Guatemala y en la 15 Avenida 5-00 Edificio WTC, zona 13.

## 2.13 Cuadro operativo de le estrategia

**Tabla 11** Cuadro operativo de la estrategia

<b>Actividad o producto comunicacional</b>	<b>Objetivo específico al cual obedece</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Recurso Humano</b>	<b>Área Geográfica de impacto</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Fecha de ejecución</b>
<b>Presentación de diagnóstico y</b>		Q.32,000 mensuales	Estudiante de EPS y		Empleados bajo el cargo del dpto. de	Junio 2022





<b>estrategia de comunicación</b>			supervisor de EPS		recursos humanos y trabajadores del departamento de recursos humanos	
<b>Manual de comunicación interna</b>	Reforzar los medios utilizados para la comunicación interna en la compañía multinacional dirigida al negocio de <i>call center</i> y BPO en Guatemala.	Q.2,000	Coordinadora de desarrollo organizacional y estudiante de EPS	Calzada Aguilar Batres 38-94, zona 11, ciudad de Guatemala y en la 15 Avenida 5-00 Edificio WTC, zona 13.	Trabajadores del dpto. de recursos humanos	Julio 2022
<b>Boletines</b>		Q.125	Coordinadora, analista de motivación y estudiante de EPS			Julio 2021
<b>Manejo de redes sociales a nivel interno: creación de bots.</b>		Q.4,500 mensuales	Analista de motivación y estudiante de EPS		Empleados bajo el cargo del dpto. de recursos humanos y trabajadores del departamento de recursos humanos	Julio 2022
<b>Bifoliar</b>	Reducir las barreras de comunicación existentes para que los trabajadores puedan comunicarse con recursos humanos adecuadamente y así mejorar el clima laboral.	Q.50	Analista de motivación y estudiante de EPS			Agosto 2022
<b>Fortalecimiento de medios ascendentes o buzón de sugerencias digital</b>			Analista de motivación y estudiante de EPS			Septiembre 2022

Fuente: elaboración propia (2022).



## 2.14 Cronograma del Plan de comunicación.

**Tabla 12** Cronograma del plan de comunicación

No.	Actividad	Meses															
		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	Descripción	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1.	Ordenar las actividades a realizar																
2.	Elaborar borrador de contenido de manual de comunicación																
3.	Enviar manual para aprobación																
4.	Elaborar boletines																
5.	Distribución de boletines																
6.	Creación de bots																
7.	Presentación de bots a la compañía																
8.	Utilización de los bots en los medios de comunicación																
9.	Elaboración de bifoliar																
10.	Distribución de bifoliar																
11.	Distribución de encuesta de sugerencias por el bot																

Fuente: elaboración propia (2022).



## Capítulo 3

### Ejecución del plan de comunicación

#### 3.1 Informe de ejecución

El presente ejercicio profesional supervisado se efectuó durante una época de transición en Guatemala, en la cual, la mayoría de empresas o negocios del ámbito del *call center* están volviendo a abrir sus puertas a su capital humano, luego de no tener actividades presenciales por más de dos años de la pandemia COVID-19. Esto implicó inconvenientes para el cumplimiento de la calendarización de varias actividades.

Por esta razón, se iniciaron varias acciones que facilitaron la ejecución de las actividades, principalmente, se decidió ejecutar las actividades de manera virtual. Además de proteger la salud del personal, se aprovechó la existencia de plataformas virtuales que tiene la empresa, permite trabajar de forma remota, sencilla y segura.

En otro orden de ideas, para la elaboración de las actividades desarrolladas dentro del plan estratégico, se ajustaron a las posibilidades y necesidades de la compañía, ya que al ser una empresa multinacional se cuenta con muy poco tiempo disponible para proyectos de esta naturaleza. Por lo tanto, las actividades calendarizadas se espera que finalicen en diciembre del año 2022.

#### 3.2 Ejecución 1: Manual de comunicación interna

Enfocado en el apoyo del área de recursos humanos, quienes son los encargados de realizar actividades en la compañía. En este manual se brindó detalles específicos del cómo funciona y qué se puede mejorar dentro de la comunicación interna.

#### Objetivo

Reforzar los medios utilizados para la comunicación interna en la compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO en Guatemala, para que los trabajadores tengan acceso a información básica fácilmente.



### **Medio utilizado**

Su redacción y diseño final fue realizado de manera digital, sin embargo este puede ser impreso igualmente, sin embargo quedó a discreción de la empresa. Se hizo entrega del mismo por correo electrónico.

### **Presupuesto utilizado**

Esta acción no implicó ningún gasto, ya que la redacción y diseño final se realizó por el estudiante.

### **Resultados obtenidos**

Al realizar el diagnóstico de comunicación se percató que la compañía no contaba con una guía del cómo funciona la comunicación interna, es por ello que se decidió realizar un manual, el cual se presentan varias opciones para que los encargados de la comunicación interna utilicen y así el recurso humano tenga acceso a información básica fácilmente.

### **Evidencia del material (Fotografías, capturas de pantallas, imágenes, links)**

A continuación, se presenta la portada del manual de comunicación interna presentando a la compañía para el apoyo de los encargados de dicha área, además, de una captura del borrador del mismo. Si se desea observar el manual completo, se puede hacer en los anexos o en siguiente vínculo:

<https://drive.google.com/file/d/1J-2zkKoHXpoFR97jb9eIG-CM3xG48fmx/view?usp=sharing>.



## Figura 23. Borrador del Manual de comunicación interna

### CONTENIDO DEL MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Carátula (Nombre de la empresa y subtítulo)
2. Tabla de contenidos
3. Presentación

Si se refiere a la comunicación, se conoce que, es de vital importancia para compartir y conocer los conocimientos de una persona, sociedad o pueblo. Sin embargo, en la actualidad ha tomado gran relevancia en el aspecto organizacional, denotando que, para las pequeñas, medianas y grandes empresas es importante conocer las fortalezas y debilidades que poseen en este ámbito. Por esa razón se realiza el manual de comunicación interna.

La comunicación interna es una herramienta para la correcta elaboración del renombre de una marca o compañía, ya que los principales voceros y representantes de la empresa son todo personal humano que posee. Para tener un proceso efectivo, es necesario de una gestión específica y elaborada que permita tener control de lo que se desea compartir al exterior. Es por ello que cada empresa ha ido definiendo las estrategias e implementando los planes de comunicación interna que favorecen y facilitan su comunicación.

Dentro de la compañía, Atento Guatemala, la comunicación interna inicia su distribución desde el departamento de recursos humanos, sin embargo, este manual estaría disponible para toda aquella persona contratada en la empresa, que decida enriquecer las fortalezas y reducir las debilidades de la compañía en este ámbito.

En el presente manual se pueden encontrar la descripción de términos para conocer a profundidad la comunicación interna, así como también estrategias específicas que pueden ser utilizadas dentro de cada rama de la comunicación interna, enfocándose en las herramientas, público objetivo, mensaje a transmitir, periodo de ejecución y departamento responsable.

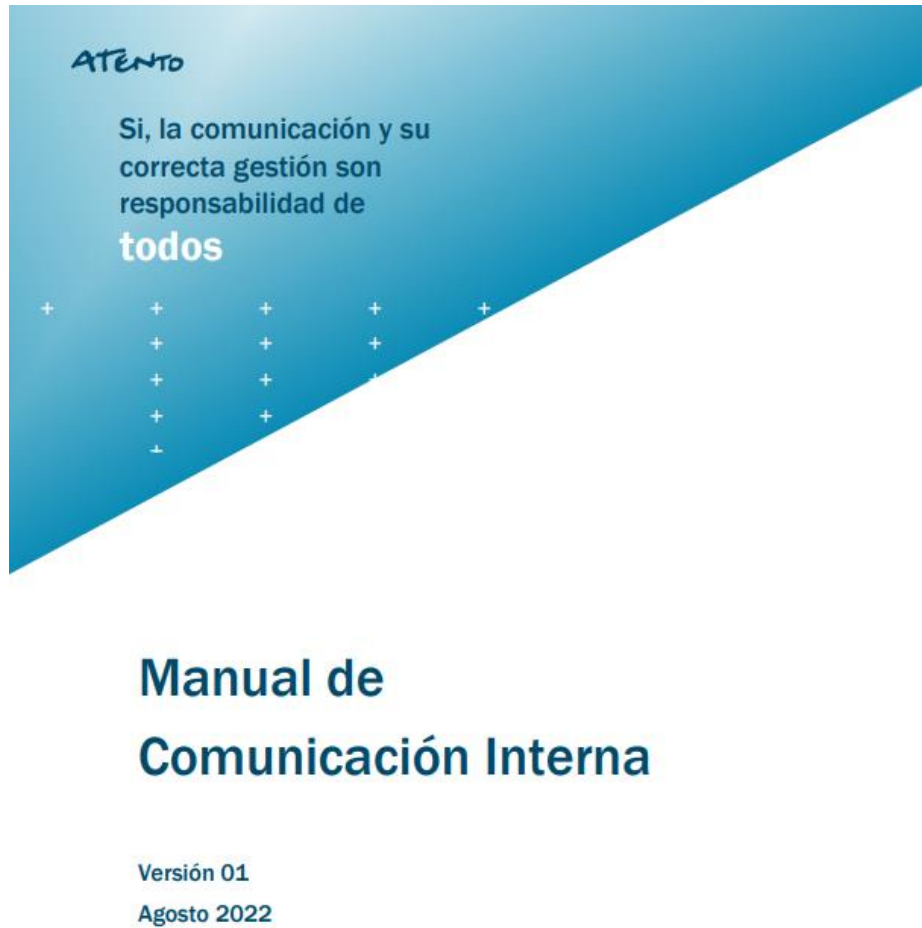
#### 4. Objetivos

- General
  - i. Mantener informado a la organización o capital humano existente con estrategias específicas, siendo los primeros en conocer las novedades de la empresa a través de los canales internos existentes.
- Específicos
  - i. Administrar bien los tiempos y evitar saturar los canales con información irrelevante.
  - ii. Fortalecer el rol de la comunicación interna para apoyar la toma de decisiones de los directivos.

Fuente: captura propia (2022).



**Figura 24.** Caratula del Manual de comunicación interna



Fuente: captura propia (2022).



### 3.3 Ejecución 2: Boletín informativo mensual

Permitió mantener actualizados de cualquier cambio administrativo que sea relevante para el trabajador en el departamento de recursos humanos. Entre lo que se puede mencionar: el organigrama, procesos o información. En el cual también se aprovechó para agregar información de la cultura de la compañía para que el capital humano se sienta más identificado.

#### **Objetivo**

Reforzar los medios utilizados para la comunicación interna en compañía multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO en Guatemala, para que los trabajadores tengan acceso a información básica fácilmente.

#### **Medio utilizado**

Al igual que la ejecución número uno, la redacción y diseño final se realizaron de manera digital, al igual que la distribución de los mismos fue por medio del correo electrónico interno, así como también por los grupos de *Whatsapp*.

#### **Presupuesto utilizado**

Esta acción no implicó ningún gasto, ya que la redacción se realizó por el estudiante y el diseño fue elaborado por un empleado de la compañía.

#### **Resultados obtenidos**

Al momento de redactar este documento no se ha logrado concluir con la distribución de los cuatro boletines desarrollados, debido a contratiempos de parte de la empresa. Por lo tanto, no se concluyó cual fue el resultado final de los mismos.

#### **Evidencia del material (Fotografías, capturas de pantallas, imágenes, links)**

A continuación, se presenta la portada del primer boletín que es el único que se ha completado al momento de redactar este documento. Si se desea observar los borradores de los boletines completos, se pueden encontrar en los anexos o en el siguiente vínculo:

[https://drive.google.com/file/d/1nJzC\\_2napiC-7G2pGVdRogQHSXB9QrN7/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1nJzC_2napiC-7G2pGVdRogQHSXB9QrN7/view?usp=sharing).





Figura 25. Primer Boletín informativo

Edición No. 1 - Agosto 2022

# ¿Sabías esto de Atento?

## Origen e historia

**Parte 1**

Desde 1999, Atento desarrolla su modelo de gestión con más de 150 mil empleados en más de 95 centros de atención ubicados en 14 países alrededor del mundo con más de 82 mil empleados desde casa, conocido también como Atento@Home. Esta última es una solución a la situación que está pasando nuestro planeta, con la aparición de la pandemia.

Atento al ser una compañía mundial y poseer sedes en distintos países, decide dividir la gobernanza en regiones, las cuales son:

- Norteamérica con Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Panamá, Puerto Rico, México
- EMEA con España y Marruecos
- Sudamericana con Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Uruguay



## Atención al colaborador

**Con la nueva modalidad, ¿sabes cómo funciona la atención en nuestros edificios?**

Si necesitas acercarte para realizar solicitudes presencialmente lo puedes hacer los martes o jueves en horario de 08:00 AM a 01:00 PM y de 02:00 PM a 05:00 PM en ambos sites

**¿Conoces nuestros sites o centros de atención?**

- Calzada Aguilar Batres 38-94 zona 11  
Ciudad de Guatemala
- 15 avenida 5-00 Zona 13, edificio WTC, 4to nivel torre sur  
Ciudad de Guatemala



Si necesitas estacionar tu vehículo, comunícate con tu jefe inmediato quien te guiará en cómo realizar esta gestión. Recuerda que también deberás enviar la solicitud por correo electrónico y brindar los siguientes datos:

- Nombre completo
- Código de empleado
- Motivo de la gestión y edificio a visitar
- Modelo de automóvil, número de placa y color
- Horario y día exacto que llegarás

Los correos donde se debe mandar esta información son:

- El de tu jefe inmediato
- ServiciosGeneralesGT@atento.com.gt

**¡RECUERDA!** en zona 11, debes presentar tu DPI en garita para poder ingresar. Para WTC, debes llamar al personal de Servicios Generales para que te entreguen una tarjeta de acceso al parqueo

**ATENTO**

Fuente: captura propia (2022)





### **3.4 Ejecución 3: Creación de asistencia automática en medio interno existente.**

Se realizó un *bot* en *Whatsapp*, herramienta que es utilizada como medio interno de comunicación, donde trabajadores pudieron abocarse por información básica sin esperar tiempo por una respuesta manual.

#### **Objetivo**

Reforzar los medios utilizados para la comunicación interna en la compañía, y así los trabajadores tengan acceso a información básica fácilmente.

#### **Medio utilizado**

Creación de *bot* de forma digital, donde no se necesitó de ningún medio escrito o impreso para su elaboración.

#### **Presupuesto utilizado**

El celular utilizado para la configuración del *bot* fue brindado por la compañía. La tarjeta SIM la cual nos brinda acceso a la configuración del *bot* en *whatsapp* tuvo un costo de Q. 25.00.

#### **Resultados obtenidos**

Al momento de redactar este documento aún no se ha logrado culminar esta acción, ni tampoco distribuir esta actividad al capital humano debido a retrasos de parte de la compañía con la calendarización presentada. Por lo tanto, no se tienen resultados específicos de esta acción.

#### **Evidencia del material (Fotografías, capturas de pantallas, imágenes, links)**

A continuación se agrega imagen del guion de lo que sería la previa del *bot*, antes de la configuración en la aplicación y el celular.



**Figura 26.** Guion para el *bot* de *whatsapp*

GUIÓN PARA EL BOT DE WHATSAPP

(MENSAJE ENTRANTE)

- Hola, te damos la bienvenida al Whatsapp de comunicación interna de Atento Guatemala, a continuación puedes encontrar los temas más frecuentes que pueden resolver tu duda.
  
- Por favor, responde con el número del tema que te interesa.
  1. Atención en Ventanilla a personal activo.
  2. IRTRA.
  3. IGSS.
  4. Constancias.
  5. Nómina.
  6. Atento Home.
  7. Embargos.
  8. Seguro.
  9. Atención a personal inactivo.
  10. Digital.
  11. Liquidación.
  12. Encuesta de nuestro servicio

----- (RESPUESTA) NÚMERO 1 -----

----- ATENCIÓN EN VENTANILLA -----

- Perfecto, entiendo que quieres conocer más sobre nuestro servicio en ventanilla para personal activo.
  
- Por favor, responde con el número que está asignado al tema que te interesa saber.
  1. Días y horarios para realizar solicitudes presencialmente.
    - Los días que puede acercarse son los martes y jueves en horario de 8:00 a.m. a 01:00 p.m. y de 02:00 p.m. a 05:00 p.m.
  
    - Si tu duda no fue resuelta, puedes escribir al siguiente correo: [consulta@nominasgt@atento.com](mailto:consulta@nominasgt@atento.com).
    - Si tienes alguna duda sobre este u otro tema, por favor escribe el número de la acción que quieres tomar.
  
  2. Lugares de atención.
    - Calzada Aguilar Batres 38-94 zona 11, ciudad de Guatemala.
    - 15 avenida 5-00 zona 13, edificio WTC, 6to nivel torre sur, ciudad de Guatemala.
  
    - Si tu duda no fue resuelta, puedes escribir al siguiente correo: [consulta@nominasgt@atento.com](mailto:consulta@nominasgt@atento.com).

Fuente: captura propia (2022)



### **3.5 Ejecución 4: Bifoliales**

Documento digital, donde se reconoce a los trabajadores de cada cuenta que maneja la compañía, se celebran los cumpleaños del mes y sirve para agradecer al capital humano por su buen servicio. Además en él se incluyeron detalles de la cultura empresarial como lo pueden ser valores, pilares y también estarían los reconocimientos para cada trabajador.

#### **Objetivo**

Reducir las barreras de comunicación existentes para que los trabajadores puedan comunicarse con recursos humanos adecuadamente y así mejorar el clima laboral.

#### **Medio utilizado**

Documento digital, distribuido por medios digitales que maneja la empresa, como lo son *Whatsapp* y correo electrónico interno.

#### **Presupuesto utilizado**

No fue necesario presupuesto ya que la redacción fue hecha por el estudiante y el diseño fue proporcionado por un empleado de la compañía.

#### **Resultados obtenidos**

Al momento de redactar este documento aún no se ha logrado culminar esta acción, ni tampoco distribuir esta actividad al capital humano debido a retrasos de parte de la compañía con la calendarización presentada. Por lo tanto, no se tienen resultados específicos de esta acción.

#### **Evidencia del material (Fotografías, capturas de pantallas, imágenes, links)**

A continuación se agrega imagen del guion de lo que sería el bifoliar en una versión previa a la final.

**Figura 27.** Borrador del bifoliar

BIFOLIAR O FOLIAR

**BIFOLIAR #1**

- **Caratula del bifoliar**
  - o Nombre del bifoliar: Conexión Atento.
  - o Nombre de los creadores: Recursos Humanos
  - o Año de creación: Edición No. 1 – Agosto de 2022
  - o ¡RECUERDA! Si quieres contactarte con nosotros lo puedes hacer de la siguiente manera
    - Correo:
    - Whatsapp:
  
- **Contenido parte 1**
  - o Misión
    - Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.
  - o Visión
    - Convertirnos en el proveedor líder de soluciones de experiencia de clientes en nuestros mercados.
  
- **Contenido parte 2**
  - o Empleados del mes de cada cuenta
    - Ingresar imagen, nombre, cuenta en la que trabaja, porque es el empleado del mes y tiempo trabajado en la empresa. (2 o 3 empleados por cuenta)

Nombre de Cuenta	
Imagen del empleado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre del empleado</li><li>- Razón por la que es considerado empleado del mes</li><li>- Tiempo trabajado en la empresa</li></ul>
Imagen del empleado	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre del empleado</li><li>- Razón por la que es considerado empleado del mes</li><li>- Tiempo trabajado en la empresa</li></ul>
  
  - Agradecemos tu esfuerzo y dedicación en tu trabajo, si quieres ser parte de la siguiente edición de Conexión Atento, por favor haz tu mejor

Fuente: captura propia (2022).



### **3.6 Ejecución 5: Buzón de sugerencias digital**

Se implementó en la acción anterior, con el apoyo del *bot*, se agregó una encuesta digital. En la cual se enfocó en el servicio que brinda el departamento de recursos humanos, dicha encuesta fue anónima y permitió recolectar puntos de vista del capital humano. En el *bot* se encuentra fácilmente este buzón de sugerencias.

#### **Objetivo**

Reducir las barreras de comunicación existentes para que los trabajadores puedan comunicarse con recursos humanos adecuadamente y así mejorar el clima laboral.

#### **Medio utilizado**

Encuesta digital, distribuido por medios digitales que maneja la empresa, como lo son *Whatsapp* y correo electrónico interno.

#### **Presupuesto utilizado**

No fue necesario presupuesto ya que la redacción fue hecha por el estudiante y el diseño fue proporcionado por un empleado de la compañía.

#### **Resultados obtenidos**

Al momento de redactar este documento aún no se ha logrado culminar esta acción, ni tampoco distribuir esta actividad al capital humano debido a retrasos de parte de la compañía con la calendarización presentada. Por lo tanto, no se tienen resultados específicos de esta acción.

#### **Evidencia del material (Fotografías, capturas de pantallas, imágenes, links)**

A continuación se agrega imagen del guion de lo que sería el buzón de sugerencias en una versión previa a la final.

Si se desea observar el borrador de la encuesta, se pueden encontrar en los anexos o en el siguiente vínculo:

<https://docs.google.com/forms/d/1fZ37GAurnk12W4QcG0vg-f4N7DREMQos6lxJIKgp1F4/edit>



**Figura 28.** Borrador del cuestionario para encuesta digital

**CUESTIONARIO PARA ENCUESTA DIGITAL CON LA IDEA DE OBTENER REALIMENTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO AL CAPITAL HUMANO.**

Bienvenido a la encuesta Atento Opina, en dicha encuesta, como capital humano indispensable para nuestro funcionamiento, puedes brindar tus comentarios sobre los servicios que recibes de parte de Atento Guatemala. Recuerda que esta encuesta es Anónima. Esperamos tus opiniones constructivas y así mejorar tus experiencias en Atento.

- ¿Qué departamento/servicio deseas calificar o dar tu opinión?
  - Atención en ventanilla/instalaciones
  - IRTRA
  - IGSS
  - Nómina
  - Atento Home
  - Embargos
  - Seguro
  - Atención a personal inactivo
  - Liquidación
- De acuerdo con tus experiencias con la asistencia que has seleccionado. ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio brindado? Por favor, califica de 1 a 5; donde 1 es nada satisfecho, 3 regular y 5 muy satisfecho.
- ¿Nos puedes indicar la razón de su calificación?
  - Precisión de la información recibida.
  - Resolución a la consulta.
  - Facilidad de gestión de solicitudes.
  - Otros
  - Si tu respuesta fue otros o quieres brindar más detalles de su calificación, por favor explica en el siguiente espacio.
- ¿Cuál es tu satisfacción global con el servicio que recibe de parte de Atento Guatemala? En una escala de 1 a 5, donde 5 es muy satisfecho, 3 es neutro y 1 nada satisfecho.
  - Si tuvieras la posibilidad de mejorar algún proceso o servicio brindado, ¿de qué forma lo harías?

Agradecemos el tiempo que te tomaste en contestar esta encuesta, leeremos y tomaremos en cuenta cada opinión brindada para mejorar nuestro servicio.

Fuente: captura propia (2022).



### 3.7 Cronograma general

#### 3.7.1 Cronograma de actividades enero a abril del 2022

**Tabla 13.** Cronograma de actividades enero a abril del 2022

No.	Actividad	Febrero a mayo del 2022																
		Meses	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1.	Fase propedéutica del diagnóstico																	
2.	Elaboración de informes fase propedéutica																	
3.	Entrega de cartas a las instituciones																	
4.	Proceso de revisión y recepción de papelería EPS																	
5.	Elaboración de la fase de diagnóstico																	
6.	Conferencia segunda fase propedéutica del plan de comunicación																	
7.	Elaboración y entrega de plan estratégico de comunicación																	

Fuente: elaboración propia (2022).



### 3.7.2 Cronograma de actividades mayo a agosto del 2022

**Tabla 14.** Cronograma de actividades mayo a agosto del 2022

No.	Actividad	Febrero a mayo del 2022																
		Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
8.	Elaboración y entrega de plan estratégico de comunicación																	
9.	Supervisión en Institución																	
10.	Conferencia de la fase Ejecución Plan Estratégico de Comunicación																	
11.	Ejecución del plan estratégico de comunicación																	
12.	Presentación del Plan Estratégico de Comunicación																	
13.	Inicio de actividades calendarizadas																	
14.	Elaboración del borrador de contenido del manual de comunicación																	
15.	Envío del manual para aprobación																	
16.	Elaboración de boletines																	
17.	Distribución de boletines																	
18.	Creación de bots																	
19.	Presentación de bot a la compañía																	
20.	Utilización de los bots en los medios de comunicación																	
21.	Elaboración de los bifolios																	

Fuente: elaboración propia (2022)





### 3.7.3 Cronograma de actividades Septiembre a noviembre del 2022

**Tabla 15.** Cronograma de actividades septiembre a noviembre del 2022

No.	Actividad	Octubre a noviembre del 2022												
		Meses	Septiembre				Octubre				Noviembre			
		Semanas	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
22.	Distribución de los bifoliares													
23.	Distribución de encuesta de sugerencias para el <i>bot</i>													

Fuente: elaboración propia (2022).



## Conclusiones

- a) La empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO es una de las empresas más grandes del mundo en servicios de gestión de relaciones con clientes y externalización de procesos, teniendo sedes en más de 15 países alrededor del mundo, siendo Guatemala uno de los primeros en estar dentro de esa lista.
- b) El diagnóstico permitió confirmar que la empresa a nivel mundial está bien organizada; sin embargo a nivel nacional, cuenta con debilidades en el área comunicacional al no tener un departamento específico encargado de esto.
- c) La empresa multinacional dirigida al negocio de *call center* y BPO cuenta con una buena definición de su cultura, entre lo que se puede mencionar misión, visión, valores, principios éticos, hasta llegando a tener políticas y prácticas éticas; sin embargo al realizar las encuestas se dedujo que parte de los empleados no tienen conocimiento de este.
- d) El diagnóstico también permitió conocer el descontento de empleados por no tener una respuesta inmediata a sus peticiones.
- e) Se reafirma a través de los instrumentos o herramientas de recolección de datos que es necesario reforzar y mejorar los medios utilizados actualmente por los recursos humanos de la compañía.
- f) Para la correcta elaboración de una estrategia comunicacional, es necesario conocer los elementos comunicacionales necesarios y así acoplar dicha estrategia dentro de estos componentes.
- g) Tanto la comunicación organizacional como la comunicación interna, tienen relevancia en la problemática actual de las empresas, ya que permiten resolver problemáticas sencillas que pueden ser un tropiezo para que la compañía eleve sus estándares de calidad de comunicación interna.
- h) La estrategia puede ser utilizada en distintas ramas de estudio, sin embargo dentro de la comunicación, permite distribuir herramientas y actividades correctamente para que se estas tengan una impresión positiva o negativa, dependiendo de lo que el estudio necesite.
- i) La estrategia comunicacional es un proceso continuo que engloba cada aspecto y que existen gracias a la aparición de otro aspecto.



- j) Tanto el cuadro operativo de la estrategia como el cronograma son primordiales para la ejecución de las actividades.
- k) El manual de comunicación interna aclara las dudas del cómo y de qué manera iniciar un buen proceso de comunicación, permitiendo ascender en la calidad de comunicación brindada, así como también, ayuda a conocer la problemática que pueda estar atravesando la empresa.
- l) El boletín informativo y la creación de asistencia automática permiten mejorar la comunicación entre capital humano y recursos humanos, ya que en la investigación se concluyó que los trabajadores citaban el desconocimiento de muchos procesos básicos, lo cual se logra combatir con la optimización de los medios existentes.
- m) Las barreras de comunicación es una problemática que afecta a la gran mayoría de empresas hoy en día, sin embargo con la aplicación del bifoliar y el buzón de sugerencia digital, se disminuye el distanciamiento existente entre empleado y compañía.



## Recomendaciones

- a) A la empresa: se recomienda tener un departamento encargado específicamente de la comunicación interna y externa para que exista más orden en las líneas de comunicación.
- b) A la empresa: se recomienda dar seguimiento a las actividades realizadas en este proyecto para así disminuir las barreras de comunicación.
- c) A la empresa: se recomienda seguir innovando en el ámbito comunicacional, ya sea interno o externo para que no aparezcan nuevas barreras de comunicación.
- d) A la empresa: se recomienda seguir el monitoreo del buzón de sugerencia, ya que muchas de las respuestas a los problemas se encuentra en esa actividad.
- e) A la empresa: se recomienda realizar evaluaciones de las actividades realizadas en este proyecto para obtener una actualización de los resultados obtenidos en la investigación.
- f) A la Escuela de Ciencias de Comunicación: se recomienda seguir mejorando los medios de comunicación existentes, para que así se obtenga una respuesta rápida, consistente y clara.
- g) A los estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala: se recomienda apoyar a la comunidad estudiantil ante las calamidades que están haciendo las autoridades con nuestra alma mater.
- h) A la población general: se recomienda seguir las medidas sanitarias ante la pandemia COVID-19 para así evitar más pérdidas de familiares, amigos y conocidos.



## Referencias Bibliográficas

- Álavarez, E., Martínez, M. (1997). Comunicación. Diccionario de Lingüística Moderna. Editorial Ariel.
- Aljure, A. (2015) El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC.
- Atento (2020) Informe ESG 2020. <https://atento.com/es/esg/#>
- Atento (2022) Bienvenidos a Atento, Inducción Atento. Capacitación y Desarrollo.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., Hopkins, N. (2008) Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes. Editorial La Crujía.
- Castillo, J. (2013) Barreras de la comunicación que afectan el telemarketing gestionado por un *call center* en Guatemala dirigido a público extranjero [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala] Biblioteca de la Universidad de San Carlos de Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1191.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1191.pdf)
- Contreras, A., Guisasola, M. Guevara, L. Manucci, M., Lopez, H., Bisquert, A. Pedrosa, C. Jambrino, C., Hennesey, G., Kiss, D., Castro, E., Guillén, G., Zermeño, M., Valle, M., (2006) Comunicación estratégica para las organizaciones. Editorial Quipus, CIESPAL
- De Garcia, J., Medina, A. (1989) Didáctica de la Lengua y la Literatura. Editorial Anaya.
- Diccionario de la Lengua Española (2022) Estrategia. Real Academia Española <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>
- Diccionario de la Lengua Española (2022) Organización. Real Academia Española <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n?m=form>
- Diccionario de la Lengua Española (2022) Plan. Real Academia Española <https://dle.rae.es/plan?m=form>



Estrategias de Inversión (2012) ¿Qué Son los indicadores y para qué sirven? Estrategia de Inversión

<https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-espana/que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven-n-229166>.

Ñaupas, H., Valvidia, R., Palacios, J., Romero E. (2018) Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U.

Palazzolo, F., Vidarte, V. (2013) Claves para abordar el diseño metodológico.

<https://maestriadicom.org/articulos/claves-para-abordar-el-diseno-metodologico/#:~:text=Los%20enfoques%20metodo%C3%B3gicos%20determinan%20el,la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20la%20tesis>.

Ponce, H. (2006) La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Prieto, D. (1985) Diagnóstico de comunicación. Mensajes, instituciones, comunidades. Belen Quito.

Rivera, H., Malaver, M. (2011). Documento de investigación: ¿Qué estudia la estrategia? Editorial Universidad del Rosario.

Sampieri, R., Fernandez, C., Baptista, M. (2014) Metodología de la investigación. *Mc Graw Hill Education*.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S.W. (1969) Métodos de investigación en las relaciones sociales. Ediciones Rialp, S.A.

Thompson, A., Strickland III, A., Ibarra, P., Sánchez, M., Amat, J. (1998) Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Mc Graw Hill.

Vallejos, Y. (2008) Forma de hacer un diagnóstico en la investigación científica. Perspectiva holística. Revista Teoría y Praxis investigativa, volumen 3, número 2.

Vasquez, R. (2002) Métodos de investigación social. Colección Textos.



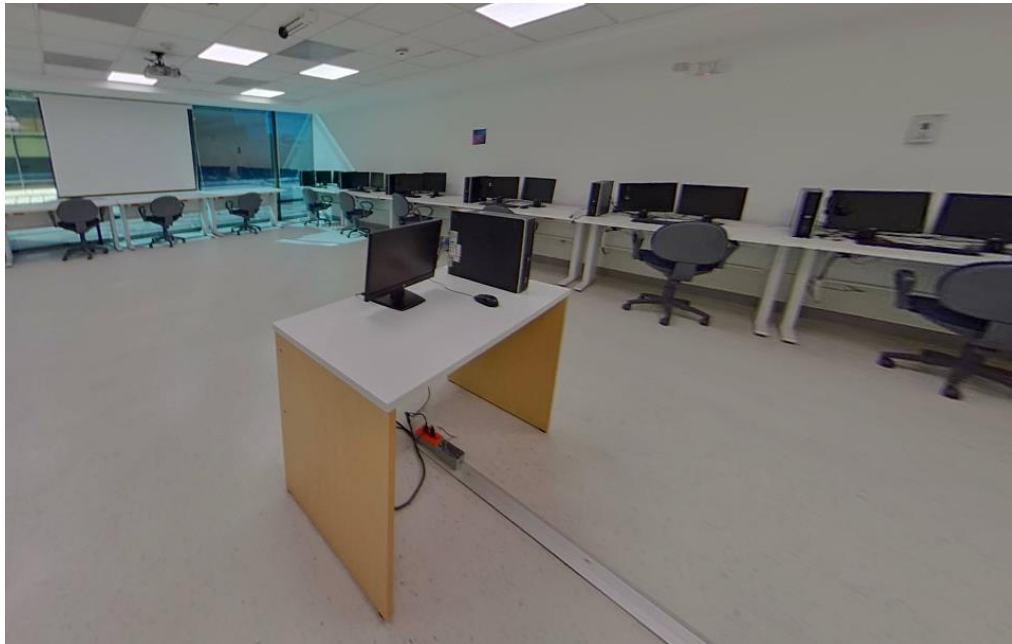
## Anexos

### Anexo 1: recepción de la sede del edificio WTC





Anexo 2: aula de capacitación de trabajadores en el edificio WT







Anexo 3: oficinas del departamento de recursos humanos en el edificio de WTC



Anexo 4: Información pública en pancartas en recursos humanos





Anexo 5: clínica ubicada en el edificio WTC



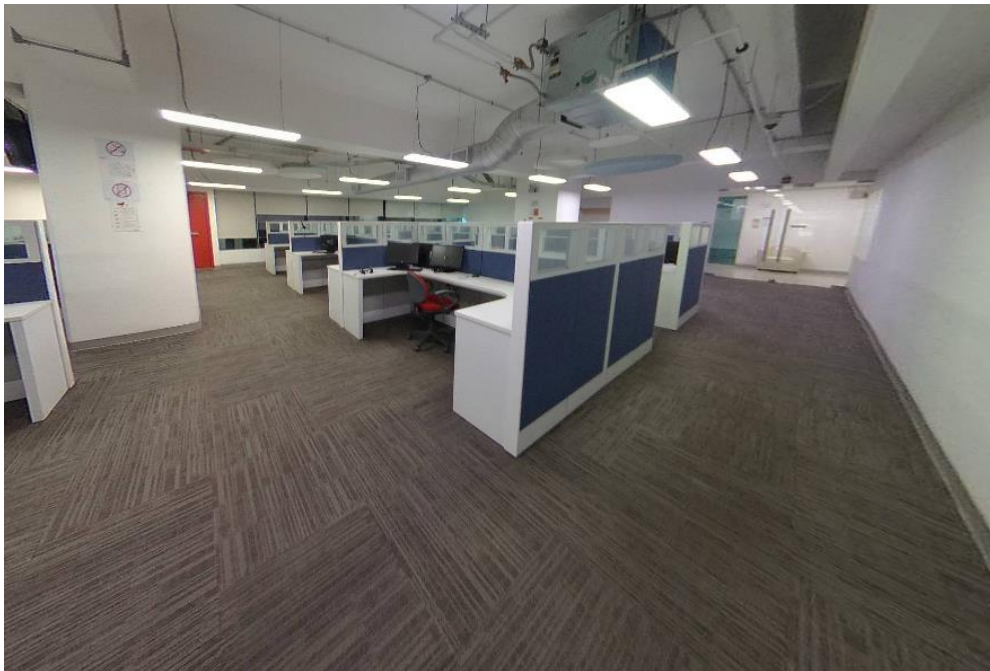
Anexo 6: Entrada principal al área de trabajo







Anexo 7: área de trabajo



Anexo 8: Pizarra utilizada para compartir información o comunicados.



Anexo 9: señalización antes de entrar al área laboral





## Anexo 10: Guía de observación



### Guía de observación

Elaborado por: Lcda .Brenda Chacón para el Ejercicio Profesional Supervisado de licenciatura 2022

Observe, analice y documente con imágenes y notas

Fuentes observables: página web, revistas internas, manuales de procedimientos, planes estratégicos empresariales, cartelera informativa-

Nombre de la institución: Atento Guatemala, Transnacional dedicada al giro de negocio de Call Center y BPO

Fechas de observación: 01 al 12 de febrero 2022

**Identidad o Cultura Corporativa:** Permite conocer la estructura de la organización, políticas y filosofía.

Variable a observar	Si	No	Notas
Plan estratégico empresarial o corporativo	x		Esta visible en las página web: <a href="https://atento.com/wp-content/uploads/2022/01/Informe_ESG_2020_Atento_ES_compressed.pdf">https://atento.com/wp-content/uploads/2022/01/Informe_ESG_2020_Atento_ES_compressed.pdf</a>
Misión	x		Visible en página Web
Visión	x		Visible en página web
Objetivos institucionales o corporativos	x		Visible en pagina web y Plan estratégico institucional
Valores y principios	x		Visibles en página Web
Filosofía		x	
Organigrama	x		Esta visible en la página web y en lobby de las instalaciones centrales

#### Identidad Visual

Variable a observar	Si	No	Notas
Logotipo	x		Visible y presente en medios electrónicos y canales digitales y en la fachada de la institución
Marca	x		Visible
Colores institucionales definidos y visibles en sus publicaciones	x		Si. Azul, naranja y blanco
Slogan	x		<del>Better experience. Higher value</del> No esta visible, se asume que sea ese y aparece en los videos de su plataforma



**Gestión de la comunicación:**

	<b>Variable a observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Notas</b>
	Plan estratégico de comunicación		X	No tienen
	Departamento de Comunicación		x	No tienen
	Departamento de RRHH	x		

**Gestión de la comunicación Interna ( aspecto operativo, mide el grado de efectividad de la comunicación formal e informal.**

**Medios y canales: Permite identificar y evaluar la calidad de los distintos canales y soportes tecnológicos de la organización.**

	<b>Variable a observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Notas</b>
	Flujos de la información: Vertical <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descendente</li> <li>• Ascendente</li> </ul> Horizontal Circular	X  X		Por se una organización con fines de procesos de negocio el flujo de la información interna fluye de forma vertical.
	<b>Medios y canales internos formales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional</li> <li>• Intranet</li> <li>• Red social interna</li> <li>• Reuniones virtuales a través de plataformas</li> <li>• Reuniones presenciales</li> <li>• Circulares/oficios</li> <li>• Grupos de mensajería instantáneas</li> <li>• Boletines informativos</li> <li>• Buzón interno para sugerencias</li> <li>• Revistas internas</li> <li>• Cartelera informativas</li> <li>• Teléfono PBX, celulares</li> <li>• Otros</li> </ul>	X  X		Reuniones a través de <u>Teams</u> , poseen un correo institucional asociado con Outlook, existen también boletines digitales, así como una red social interna conocida como Atento Cloud, tienen un canal de denuncias.
	Comunicación informal Rumores			No fue posible observar



	<b>Variable a observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Notas</b>
	Ruidos y Barreras Ambientales	X		La contaminación ambiental que proviene de los alrededores afecta los procesos comunicativos cuando se dan de manera oral, reuniones presenciales, actos protocolarios, capacitaciones. Pendiente determinar mediante encuesta a los empleados No hay manual de funciones y eso afecta el flujo de información.  Por ser una entidad que le apuesta a la tecnología, tal como se lee en su Plan Estratégico todas las áreas están conectadas a través de sistemas sofisticados de comunicación.
	Psicológicos		X	
	Administrativos	X		
	Tecnológicos/físicos		X	

**Clima laboral o clima organizacional ( diseño ambiente que analiza el estado de ambiente, diálogo organizacional, sentimientos, emociones, motivación, conductas)**

	<b>Variable a observar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Notas</b>
	Sentido de pertenencia	x		Es visible, pero es necesario encuestar a los empleados para tener una mejor percepción de la variable a investigar.
	Cultura de la calidad	x		
	Participación y trabajo en equipo	x		
	Manejo del rumor	x		
	Promoción de la cultura organizacional	x		
	Estabilidad laboral	x		
	Servicios salud integral	x		
	Protocolo Covid19	x		
	Beneficios adicionales a ley	x		
	Seguridad Industrial		x	
	Capacitaciones	x		
	Políticas de desarrollo laboral	x		
	Incentivos económicos /premios y reconocimientos por logro de objetivos	x		
	Celebraciones internas		x	
	Política de puertas abiertas		x	
	Ambientes de trabajos adecuados	x		
	Vestuario institucional	x		





## Recurso humano

### Ámbito de Comunicación Externa

Variable a observar	Si	No	Notas
Campañas de comunicación a través de medios masivos ( radios, prensa, tv, internet, revistas especializadas)		X	
<b>Medios y canales</b>			
<b>Página Web</b>	x		www.inacif.gob.gt
Redes sociales	x		FB, <u>Instagram</u> , <u>Youtube</u> , <u>Twitter</u>
Revistas digitales		X	
Canal de TV		X	
Radio en línea o programas de radio		X	
Blogs informativos	x		Se puede encontrar en la página oficial de Atento.
Campaña de Relaciones Públicas		X	
Campañas de comunicación a través de medios alternativos: ( congresos, simposios, patrocinios, ferias, activaciones BTL)		X	
Otros:		X	

### Ámbito de Responsabilidad Social Empresarial

Variable a observar	Si	No	Notas
Estrategias de responsabilidad social empresarial	x		
Patrocinios		X	
Donaciones		X	
Alianzas con sector social y educativo, ambiental, cultural		X	

### Manejo de Crisis

Variable a observar	Si	No	Notas
Estrategia para manejo de crisis	X		No es visible en la página web, pero se tiene acceso a él desde la red social interna, sin embargo tiene dos años de antigüedad
Manual de Crisis	X		
Otros			



## Anexo 11: batería de preguntas para encuesta

### Clima laboral (Encuesta)

1. ¿Se siente parte de la empresa?
2. ¿Conoce los valores que representan la cultura Atento?
3. ¿Cómo considera el servicio que brinda el departamento de Recursos Humanos?
  - Excelente
  - Muy bien
  - Bueno
  - Justa
  - Pobre
4. ¿Qué medios de comunicación interna reconoce que Recursos Humanos utiliza?
  - Correo institucional
  - Canal de denuncias
  - Atento Cloud
  - Grupo de Whatsapp
  - Cartelera informativa
  - Teléfono
  - Reuniones presenciales
  - Ninguna de las anteriores
5. ¿Contó con un proceso de inducción?
  - ¿Qué proceso de inducción tuvo?
    - Verbal
    - Escrita
    - Practica
    - Audiovisual
6. ¿Hay actividades de comunicación informal? (cumpleaños, celebraciones, aniversario de cuenta etc.)
7. ¿Cómo da a conocer sus sugerencias para mejorar la comunicación interna?
8. ¿Conoce algún medio para compartir su comentario del cómo mejorar la comunicación interna?
9. ¿Ha escuchado algún rumor que afecte sus labores diarias?
  - A groso modo puede comentar el rumor que escuchó



10. ¿Ha tenido algún problema para contactar a Recursos Humanos?
  - Indique el problema
11. ¿Ha sido reconocido por algún logro de objetivos?
12. ¿Qué mejor describe su impresión de la comunicación de Recursos Humanos?
  - Nos mantienen plenamente informados
  - Nos mantienen informados de manera adecuada
  - Nos mantienen bastante informados
  - Nos da sólo una cantidad limitada de información
  - No nos dice mucho a todos acerca de lo que está pasando
13. ¿Qué tan bien cree que conoce a Atento Guatemala?
  - Conozco a la empresa muy bien.
  - Sé un poco sobre la compañía
  - No sé casi nada acerca de la empresa
  - No es importante para mi
14. ¿Qué temas cree que son importantes para usted y le gustaría que Atento deba incluir en comunicaciones futuras?
15. ¿Cuánto de un boletín informativo lee usted?
  - Todo
  - Leo parte de él
  - Poco
  - Normalmente no los leo
16. ¿Conoce de algún programa motivacional que esté realizando Recursos Humanos?
  - ¿Por favor mencione cuál conoce?



## Anexo 12: encuesta final que fue autorizada y distribuida por recursos humanos

### Encuesta para identificar mejoras en la comunicación interna proporcionada por Atento Guatemala

Estimado colaborador agradecemos tu apoyo en contestar la siguiente encuesta de no más de 10 preguntas que tiene como objetivo conocer tu percepción sobre la comunicación interna que tenemos en Atento Guatemala. Muchas gracias por el tiempo dedicado y tus respuestas

2993542530101@eccplataforma.usac.edu.gt  
(no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

**\*Obligatorio**

¿Se siente parte de la compañía Atento Guatemala? \*

Sí

No

¿Conoce los valores que forman parte de la cultura de Atento llamada ONE ATENTO? \*

Sí

No

¿Qué medios de comunicación interna identifica que Recursos Humanos de Atento utiliza? \*

Correo institucional

Canal de denuncias

Grupo de Whatsapp

Teléfono

Reuniones presenciales/virtuales

Ninguna de las anteriores

¿Recibió inducción cuando se incorporó a la compañía? \*

Sí, virtual

Sí, presencial

No tuvo inducción

¿Ha recibido información de actividades lideradas por Recursos Humanos? (diplomas de antigüedad laboral, felicitación digital de cumpleaños, actividades virtuales, etc.) \*

Sí

No

¿Ha tenido algún inconveniente para contactar a Recursos Humanos? \*

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa, indique el inconveniente

Tu respuesta

¿Qué describe mejor su percepción de la comunicación interna de la compañía? \*

Nos mantienen plenamente informados

Nos mantienen informados de manera adecuada

Nos mantienen bastante informados

Nos da sólo una cantidad limitada de información

No nos dice mucho a todos acerca de lo que está pasando

¿Qué tan bien cree que conoce a Atento Guatemala? \*

Conozco a la empresa muy bien.

Sé un poco sobre la compañía

No sé casi nada acerca de la empresa

No es importante para mi

¿Qué temas son importantes para usted y le gustaría que Atento deba incluir en comunicaciones futuras? \*

Tu respuesta

¿Cuánto lee de un comunicado informativo enviado por la compañía, independientemente del medio? \*

Todo

Leo parte de el

Poco

Normalmente no los leo

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

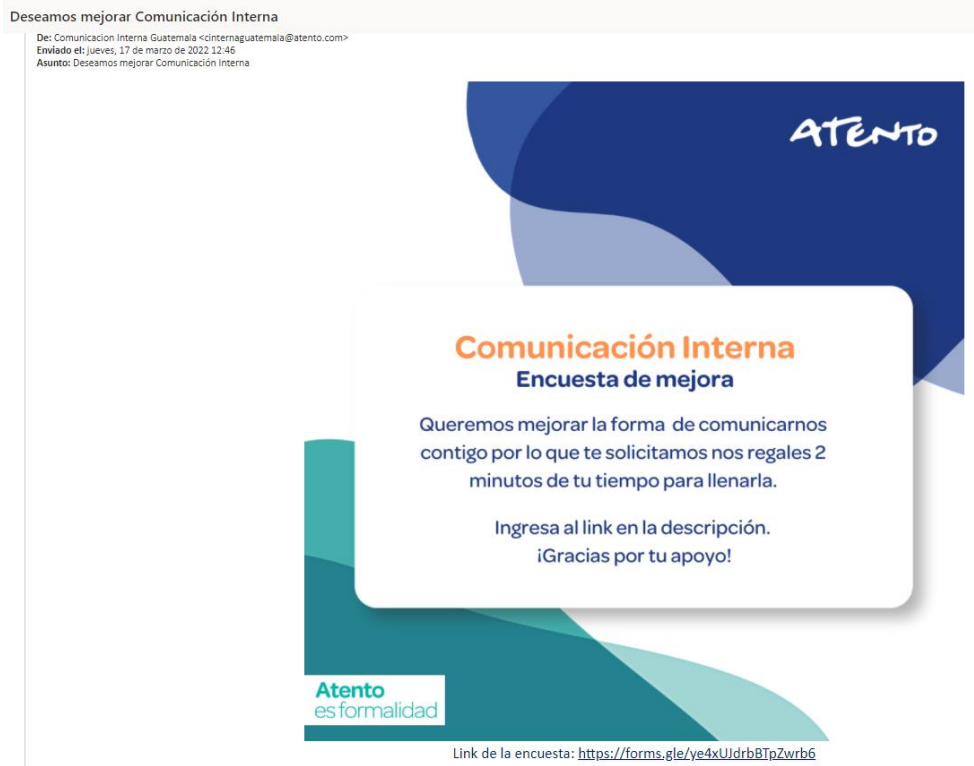
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación. [Notificar uso inadecuado](#)

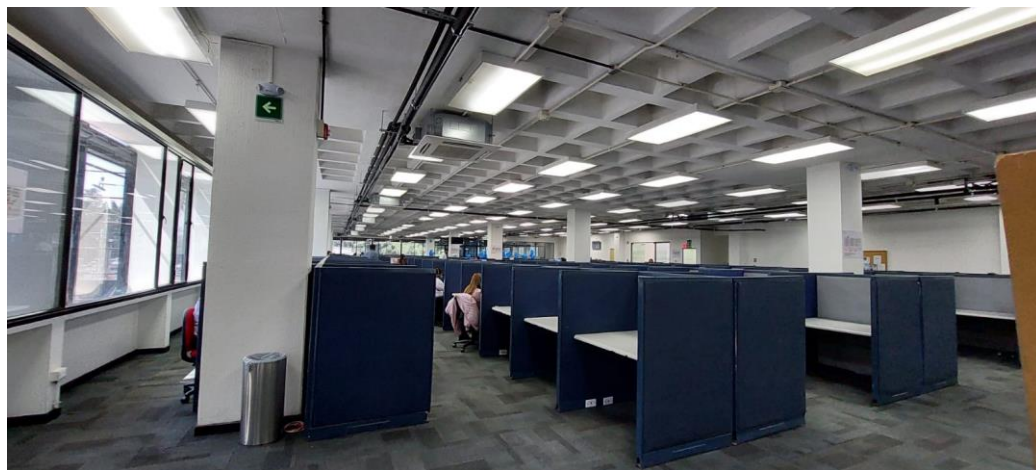
Google Formularios



### Anexo 13: modelo de correo utilizado para compartir la encuesta



### Anexo 14: área de trabajo en el edificio ubicado en la Aguilar Batres.







Anexo 15: pizarra utilizada para compartir información o comunicados en el edificio ubicado en la Aguilar Batres





## Anexo 16: Cotización de las actividades

Guatemala, 12 de mayo de 2022

Con atención a :  
Josué Villatoro Lorenzana  
Estudiante de Ejercicio Profesional Supervisado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
USAC

Institución: Atento Guatemala

A continuación detallo cotización de Servicios de gestión de Redes sociales y servicio de Community Manager

1. Diagnóstico de situación actual de gestión de redes sociales, (2 máximo)
2. Análisis de gestión de redes sociales de la competencia.
3. Elaborar el plan de social media, objetivos, estrategia, etc.
4. Recopilar, seleccionar y diseñar material visual para elaboración de publicaciones.
5. Elaboración de calendario de publicaciones.
6. Publicación de contenidos, según calendarización aprobada. (3 post semanales)
7. Atención a los usuarios, respuestas a comentarios, mensajes privados, opiniones.
8. Implementar acciones de crecimiento de la comunidad: comentarios, preguntas, Likes
9. Presentación y análisis de informes.
10. Preparación de campañas de publicidad, presupuesto, diseño, puesta en marcha, informes


**Costo de Inversión: Q. 4,500.00 mensuales**


**Observaciones:**

- El costo por manejo de mas de 2 redes sociales se eleva.
- Las campañas de publicidad no están incluidas en el costo
- Los materiales deben ser aprobados con 2 días de anticipación a su publicación.
- Post Extra se cobra por separado Q. 100.00 c/post
- Videos institucionales, reels de instagram o stories tienen un costo extra costo de video simple Q. 600.00
- Diseño de manual Q. 2,000.00
- Diseño de boletín Q. 125.00
- Diseño de Certificados Q. 50.00
- Diagnostico de comunicación incluye redes sociales Q 15,000.00
- Consultoría de comunicación estratégica: Q 17,000.00

Sin mas que agregar quedamos a sus ordenes y a la espera de su confirmación

Atentamente,

  
Jéssica Ruano  
Publicista y Consultora Profesional  
Tel. 45541555  
jessiruano33@gmail.com

  
AGENCIA DIGITAL



## Anexo 17: Manual de comunicación interna

Si se desea observar el manual completo, se puede hacer en los anexos o en siguiente vínculo:

<https://drive.google.com/file/d/1J-2zkKoHXpoFR97jb9eIG-CM3xG48fmx/view?usp=sharing>.

**ATENCIÓN**

Si, la comunicación y su correcta gestión son responsabilidad de **todos**

+ + + + +  
+ + + + +  
+ + + + +  
+ + + + +  
+ + + + +

# Manual de Comunicación Interna

Versión 01  
Agosto 2022





---

## ATENTO

### Presentación

Si se refiere a la comunicación, se conoce que, es de vital importancia para compartir y conocer los conocimientos de una persona, sociedad o pueblo. Sin embargo, en la actualidad ha tomado gran relevancia en el aspecto organizacional, denotando que, para las pequeñas, medianas y grandes empresas es importante conocer las fortalezas y debilidades que poseen en este ámbito. Por esa razón se realiza el manual de comunicación interna.

La comunicación interna es una herramienta para la correcta elaboración del renombre de una marca o compañía, ya que los principales voceros y representantes de la empresa son todo personal humano que posee. Para tener un proceso efectivo, es necesario de una gestión específica y elaborada que permita tener control de lo que se desea compartir al exterior. Es por ello que cada empresa ha ido definiendo las estrategias e implementando los planes de comunicación interna que favorecen y facilitan su comunicación.

Dentro de la compañía, Atento Guatemala, la comunicación interna inicia su distribución desde el departamento de recursos humanos, sin embargo, este manual estaría disponible para toda aquella persona contratada en la empresa, que decida enriquecer las fortalezas y reducir las debilidades de la compañía en este ámbito.

En el presente manual se pueden encontrar la descripción de términos para conocer a profundidad la comunicación interna, así como también estrategias específicas que pueden ser utilizadas dentro de cada rama de la comunicación interna, enfocándose en las herramientas, público objetivo, mensaje a transmitir, periodo de ejecución y departamento responsable.



## ATENTO

### Tabla de contenido

1. Objetivos .....	5
- General .....	5
- Especifico .....	5
2. Campo de aplicación.....	5
Capítulo 1 .....	5
3. Desarrollo.....	5
a. Definición de comunicación.....	5
b. Comunicación interna .....	6
i. Identidad corporativa.....	7
ii. Propósito corporativo.....	8
iii. Cultura corporativa .....	8
iv. Orgullo de pertenencia .....	8
c. Clases de comunicación interna en una organización .....	9
i. Descendente .....	9
ii. Ascendente.....	9
iii. Horizontal .....	9
d. Barreras de comunicación .....	10
Capítulo 2 .....	11
4. Estrategias para la comunicación descendente .....	11
a. Estrategia 1 - Carta de acogida o Manual de bienvenida .....	11
b. Estrategia 2 - Infografías.....	12
c. Estrategia 3 - Audiovisual sobre la cultura Atento .....	13
d. Estrategia 4 - Bifoliar o folleto .....	14
e. Estrategia 5 - Asistencia automática en medio interno existente ( <i>Whatsapp</i> )..	15
5. Estrategias para la comunicación ascendente .....	16
a. Estrategia 1 - <i>Focus group</i> .....	16
b. Estrategia 2 - Encuestas .....	17
c. Estrategia 3 - Competencia relámpago (Presencial) .....	18
6. Estrategias para la comunicación horizontal .....	19
a. Estrategia 1 - Comidas de trabajo.....	19

[www.atento.com](http://www.atento.com)



---

## ATENTO

7. Conclusiones .....	20
8. Referencias bibliográficas .....	21



## ATENTO

Manual de comunicación interna	Versión: 01	Agosto 2022	Pág.: 5 de 21
--------------------------------	-------------	-------------	---------------

### 1. Objetivos

#### - General

- o Mantener informado a la organización o capital humano existente con estrategias específicas, siendo los primeros en conocer las novedades de la empresa a través de los canales internos existentes.

#### - Especifico

- o Administrar bien los tiempos y evitar saturar los canales con información irrelevante.
- o Fortalecer el rol de la comunicación interna para apoyar la toma de decisiones de los directivos.
- o Ayudar a los jefes de departamento a construir procesos comunicativos.

### 2. Campo de aplicación

El presente manual está dirigido principalmente al departamento de recursos humanos de la compañía Atento Guatemala, donde se inicia todo proceso comunicativo. Y por otro lado toda acción que se realice con la ayuda de este manual, descende a todo el capital humano dentro de la empresa.

## Capítulo 1

### 3. Desarrollo

#### a. Definición de comunicación

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2022) define plan como "escrito en que sumeramente se precisan los detalles para realizar una obra".

La comunicación cambió drásticamente su concepto por la aparición de las nuevas formas de comunicar, permitiendo relacionar a toda una sociedad con mucha facilidad. La comunicación es el intercambio de pensamientos entre dos o más personas con el fin de transmitir y recibir alguna realimentación. Es aquí donde la comunidad cobra gran importancia en esta nueva era de la comunicación, admitiendo interacciones y vínculos a nivel mundial gracias a las apariciones de los dispositivos tecnológicos. Debido a estos nuevos conocimientos, la interacción entre emisor y receptor mejoró considerablemente (De Gasperin, 2005).

## ATENTO

Manual de comunicación interna

Versión: 01

Agosto 2022

Pág.: 6 de 21

Por ende, se puede concluir que la comunicación es uno de los objetos de estudio, disciplina y fenómeno sociocultural más recurrente siendo diverso dentro de las nuevas fronteras y paradigmas del conocimiento. Se pasa por un acoplamiento de los medios digitales y los medios tradicionales, un panorama en el cual se modifica constantemente la forma en que los sujetos, en especial los jóvenes, perciben e interpretan el mundo, lo que ha llevado a un cambio progresivo de mentalidad en el que el entorno tecnológico es el centro desde el cual se mira e interpreta la realidad.



Figura 1. Adoptado de "El engagement en la Comunicación Interna" por Paula Minguez, 2019 (<https://www.compascomunicacion.es/el-engagement-en-la-comunicacion-interna/>) Copyright 2022 por Compás comunicación

### b. Comunicación interna

Brandolini et al. (2008) lo define de la siguiente manera

Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

Por lo que se puede decir que la comunicación interna busca promover la implicación del personal utilizando un dialogo accesible en los distintos departamentos y niveles; además de lograr cambios positivos en las posturas de los receptores de información, por ende, mejorar la productividad que la compañía o empresa necesita y desea.



Figura 2. Adoptado de "El arte del Copywriting" por Lilia Marketing 2022 (<https://lilamkt.com/servicios/marketing/prensa-y-comunicacion-corporativa-valencia/>) Copyright 2022, por Lilia Marketing.

Este recurso de comunicación, dentro de la empresa, es utilizando desde distintos sectores o departamentos que buscan sus propios beneficios y ventajas. Brandolini et al. (2008) los divide así.



## ATENTO

Manual de comunicación interna

Versión: 01

Agosto 2022

Pág.: 7 de 21

- Alta dirección: esta área o sector es, cómo su nombre lo indica, el más importante dentro de la compañía, dando inicio el proceso comunicativo e intentan mejorar todos los procesos sociales, económicos y productivos. Además, de fomentar la cultura e integración de todos los empleados. También es conocido por ser el departamento de comunicación.
- Líneas de mando medio: es conocido por ser el jefe inmediato de cualquier grupo o empleado, y son los que buscan mejorar la comunicación grupal, alcanzar los objetivos impuestos por la alta dirección, siguiendo sus indicaciones para así estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo a cargo.
- Recursos humanos: encargados de verificar y corregir problemas que surgen durante el proceso de comunicación de los sectores anteriores y así obtener la mejor utilidad de los trabajadores.

Es necesario conocer los siguientes componentes que servirán para entender a profundidad la importancia de la gestión dentro de la comunicación interna.

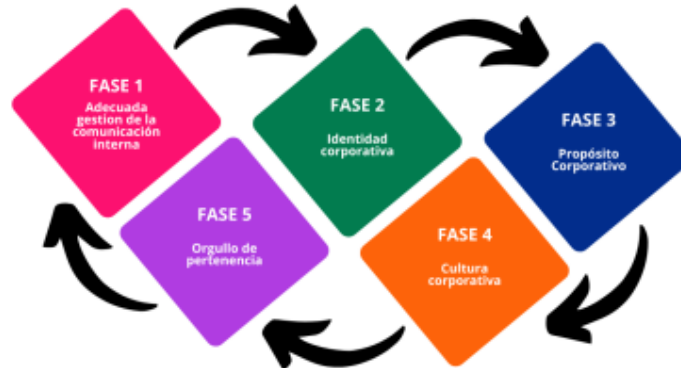


Figura 3. Elaboración propia.

### i. Identidad corporativa

Para el organismo vivo es indispensable la existencia del ADN, por ende, la identidad corporativa se compara con el ácido, ya que obtiene el mismo nivel de importancia dentro de la comunicación interna. La identidad corporativa es el grupo de características que permiten distinguir a una organización de otra.

Entre las características que se observan dentro de este concepto están: la misión, que en otras palabras busca responder la pregunta ¿Qué hace la empresa?; la visión, permite conocer un punto de vista futuro de la empresa respondiendo a la pregunta ¿Dónde quiere llegar la empresa?; y por último, pero no menos importante, los valores, que permiten definir a la empresa en distintos atributos que los representan en su forma



## Anexo 18: Boletín informativo mensual.

Si se desea observar los borradores de los boletines completos, se pueden encontrar en los anexos o en el siguiente vínculo:

<https://drive.google.com/file/d/1rlmWP0Mmjb8Xw1CsJV0rqXEbKhQtq0Eg/view?usp=sharing>

Edición No. 1 - Agosto 2022

# ¿Sabías esto de Atento?

## Origen e historia

**Parte 1**

Desde 1999, Atento desarrolla su modelo de gestión con más de 150 mil empleados en más de 95 centros de atención ubicados en 14 países alrededor del mundo con más de 82 mil empleados desde casa, conocido también como Atento@Home. Esta última es una solución a la situación que está pasando nuestro planeta, con la aparición de la pandemia.

Atento al ser una compañía mundial y poseer sedes en distintos países, decide dividir la gobernanza en regiones, las cuales son:

- Norteamérica con Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Panamá, Puerto Rico, México
- EMEA con España y Marruecos
- Sudamericana con Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Uruguay



## Atención al colaborador

**Con la nueva modalidad, ¿sabes cómo funciona la atención en nuestros edificios?**

Si necesitas acercarte para realizar solicitudes presencialmente lo puedes hacer los martes o jueves en horario de 08:00 AM a 01:00 PM y de 02:00 PM a 05:00 PM en ambos sites

**¿Conoces nuestros sites o centros de atención?**

- Calzada Aguilar Batres 38-94 zona 11 Ciudad de Guatemala 
- 15 avenida 5-00 Zona 13, edificio WTC, 4to nivel torre sur Ciudad de Guatemala 

Si necesitas estacionar tu vehículo, comunícate con tu jefe inmediato quien te guiará en cómo realizar esta gestión. Recuerda que también deberás enviar la solicitud por correo electrónico y brindar los siguientes datos:

- Nombre completo
- Código de empleado
- Motivo de la gestión y edificio a visitar
- Modelo de automóvil, número de placa y color
- Horario y día exacto que llegarás

Los correos donde se debe mandar esta información son:

- El de tu jefe inmediato
- ServiciosGeneralesGT@atento.com.gt

**¡RECUERDA!** en zona 11, debes presentar tu DPI en garita para poder ingresar. Para WTC, debes llamar al personal de Servicios Generales para que te entreguen una tarjeta de acceso al parqueo

**ATENTO**

## IRTRA

### ¿Sabías que para tramitar el carné del IRTRA se tienen restricciones?

- No olvides que debes contar un salario mínimo de Q. 2,959.24 por dos meses consecutivos
- Debes mandar un correo para confirmar que puedes continuar con el proceso. Los correos asignados son: gndeleon@atento.com y emrodas@atento.com

### ¿Sabes cuál es el paso siguiente, luego de saber que las restricciones no te afectan?

¡Fácil! A continuación, encontrarás cada escenario, Los documentos y pasos necesarios para completar tu trámite:

Escenarios	Documentos y pasos
Primer trámite del IRTRA	1. Acódate a nuestro centro de atención, durante días y horarios establecidos 2. Foto tamaño estándar color a blanco y negro o puedes enviar la fotografía por medio de correo
Vencimiento de carné (3 años de vigencia)	1. Acódate a nuestro centro de atención, durante días y horarios establecidos 2. Foto tamaño estándar color a blanco y negro o puedes enviar la fotografía por medio de correo 3. Entregar el carné antiguo para renovación
Retiro o perforación de carné por vencimiento	1. Acódate a nuestro centro de atención, durante días y horarios establecidos 2. Foto tamaño estándar color a blanco y negro o puedes enviar la fotografía por medio de correo 3. Debes realizar el pago de Q. 85.00 para gestión de carné (única vez)
Pérdida o destrucción de carné	1. Acódate a nuestro centro de atención, durante días y horarios establecidos 2. Foto tamaño estándar color a blanco y negro o puedes enviar la fotografía por medio de correo 3. Realiza el pago de Q. 85.00 para gestión de carné (única vez)



## Gestiones y procesos

### ¿Sabes qué procesos o gestiones se pueden hacer presencial, virtual y por medio nuestra app?

Gestiones	APP Atento Home	Presencial	Virtual
Solicitud de carné del IRTRA		✓	✓
Solicitud de renovación online	✓		
Solicitud de retiro de renovación**		✓	✓
Solicitud de retiro de renovación IRTRAP**		✓	✓
Solicitud de retiro de renovación Gales**		✓	✓
Solicitud de renovación IRTRAP (cancelación, reemplazo)*		✓	
Retiro de renovación en gestional		✓	✓
Retiro de Carné de Irtra y gestional		✓	

\* Solo si es solicitud de un colaborador del interior, se acepta digital  
\*\* Para la solicitud de carné por medio de correo electrónico se deben mandar correos a gndeleon@atento.com y emrodas@atento.com. Debes analizar estos 3 puntos:  
1. Nombre completo  
2. Código de empleado  
3. Qué tipo de carné deseas solicitar

## IGSS

### ¿Sabes cuáles son los procesos y documentos que debes presentar cuando tramitas algo relacionado con el IGSS?

No te alarmes, aquí encuentras los escenarios más comunes:

Escenario	Documentos y pasos para completar tu trámite	Presencial	Virtual
Inscripción de hijos/as o esposa	1. Enviar por medio de correo electrónico formulario completo y código de empresa 2. Analizar en nuestro centro de atención, durante días y horarios establecidos	✓	
Certificado de trabajo	1. Por instrucciones de IGSS en caso de haber certificado de trabajo, únicamente informe laboral 2. Enviar por medio de correo electrónico formulario completo, código de empleado y medio para el depósito (cuenta de banco, banco de crédito, número de teléfono) 3. En el mismo correo brindar la siguiente información actual o de los últimos 3 meses:		✓
Solicitud de Informe de pago de IGSS (7 años de pago del IGSS)	1. Enviar correo con mandado completo y código de empresa para realizar carta de autorización con la información que se requiere 2. En caso de no ser empleado informarle únicamente por el IGSS, se confirma al colaborador y se le informa al departamento de prestaciones para solicitar qué información necesitan		✓

Nota: para aplicar a IGSS debes tener 4 cuotas pagadas en planilla

**ATENTO**

Hasta aquí llega nuestra primera edición de

¿Sabías esto de **Atento?**

¡Espera la próxima edición muy pronto!





## Anexo 19: Guion para el asistente automático en medio interno existente

Si se desea observar el guion completo, se pueden encontrar en los anexos o en el siguiente vínculo:

[https://docs.google.com/document/d/1DDfGI5xpeGNCHQek3Lr\\_-hjfbHr5iOp8/edit?usp=sharing&oid=115146016153162612820&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1DDfGI5xpeGNCHQek3Lr_-hjfbHr5iOp8/edit?usp=sharing&oid=115146016153162612820&rtpof=true&sd=true)

### GUIÓN PARA EL BOT DE WHATSAPP

#### (MENSAJE ENTRANTE)

- Hola, te damos la bienvenida al Whatsapp de comunicación interna de Atento Guatemala, a continuación puedes encontrar los temas más frecuentes que pueden resolver tu duda.
  
- Por favor, responde con el número del tema que te interesa.
  1. Atención en Ventanilla a personal activo.
  2. IRTRA.
  3. IGSS.
  4. Constancias.
  5. Nómina.
  6. Atento Home.
  7. Embargos.
  8. Seguro.
  9. Atención a personal inactivo.
  10. Digital.
  11. Liquidación.
  12. Encuesta de nuestro servicio

----- (RESPUESTA) NÚMERO 1 -----

----- ATENCIÓN EN VENTANILLA -----

- Perfecto, entiendo que quieres conocer más sobre nuestro servicio en ventanilla para personal activo.
  
- Por favor, responde con el número que está asignado al tema que te interesa saber.
  1. Días y horarios para realizar solicitudes presencialmente.
    - Los días que puede acercarse son los martes y jueves en horario de 8:00 a.m. a 01:00 p.m. y de 02:00 p.m. a 05:00 p.m.
  
    - Si tu duda no fue resuelta, puedes escribir al siguiente correo: [consulta@nominasgt@atento.com](mailto:consulta@nominasgt@atento.com).
    - Si tienes alguna duda sobre este u otro tema, por favor escribe el número de la acción que quieres tomar.
  
  2. Lugares de atención.
    - Calzada Aguilar Batres 38-94 zona 11, ciudad de Guatemala.
    - 15 avenida 5-00 zona 13, edificio WTC, 6to nivel torre sur, ciudad de Guatemala.
  
    - Si tu duda no fue resuelta, puedes escribir al siguiente correo: [consulta@nominasgt@atento.com](mailto:consulta@nominasgt@atento.com).



## Anexo 20: manual de uso del chat bot

Si se desea observar el guion completo, se pueden encontrar en los anexos o en el siguiente vínculo:

[https://drive.google.com/file/d/1vi4R5e9mLSvhVAX5\\_Hx8MyvJUj3UXybK/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1vi4R5e9mLSvhVAX5_Hx8MyvJUj3UXybK/view?usp=sharing)



# Manual de uso de la aplicación Chatbot “WhatsAuto”

Versión 01

Octubre 2022



## ATENTO

Manual de uso de aplicación

Versión: 01

Octubre 2022

Pág: 5 de 28

### o **Objetivos**

- General
  - Mostrar cómo es el funcionamiento de la aplicación *WhatsAuto* para la distribución de mensajería automática en la comunicación interna de Atento Guatemala.
- Especifico
  - Definir los conceptos necesarios para la correcta utilización de la aplicación *WhatsAuto* en la comunicación interna de Atento Guatemala.
  - Sintetizar los procesos que se deben completar para la creación y distribución de mensajería automática en la aplicación *WhatsAuto*.

### o **Campo de aplicación**

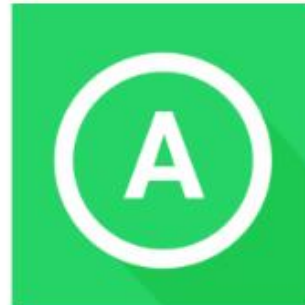
El presente manual está dirigido al departamento de recursos humanos de la empresa Atento Guatemala, quienes están encargados de la comunicación interna. Así como también, a todo empleado que desee o quiera conocer cómo es el funcionamiento de la aplicación utilizada para la distribución de mensajería automática. La utilización de dicha aplicación se centra principalmente a todo el capital humano que forme parte de la empresa Atento Guatemala.

## Capítulo 1

### ▪ **¿Qué es Whatsauto?**

Es una herramienta que permite responder mensajería principalmente de *Whatsapp* de forma automática. Sin embargo, dicha aplicación además de soportar *Whatsapp*, permite utilizar las siguientes aplicaciones:

- *Telegram*
- *Messenger*
- *Instagram*
- *Twitter*
- *LinkedIn*
- Entre otros.



Creada y distribuida por la empresa Bringar Apps, conocida por la elaboración de aplicaciones para dispositivos Android. *WhatsAuto* fue creada en 2019 y su última actualización fue en Septiembre de 2022. Cuenta con dos versiones actualmente: la versión gratuita que permite tener una vista general de la aplicación y opciones básicas para conocer su funcionamiento con muchas limitantes; y la segunda opción, la versión

[www.atento.com](http://www.atento.com)



## Anexo 21: Borrador de los bifoliales

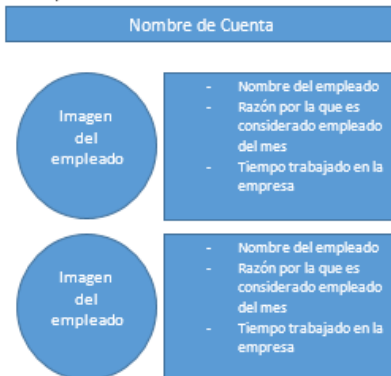
Si se desea observar el guion completo, se pueden encontrar en los anexos o en el siguiente vínculo:

<https://drive.google.com/file/d/1nDjbHvu2NLUfDc8WsT2018-hWvVuO2vr/view?usp=sharing>

### BIFOLIAR O FOLIAR

#### BIFOLIAR #1

- **Caratula del bifoliar.**
  - o Nombre del bifoliar: Conexión Atento.
  - o Nombre de los creadores: Recursos Humanos
  - o Año de creación: Edición No. 1 – Agosto de 2022
  - o ¡RECUERDA! Si quieres contactarte con nosotros lo puedes hacer de la siguiente manera
    - Correo:
    - [Whatsapp:](#)
- **Contenido parte 1**
  - o Misión
    - Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.
  - o Visión
    - Convertirnos en el proveedor líder de soluciones de experiencia de clientes en nuestros mercados.
- **Contenido parte 2**
  - o Empleados del mes de cada cuenta
    - Ingresar imagen, nombre, cuenta en la que trabaja, porque es el empleado del mes y tiempo trabajado en la empresa. (2 o 3 empleados por cuenta)



- Agradecemos tu esfuerzo y dedicación en tu trabajo, si quieres ser parte de la siguiente edición de Conexión Atento, por favor has tu mejor



## Anexo 22: Borrador del buzón de sugerencias virtual

### CUESTIONARIO PARA ENCUESTA DIGITAL CON LA IDEA DE OBTENER REALIMENTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO AL CAPITAL HUMANO.

Bienvenido a la encuesta Atento Opina, en dicha encuesta, como capital humano indispensable para nuestro funcionamiento, puedes brindar tus comentarios sobre los servicios que recibes de parte de Atento Guatemala. Recuerda que esta encuesta es Anónima. Esperamos tus opiniones constructivas y así mejorar tus experiencias en Atento.

- ¿Qué departamento/servicio deseas calificar o dar tu opinión?
  - Atención en ventanilla/instalaciones
  - IRTRA
  - IGSS
  - Nómina
  - Atento Home
  - Embargos
  - Seguro
  - Atención a personal inactivo
  - Liquidación
- De acuerdo con tus experiencias con la asistencia que has seleccionado. ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio brindado? Por favor, califica de 1 a 5; donde 1 es nada satisfecho, 3 regular y 5 muy satisfecho.]
- ¿Nos puedes indicar la razón de su calificación?
  - Precisión de la información recibida.
  - Resolución a la consulta.
  - Facilidad de gestión de solicitudes.
  - Otros
  - Si tu respuesta fue otros o quieres brindar más detalles de su calificación, por favor explica en el siguiente espacio.
- ¿Cuál es tu satisfacción global con el servicio que recibe de parte de Atento Guatemala? En una escala de 1 a 5, donde 5 es muy satisfecho, 3 es neutro y 1 nada satisfecho.
  - Si tuvieras la posibilidad de mejorar algún proceso o servicio brindado, ¿de qué forma lo harías?

Agradecemos el tiempo que te tomaste en contestar esta encuesta, leeremos y tomaremos en cuenta cada opinión brindada para mejorar nuestro servicio.



## Anexo 23: Carta de préstamo de celular

# ATENTO

Guatemala 17 de agosto del 2022

Por este medio se hace constar que se hizo entrega en calidad de préstamo de uso a **VIVIAN MERCEDES ANGUIANO ARAUJO**, con código de empleado **502020713**, quien está laborando para la sociedad **ATENTO DE GUATEMALA SOCIEDAD ANÓNIMA**, que puede abreviarse **ATENTO.**, quien desarrolla sus actividades laborales en el departamento de **CLIMA, MOTIVACION Y RSC**, desempeñando el cargo de **COORDINADOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, un teléfono celular con las siguientes características: Marca **SAMSUNG**, modelo **J7**, color **SILVER**, número de IMEI **351574092609758**, Tiene rallones y despintado. cuyo uso se registró bajo las siguientes condiciones:

1. El equipo descrito previamente tiene característica de herramienta de trabajo y como tal deberá ser destinado exclusivamente para la ejecución de sus tareas laborales de Atento, tanto en lo que respecta a las llamadas, mensajes, aplicaciones, así como el acceso a internet;
2. El aparato es de carácter personal e intransferible y será utilizado bajo el número de teléfono siguiente: **N/A**
3. El trabajador exime de toda responsabilidad a Atento del mal uso que pudiere hacer con la herramienta brindada, entendiéndose que el trabajador se hará responsable ante terceros por cualquier daño o perjuicio que sea producto de realizar actividades fuera de sus labores;
4. En los casos de robo o extravió se deberá cumplir con el procedimiento establecido en el instructivo de asignación y utilización de teléfono móvil corporativo, e informar como máximo en el plazo de 48 horas, a las instancias correspondientes sobre el robo/extravió para su respectivo bloqueo y al jefe o Analista de SSGG sobre el suceso;
5. El celular debe permanecer siempre encendido de acuerdo con la responsabilidad y requerimientos propios del cargo;
6. La responsabilidad por el uso, cuidado y llamadas efectuadas por celular corresponde al trabajador que se le ha sido asignado dicho teléfono, siendo responsable íntegramente por el equipo, sus accesorios y actividades realizadas con el mismo;
7. Todo costo ocasionado por daño o fallo reportado de la terminal, que haga necesario ingresarla al taller para reparación, que no comprenda daños de fábrica, se seguirá el procedimiento establecido en el instructivo de asignación y utilización de teléfono móvil corporativo;
8. En el caso que el trabajador se retire de Atento bajo cualquier forma, deberá hacer entregar del aparato celular junto con sus accesorios al área de Servicios Generales en conjunto con el área que notifique la desincorporación, el cual al momento de ser recibido se inspeccionará para determinar su buen estado y funcionamiento, en caso contrario se descontará el monto de dicho aparato de la liquidación que el trabajador reciba;

FO-SG-29

1



# ATENTO

9. Será responsabilidad del trabajador, a quien se le ha asignado un teléfono celular, respetar los montos máximos del plan telefónico autorizado por la Empresa; en caso el trabajador se exceda de dichos montos, se aplicará lo establecido en el instructivo de asignación y utilización de teléfono móvil corporativo;
10. Al trabajador se le hace de su conocimiento en el acto de entrega del equipo sobre el instructivo de asignación y utilización de teléfono móvil corporativo, por lo que no podrá utilizar el equipo asignado si no conoce dicho instructivo y no podrá alegar desconocimiento sobre el mismo;
11. La herramienta de trabajo asignada, así como los servicios y montos determinados no se constituyen como ventajas económicas;

## Constancia de recepción

Como trabajador que recibe el equipo antes descrito, acepto, completo el cuadro siguiente con mi información y firma estando de acuerdo con el documento presente y sus condiciones, así como el instructivo de asignación y utilización de teléfono móvil corporativo, obligándome a darle cumplimiento estricto en lo que me corresponde.

Nombre Completo responsable:	Vivian Mercedes Anguiano Arayo
DPI:	
Fecha y Hora de Recepción:	
Firma:	
Nombre Completo usuario:	José Nefrali Villalba Loremana
DPI:	29923-54153-0101
Fecha y Hora de Recepción:	17 de agosto de 2022 9:42 AM
Firma:	





Anexo 24: Factura de compra de tarjeta SIM



**GP CORPORATE IV**  
**GP CORPORATE, S.A.**  
Avenida Petapa y Calzada Atanasio Tzul Zona 12 Centro  
Comercial Plaza Atanasio Tzul Kiosko F Guatemala,  
Guatemala  
**NIT: 92403026**

**Documento Tributario Electronico**  
**Factura**

Serie : 2E941AC3

No. de DTE : 340216384

DIA	MES	AÑO	HORA
18	08	2022	09:16:42

Email : [clientes.gpcorporate@gmail.com](mailto:clientes.gpcorporate@gmail.com)

<b>Nombre :</b> JOSUE NEFTALI VILLATORO LORENZANA		<b>NIT :</b> 9706925-6		
<b>Direccion :</b> CIUDAD		<b>E-mail :</b>		
Cantidad	Codigo	Descripcion	P/Unitario	Total
10.00	7001181	RECARGA TIEMPO DE AIRE ELECTRONICO	Q 1.00	Q 10.00
1.00	7005530	HALF SIM LTE IND. SMART S/N (P) 895020102100223707	Q 15.00	Q 15.00
Sujeto a pagos trimestrales				
<b>TOTAL EN LETRAS</b> VEINTICINCO QUETZALES CON 00/100			<b>Total:</b>	<b>Q 25.00</b>
<b>OBSERVACIONES :</b> DPI 2993542530101 NO. 5134-6746				
<b>NÚMERO DE AUTORIZACIÓN :</b> 2E941AC3-1447-4A40-88EA-DC58C209D263				
<b>DATOS DEL CERTIFICADOR :</b> NIT 7745482-0 CYBER ESPACIO, S.A.				
<b>Datos Internos</b>	CF7	15453	<b>Fecha y Hora de Certificación</b>	18/08/2022 09:16:39







## Anexo 25: Registro de horas de práctica

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura 2022




### Registro de Horas de práctica

**Nombre del Alumno (a):** Josué Neftalí Villatoro Lorenzana  
**No. Carné y DPI:** 201704079 - 2993542530101  
**Jefe o Encargado (a):** Vivian Anguiano  
**Institución o Empresa:** Empresa multinacional dirigida al negocio de call center y BPO  
**Supervisor de EPSL:** Lic. Mynor Martínez

Sem. No.	Fechas	MES	HORAS DE PRÁCTICA						Total, horas en la Semana	Actividades realizadas
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.		
1	Del: 8 / Al: 22	febrero	1						1	Solicitud de práctica y reunión virtual para aceptación de pasantía.
2	Del: 1 / Al: 12	Marzo	4	x	2	3	x	1	10	Diagnóstico, observación, entrevista, solicitud de información.
3	Del: 14 / Al: 18	Marzo	2	1	2	1	2	2	10	Reuniones de seguimiento, entrega de reporte y análisis de documentos.
4	Del: 1 / Al: 30	Abril	6	3	x	3	x	6	18	Se trabajo en la fase de diagnostico y revisiones con asesor para entregar.
5	Del: 1 / Al: 31	Mayo	3	2	4	2	1	6	18	Elaboración del plan de comunicación interna para la compañía.
6	Del 16 / Al: 16	Junio	x	x	x	x	x	2	2	Reunión con asesor y encargado de la empresa para presentación de diagnóstico y plan comunicacional.

7	Del: 25 / Al:30	Junio	2	3	x	6	x	7	18	Encargada de la empresa revisa la planificación y se realizaron cambios de acuerdo a las necesidades de la empresa.
8	Del: 1 / Al: 15	Julio	6	6	6	6	6	6	36	Se entrega propuesta de las primeras dos actividades calendarizadas (Boletines y manual) para revisión de la empresa para luego diseñar la versión borrador.
9	Del: 16 / Al: 30	Julio	5	5	5	5	5	5	36	Envío al diseñador de actividad 1: el manual de comunicación interna a la empresa para que las diseñen y realicen la versión completa.
10	Del: 1 / Al: 15	Agosto	5	5	5	5	5	5	36	Diseño y versión completa de actividad 1 realizada por mi persona. Redacción y envío de actividad 2: boletines.
11	Del: 16 / Al: 30	Agosto	4	4	4	4	4	4	24	Correcciones de la actividad 2 de acuerdo a lo estipulado a la empresa y envió a la empresa para diseño y creación de versión final.
12	Del: 1 / Al: 15	Sept	5	5	5	5	5	5	36	Investigación de cómo funciona y elaboración del borrador del bot de Whatsapp. Redacción de bifolios y envió de los mismos a la empresa para revisión.
13	Del: 16 / Al: 30	Sept	6	6	6	6	6	6	36	Creación del bot en la aplicación WhatsAuto, creación de manual de uso del bot y envío de bifolios para diseño final y realicen versión completa y final.
14	Del: 1 / Al: 15	Oct	4	4	4	4	4	4	24	Creación de encuesta de sugerencias distribuido por el bot, borrador enviado a la empresa.
<b>TOTAL DE HORAS DE PRÁCTICA REGISTRADAS</b>									305 hrs.	

  
(f) Licda. Vivian Anguiano Araujo  
Nombre, firma y sello(a) o Encargado

(f) \_\_\_\_\_  
Nombre Supervisor – Supervisor EPSL

ATENCIÓN DE GUATEMALA, S.A.  
Calle 24 de Agosto 38-94, Zona 11  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
RECURSOS HUMANOS



## Anexo 26: Carta de anti plagio

Página utilizada para revisar plagio: <https://plagiarismdetector.net/>.

Drive del documento que prueba el anti plagio:

<https://drive.google.com/file/d/1SXchZAGkeI9tIPdQivhXGTdWqWGCSCNZ/view?usp=sharing>


Guatemala 15 de octubre de 2022

A quien corresponda

Yo Josué Nefalí Villatoro Lorenzana con registro académico 201704079 y con número de DPI 2993542530101 hago constar por este medio que realicé la revisión de anti-plagio de mi informe de ejercicio profesional supervisado con el programa: Plagiarism Detector; el cual informa un 3% de plagio, por lo que se deduce que el presente documento cuenta con un 97% de contenido único.

A continuación, adjunto captura del informe que brinda el programa utilizado.

Atentamente,

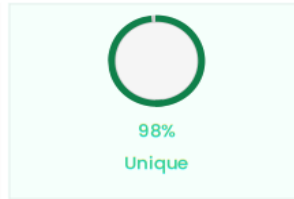
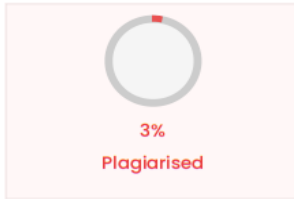


Josué Nefalí Villatoro Lorenzana  
DPI: 2993542530101  
Registro académico: 201704079



Date: October, 15 2022

### Plagiarism Scan Report



### Words Statistics

Words	16893
Characters	120962
Exclude URL	None

### Content Checked For Plagiarism

Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación Diagnóstico y ejecución de la estrategia de comunicación interna de la empresa multinacional dirigida al negocio de call center y BPO Josué Neftalí Villatoro Lorenzana Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Guatemala, octubre 2022 Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación Diagnóstico y ejecución de la estrategia de comunicación interna de la empresa multinacional dirigida al negocio de call center y BPO Josué Neftalí Villatoro Lorenzana Previo a optar al título de: Licenciado en Ciencias de la Comunicación Asesora: Lic. Mynor René Martínez Guatemala, octubre 2022 Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación Director Lic. César Augusto Paiz Fernández Consejo Directivo Representantes Docentes Representantes Estudiantiles Dr. Marco Julio Ochoa España José Guillermo Herrera López M.A. Silvia Regina Miranda López Representante de Egresados M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes Secretario M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra Comisión de EPS de Licenciatura Coordinador M.A. Luis Pedroza Gaytán Supervisores Supervisoras M.A. Marvin Sarmientos Yuman M.A. Evelin Morazán Gaitán M.A. Edgar Martínez García M.A. Evelin Hernández Lic. Mynor René Martínez y Lcda. Krista María Ramírez Lic. Luis Fernando Lucero Lcda. Brenda Yanira Chacón Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido del presente trabajo. Dedicatorias A Dios: Por darme la vida, conocimientos y salud para culminar mis estudios universitarios. A mi madre: María Esperanza Lorenzana Marroquín, por apoyarme en estos 6 años de carrera, por ser un pilar en todo aspecto de mi vida y estar al pie del cañón junto a mí en toda decisión que he tomado. Por enseñarme que nunca debo de acomodarme y continuar aprendiendo. Por enseñarme el valor de la honestidad, amor, honor, honradez y tolerancia. Te amo. A mi padre: Neftalí Villatoro Recinos, por ser un ejemplo a seguir, por apoyarme sin importar como soy, por siempre estar ahí cuando necesito algún consejo, por enseñarme lo que significa ser un hombre responsable, trabajador, eficiente y respetuoso. Gracias por creer en mí y enseñarme que no me debo rendir fácilmente ante la adversidad. Te amo. A mis hermanos: Jorge Cesar Villatoro Lorenzana por ese apoyo incondicional durante todos mis estudios, por