





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Virtual



**Estrategia de Comunicación Virtual para una Institución que promueve las exportaciones en Guatemala**

Lic. Amner Estuardo Aguilar Pacheco  
Registro Académico No. 200016998

Guatemala, octubre de 2018



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Virtual



## **Estrategia de Comunicación Virtual para una Institución que promueve las exportaciones en Guatemala**

Trabajo presentado por

Lic. Amner Estuardo Aguilar Pacheco

Previo a optar al título de

Maestro en Artes con especialización en Comunicación Virtual

Guatemala, octubre de 2018

# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Autoridades Centrales

Rector  
Secretario General

**Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos**  
**Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo**

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

### Consejo Directivo

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

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

**Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu**  
**Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez**  
Representantes estudiantiles

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

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

### Consejo Académico de Postgrado

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

**M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Secretario

## Terna Examinadora

Dra. Karla Guisela Herrera Santos  
MSc. Marco Tulio Aldana Prillwitz  
Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo



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



Guatemala, 22 de octubre de 2018  
**Orden de impresión**  
No. 07-2018 GAMP/Machq

Estudiante  
**AMNER ESTUARDO AGUILAR PACHECO**  
Registro Académico No. 200016998

Estimado Estudiante Aguilar:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título "ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VIRTUAL PARA UNA INSTITUCIÓN QUE PROMUEVE LAS EXPORTACIONES EN GUATEMALA", se emite orden de impresión.

Apreciaremos que un ejemplar de su informe de graduación y un CD en formato PDF sea entregado en Biblioteca Central, un ejemplar impreso de su informe de graduación y un CD en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un informe de graduación y un CD en formato PDF en el Departamento de Estudios de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
MSc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC

c.c. Archivo

  
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"  
CIVERO CASTELLANOS DE LEÓN

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

Dedicado a:

***Dios*** todo poderoso.

A mi *madre* y *padre*.

Hermana y sobrinos.

Susan, Brenda, Reyna, Marielos, Alex, Gaby, Beatriz, Raquel, Gustavo y Victoria, *amigos*  
*entrañables*.

Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del contenido de este trabajo.

## Contenido

Resumen .....	i
Introducción .....	iv
Capítulo 1.....	1
Diagnóstico situacional.....	1
1.1. Ubicación geográfica.....	1
1.2. Naturaleza de la Organización .....	1
1.3. Líneas estratégicas, Misión, Visión y Valores .....	2
1.4. Descripción de actividades .....	2
1.5. Actores .....	3
1.6. Organigrama .....	5
1.7. Perfil de los trabajadores.....	6
Capítulo 2.....	7
Fundamentos epistemológicos .....	7
2.1. Comercio Exterior .....	7
2.2. Instituciones, empresas, entidades y organismos de exportación en Guatemala.....	8
2.3. Recursos Humanos.....	11
2.4. Recursos humanos y comunicación.....	12
2.5. Comunicación .....	13
2.6. Comunicación organizacional .....	14
2.7. Comunicación Virtual/Digital.....	17
2.8. Comunicación organizacional virtual/ digital .....	19
2.9. Canales de la comunicación organizacional virtual/ digital.....	20
2.10. Factores Claves de Rendimiento en la comunicación Digital/ Virtual .....	21
2.11. Diagnóstico de Comunicación .....	24
2.12. Estrategia de Comunicación.....	25
2.13. Diagnóstico de Comunicación Organizacional .....	26
2.14. Estrategia de Comunicación Organizacional.....	27
2.15. Diagnóstico de Comunicación Organizacional Virtual .....	28
2.16. Estrategia de Comunicación Organizacional Virtual .....	29
Capítulo 3.....	32

Diagnóstico de Comunicacional Virtual.....	32
3.1. Metodología empleada.....	34
3.2. Resultados.....	36
FODA.....	49
Análisis y pronóstico de la situación .....	52
Factores influyentes directos e indirectos .....	55
Determinación de prioridades comunicacionales .....	57
Propuesta de soluciones .....	57
Teorías de la comunicación.....	61
Capítulo 4.....	65
Propuesta de comunicación virtual.....	65
4.1. Justificación.....	65
4.2. Objetivos de la estrategia .....	65
4.3. La propuesta .....	67
4.4. Matriz de coherencia .....	69
4.5. Plan de comunicación .....	70
4.6. Los productos.....	71
4.7. Validación de la propuesta .....	73
4.8. Monitoreo y evaluación.....	75
4.9. Implementación.....	76
4.10. Informe final de implementación de Estrategia de Comunicación Virtual.....	77
4.11. Resultados .....	81
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
Referencias .....	89
Anexos .....	93

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de una Institución que promueve las exportaciones en Guatemala. ....	5
Figura 2. Pantones Institucionales .....	46
Figura 3. Pantones Institucionales por Sectores de Exportación.....	46

## Índice de tablas

Tabla 1 Instituciones de apoyo a las Exportaciones. Guatemala.....	8
Tabla 2 Cuadros integrados de la comunicación organizacional .....	16
Tabla 3 Cruce de variables. Fortalezas y oportunidades .....	52
Tabla 4 Cruce de variables. Debilidades y oportunidades.....	53
Tabla 5 Cruce de variables. Fortalezas y amenazas .....	54
Tabla 6 Cruce de variables. Debilidades y amenazas.....	54
Tabla 7 Públicos internos .....	58
Tabla 8 Persona gramatical.....	59
Tabla 9 Propósito, tono y carácter de la comunicación.....	60
Tabla 10 Públicos internos .....	66
Tabla 11 Matriz de coherencia .....	69
Tabla 12 Plan de comunicación.....	70
Tabla 13 Cronograma de implementación.....	75
Tabla 14 Producto.....	75
Tabla 15 Reuniones estrategia de comunicación virtual .....	77
Tabla 16 Niveles de apertura por fecha .....	82
Tabla 17 Análisis cualitativo de la comunicación .....	86

## Índice de gráficas

Gráfica 1 Niveles de apertura .....	83
Gráfica 2 Niveles de efectividad, comparativo entre los mailings de la estrategia implementada. .....	84

## Índice de imágenes

Imagen 1 Claves visuales de <i>mailings</i> .....	80
---	----

## **Resumen**

### **a) El planteamiento del problema**

Los envíos de correos sin considerar la frecuencia y mensajes relevantes, dieron la oportunidad de mejorar la claridad, efectividad, frecuencia y alcance de lo que comunica el departamento de Recursos Humanos, esto a través de una estrategia de comunicación virtual interna por medio de correo electrónico, elaborando mensajes estratégicos basados en los valores identificados en los talleres, valores institucionales y funciones de la comunicación, mismos que contuvieran tratamiento gráfico y textual, bajo el manual de marca oficial de la institución.

### **b) Metodología utilizada**

El método utilizado fue el Inductivo, ya que en el proceso de lo investigado y experimentado en la empresa de exportaciones, se obtuvo conclusiones generales basadas en los antecedentes que permitieron la estructuración de la Hipótesis. Se inició desde temas particulares para luego llegar a una o varias conclusiones generales, esto por medio de los siguientes pasos:

A través de la observación de la comunicación organizacional del departamento de Recursos Humanos de la empresa de exportaciones y el respectivo registro de dicha comunicación, contemplada en sus plataformas digitales/virtuales que también proveyeron data histórica (con antecedentes de comunicación virtual/digital).

El fenómeno en lo particular se observó en el período de un año, con base a ello se creó la hipótesis y un análisis donde propició la potencial explicación y su respectiva definición.

Con base en los fundamentos generados por la experiencia, la observación y la intercomunicación entablada con personas encargadas de ese rubro dentro de la organización, se previó posibles razones, respuestas y propuestas para una estrategia que ayudara a cubrir las áreas de mejora o las inexistentes.

Por último, se planificó realizar un experimento acerca de lo planteado para poder demostrar con hechos dicha teoría, (una prueba piloto, por ejemplo).

Las bases de partida para proyectar el diagnóstico y la estrategia fueron los registros (históricos) que obtenidos en las distintas evidencias y plataformas digitales proveyeron datos y contenidos que enriquecieron la investigación.

### c) Hallazgos más importantes

Se identificaron varias áreas de mejora o problemas que podían ser aprovechados para llevar a cabo diferentes estrategias respectivamente, sin embargo, para efectos de este trabajo enfocado a lo virtual, el área de mejora o problema pudo aprovecharse para trabajar una estrategia de comunicación, es la comunicación de Recursos Humanos que ejerce a través del correo electrónico interno. Por medio del resultado de las encuestas, las experiencias y percepción al interior de dicha Institución, la comunicación de esta área por medio de dicho canal había sido altamente utilizado obteniendo reacciones por parte de los colaboradores encuestados.

A través de mensajes estratégicos claves, basados en los valores identificados, las respuestas obtenidas en la encuesta, valores Institucionales y el público interno, además de las funciones de la comunicación, se recomendó implementar una estrategia de envíos de correos, donde se pudo tomarse en cuenta factores como la frecuencia (horarios, días, veces por tipo de mensaje), el alcance (público interno), tono y color de la comunicación, tratamiento gráfico y textual, además de medir la efectividad a través de los resultados que arrojan los datos que proveen las plataformas digitales de envío de correos, siendo estos los factores clave de rendimiento y otros que también podrían ayudar a la toma de decisiones en próximos mensajes.

d) las principales conclusiones.

- 1- Una vez se llevó a cabo la implementación de la estrategia de comunicación digital, la comunicación del Departamento de Recursos Humanos a través del correo electrónico mejoró su efectividad.
- 2- Los mensajes en una estrategia de comunicación virtual por medio de correo electrónico son estratégicos basados en valores, estilo, funciones, propósitos, tono y carácter para garantizar su efectividad.
- 3- El tratamiento gráfico y textual (tipográfico) en formato mailing para comunicaciones virtuales, permite una mejor imagen corporativa y de marca.
- 4- La estrategia de comunicación digital mejora los resultados de apertura de los mailings internos.

Palabras clave:

Estrategia. Comunicación. Virtual. Estrategia de comunicación. Estrategia de comunicación virtual.

## **Introducción**

### Resumen Ejecutivo

En el proceso de diagnóstico se identificaron varias áreas de mejora que pueden ser aprovechadas para llevar a cabo diferentes estrategias respectivamente, sin embargo, para efectos de este trabajo enfocado a lo virtual, el área de mejora que puede aprovecharse para llevar a cabo una estrategia de comunicación, es la comunicación de Recursos Humanos que ejerce a través del correo electrónico interno. Por medio del resultado de las encuestas, las experiencias y observación al interior de dicha Institución, la comunicación de esta área por medio de dicho canal ha sido altamente utilizado obteniendo percepción de sobre información por parte de los colaboradores encuestados.

A través de mensajes estratégicos claves, basados en los valores identificados, las respuestas obtenidas en la encuesta y el público interno, todos detallados por la consultoría, se recomienda implementar una estrategia de envíos de correos planificados, donde pueda tomarse en cuenta factores como la frecuencia (horarios, días, veces por tipo de mensaje), el alcance (público interno), tono y color de la comunicación, tratamiento gráfico y textual, además de medir la efectividad a través de los resultados que arrojan los datos que proveen las plataformas digitales de envío de correos, siendo estos los factores clave de rendimiento y otros datos que también pueden ayudar a la toma de decisiones en próximos mensajes.

Se espera de esta estrategia y su implementación se mejore el uso del correo como canal de comunicación, también comprender cuales son los mensajes claves iniciales y proyectarles según el nivel de efectividad constatada por medio de la plataforma digital de envíos y así mejorar la percepción de los colaboradores ante esta comunicación efectuada por Recursos Humanos.

## Antecedentes

La sobre información expresada por los colaboradores a la diversidad de mensajes que a su percepción no suman o no tienen relevancia y la frecuencia con que les son enviados, son temas importantes que pueden afectar la imagen corporativa interna de una de las áreas más importantes en cuanto a comunicación y relación humana se trata. En el proceso de diagnóstico se encontró con un Recursos Humanos en proceso de trabajar sobre esa área de mejora (y otras más), en dicho proceso, ya habían contratado una consultoría para trabajar un proyecto interno, un diagnóstico y una estrategia global de la Institución, de la cual , Recursos Humanos aprueba y apoya a que la presente estrategia, tenga su base sobre la consultoría general.

# Capítulo 1

## Diagnóstico situacional

En la empresa que promueve las Exportaciones existen dinámicas de comunicación, analizadas, preparadas, trabajadas, desarrolladas e implementadas por diversos sectores, departamentos y áreas, en este caso en el departamento de Recursos Humanos enfocados al logro de resultados, transformación cultural de servicio y clima laboral, esto a través de diferentes medios entre los cuales, los virtuales o digitales son de los más utilizados.

Sin embargo, se palpó bajo comentarios, percepción y vivencias de retroalimentación, la necesidad de identificar que temas de estas dinámicas de comunicación estaban siendo claramente percibidas, captadas y comprendidas por el diverso personal colaborador de la empresa exportadora, pero también se identificaron los canales que estaban siendo no solo más efectivos, si no también más aceptados.

Todo esto ayudó a trabajar en el objetivo organizacional de la comunicación, el de potencializar el sentimiento de pertenencia por parte de los colaboradores y así impactar el desempeño, compromiso con la organización y sus socios, también retener los talentos de la institución.

### 1.1. Ubicación geográfica

Empresa que promueve el comercio exterior, ubicada en zona 13 ciudad de Guatemala

### 1.2. Naturaleza de la Organización

Es una institución privada, sin fines de lucro, con más de 30 años de ser un motor para el crecimiento de las exportaciones guatemaltecas, mediante procesos e iniciativas diseñadas para que empresario y exportadores tengan herramientas de innovación, formación y capacitación especializada, así como la facilitación para el acceso a nuevos mercados.

### 1.3. Líneas estratégicas, Misión, Visión y Valores

#### Misión

“Promover el crecimiento de las exportaciones basados en la competitividad e innovación, contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable. Buscamos desarrollar en forma creativa y con enfoque global nuestras ventajas competitivas, impulsando en el mercado internacional los productos guatemaltecos”.

#### Visión

“Porque nos proponemos una buena parte de nuestra economía nacional se base en las exportaciones, porque estas generan más fuentes de empleo y producen mayores ganancias”.

#### Valores

1. Servimos profesionalmente con pasión
2. Compromiso con resultado
3. Trabajo colaborativo
4. Innovación continua para promover el cambio e integridad

### 1.4. Descripción de actividades

Es una empresa que promueve las exportaciones, el estudio y capacitación para llevarlas a cabo, todo organizado por sectores, comisiones y comités, según categoría de productos y productores, con acceso a servicios, asesorías en general, asesoría legal, mercados, eventos, ferias, negocios, tendencias e innovación del rubro. También trabaja en la incidencia en leyes, tratados y convenios que promuevan y fortalezcan mejor y más comercio exterior desde Guatemala.

## 1.5. Actores

### Actores Internos

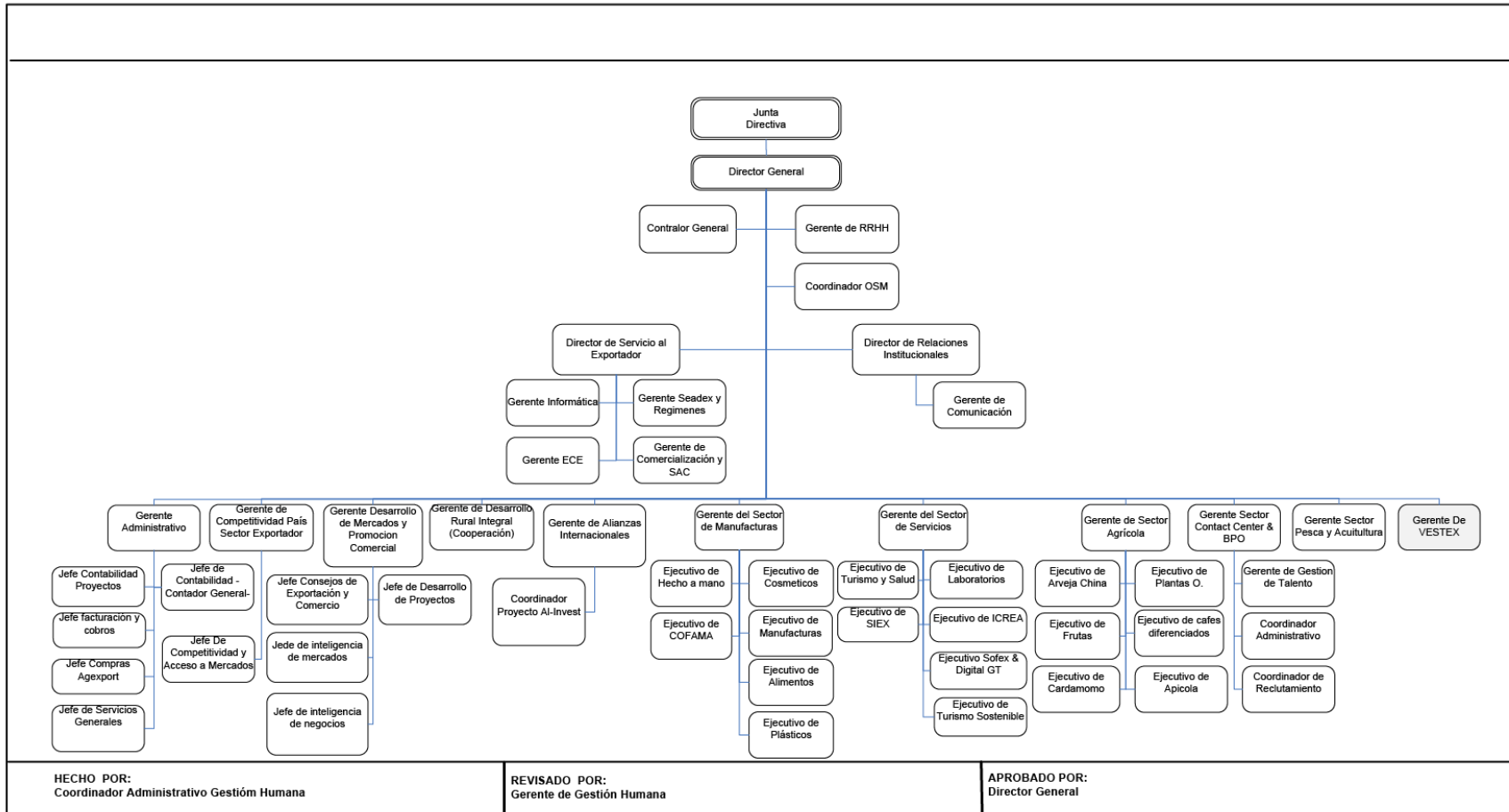
- Junta Directiva
- Director
- Sectores de Exportación
- Comisiones de Exportación
- Comités de Exportación
- Comisiones y Comités de misiones, actividades, eventos estratégicos etc.
- Recursos Humanos
- Relaciones Institucionales y Comunicación
- Servicios al Exportador
- Compras
- Contabilidad
- Red IDI – Investigación, desarrollo e innovación-.
- Gerencia de Competitividad
- Encadenamiento Rural
- Agremiaturas
- Escuela de Comercio Exterior

## Actores Externos

- Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios. ALES
- Federación de Asociaciones de Latinoamérica, el Caribe y España de entidades de tecnologías de la información. ALETI
- World Information Technology and Services Alliance. WITSA
- Cluster Regional de TI. Guatemala, Honduras y El Salvador.
- Microsoft
- TEC – Campus Tecnológico Guatemala -.
- FedeSoft
- Universidad de San Carlos de Guatemala. USAC.
- Universidad del Valle de Guatemala. UVG.
- KINAL
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. INTECAP.
- Giz
- Pronacom
- Ministerio de Economía de Guatemala
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. CONCYT.
- Entre otros.

## 1.6. Organigrama

Figura 1 Organigrama de una Institución que promueve las exportaciones en Guatemala.



**Fuente.** Adaptación (2017). No existe en fuente pública como: sitios web o impreso

## 1.7. Perfil de los trabajadores

“Considera para el proceso de selección aquellos postulantes que reflejen en el curriculum vitae cumplir con los requerimientos del perfil (formación académica, años de experiencia y conocimientos necesarios).

Considera como candidato al postulante cuando presente un rendimiento integral entre el 75% y 89% en las pruebas psicométricas, una calificación igual o superior al 70% en las evaluaciones técnicas, el nivel de idioma requerido (cuando aplique) y cuente con los años de experiencia solicitados. Validaran como candidatos a postulantes que no cumplan con los requerimientos de psicometría y dominio de idioma, cuando los conocimientos técnicos y/o experiencia laboral demuestren que puede desarrollar las funciones del puesto”.

Es extracto se toma íntegro de la guía de procedimientos de contratación de Recursos Humanos de la empresa que promueve las exportaciones.

## Capítulo 2

### Fundamentos epistemológicos

En este marco, se propone definir los conceptos, modelos y análisis que servirán para interpretar toda la información recopilada, también las aportaciones de los estudiosos de la comunicación, comunicación organizacional, comunicación virtual, comunicación organizacional virtual, diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional, diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional virtual / digital y rubros sobre el giro de negocio de la empresa diagnosticada.

#### 2.1. Comercio Exterior

La empresa en que se llevó a cabo el diagnóstico y la estrategia es de naturaleza o giro de negocio enfocado a las exportaciones, con atención a sus diferentes sectores y con incidencia en las innovaciones y leyes que facilitan y promueven esta actividad, es decir al comercio exterior, sin embargo es bueno incluir la diferencia entre comercio exterior y comercio internacional, y que para efectos de esta investigación se hará referencia al comercio exterior directamente.

“El comercio internacional incorpora las transacciones globales de los productos. Un ejemplo de ello es el precio del petróleo, que está sujeto a un cambio en su precio en razón del comercio internacional. De manera que el petróleo se ve afectado por los sucesos económicos y comerciales del mundo.

Mientras que, en el comercio exterior, es un país en específico o un bloque comercial el que establece relaciones de intercambio comercial con el resto del mundo. Por ejemplo, el comercio exterior...se compone de los actores, instituciones, sectores que participan en la exportación e importación desde una perspectiva...” Perspectiva de país, en este caso Guatemala. (Ceballos, L. 2010).

En este orden de comprensión sobre el comercio internacional y comercio exterior, a continuación se presentan las principales instituciones o entidades que intervienen en el comercio exterior en Guatemala.

## 2.2. Instituciones, empresas, entidades y organismos de exportación en Guatemala

El comercio exterior (las importaciones y exportaciones) son facilitadas, asesoradas, apoyadas y también atendidas por diversidad de instituciones (cámaras, asociaciones, federaciones, servicios), empresas (logística, inocuidad, producción, fabricación, cultivo, certeza jurídica, competitividad, seguridad, control), entidades (gubernamentales, semigubernamentales, privadas), y organismos (internacionales y nacionales), en este caso Guatemala cuenta con esta diversidad de opciones las cuales detalla el directorio de entidades que intervienen en la exportación en Centro América del Banco Interamericano de Desarrollo (BIB). Entre ellos se encuentran como principales: Ventanilla Única para las Exportaciones (VUPE), Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), Cámara de Comercio de Guatemala (CCG), Cámara de Industria de Guatemala (CIG), Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala (FEPYME), Laboratorio de AGEXPORT y Ministerio de Economía de Guatemala (MINECO).

**Tabla 1 Instituciones de apoyo a las Exportaciones. Guatemala.**

No.	Nombre	Siglas	Categoría
1	Ventanilla Única para las Exportaciones	VUPE	Oficina de Trámites de Exportación
2	Asociación Guatemalteca de Exportadores	AGEXPORT	Asociación Promotora de las Exportaciones
3	Cámara de Comercio de Guatemala	Cámara de Comercio de Guatemala	Entidad Promotora de Comercio
4	Cámara de Industria de Guatemala	CIG	Entidad Promotora del Sector Industrial
5	Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala	FEPYME	Entidad Promotora de la PYME
6	Laboratorio de AGEXPORT	Laboratorio AGEXPORT	Laboratorio de Mejora de Procesos y Productos
7	Ministerio de Economía de Guatemala	MINECO	Ministerio de Economía / Agencia de Promoción del Comercio e Inversión, GTI

**Nota:** recuperado de [publications.iadb.org](http://publications.iadb.org) del Banco Interamericano de Desarrollo, (2010). Directorio regional de entidades que brindan apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en su proceso exportador.

Otras instituciones que incluye el BID dentro de este directorio son: Agencia de Promoción de Inversión Extranjera (INVEST Guatemala), Asociación Nacional del Café (ANACAFE), Cámara de Comercio Guatemalteco Americana (CAMCHAM), Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM).

Adicionalmente, instituciones que también apoyan y promueven en Guatemala el Comercio exterior son:

- Agencia de Promoción de Inversión Extranjera Directa (Invest in Guatemala)  
Invest in Guatemala tiene el objetivo de contribuir al desarrollo socioeconómico de Guatemala a través de la exitosa promoción de inversión extranjera directa orientada, principalmente, a la exportación de bienes y servicios. Esto se realiza mediante la extensa red de contactos y la experiencia en los sectores locales de negocios, para brindar información detallada sobre las diferentes oportunidades de negocios que ofrece el país. [www.investinguatemala.org](http://www.investinguatemala.org)
- Asociación Nacional del Café (ANACAFE)  
ANACAFE es una entidad de derecho público, no lucrativa, constituida por los caficultores de la República de Guatemala y con personalidad jurídica. Esta institución gremial de caficultores está dedicada a facilitar la unidad y el desarrollo de la caficultura, prestando servicios de calidad en un mercado libre. [www.anacafe.org](http://www.anacafe.org)
- Cámara de Comercio Guatemalteco Americana (AMCHAM)  
La Cámara de Comercio Guatemalteco Americana es una Asociación privada, no lucrativa, conformada por personas de negocios interesadas en servir a la comunidad, y en promover la inversión y el comercio entre los Estados Unidos y Guatemala. AmCham opera por medio de sus empresas socias, realizando un amplio espectro de actividades. [www.amchamguate.com](http://www.amchamguate.com)

- Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM)  
PRONACOM es un programa nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre sector público, empresarial y sociedad civil, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial, que genere la inversión contribuyendo al desarrollo descentralizado del país mejorando la calidad de vida de los guatemaltecos. [www.pronacom.org](http://www.pronacom.org)

BID (2010).

Aunque cada una de ellas tiene diferencias entre sus funciones estratégicas, todas cuentan con la particularidad de promover, incidir, facilitar, regular y apoyar el comercio en los diferentes niveles sociales, económicos y legales de este país.

Todas estas instituciones o empresas tienen particularidades en sus funciones pero todas convergen y comparten la de apoyar, incidir, promover e impulsar las actividades del Comercio Exterior, tal y como se identifica a continuación ya sea en su descripción, misión, visión u objetivos de tres del listado del BID (anteriormente expuesto), en sus diferentes naturalezas o giros: asociación, cámara y federación.

Asociación

Asociación de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT) – Misión

“Hacer de Guatemala un país exportador. Porque nos proponemos una buena parte de nuestra economía nacional se base en las exportaciones, porque estas generan más fuentes de empleo y producen mayores ganancias.

Además, la cadena productiva para exportar es más grande, e incluye desde los productores primarios (agricultores, operarios, etc.) y desde allí se integran otros sectores, como transportes, bodegas, servicios de aduanas, etc.”.

Cámara

Cámara de Industria de Guatemala (CIG) – Socios – Comercios Exterior

“Promoviendo un clima de negocios favorable en el país y facilitando la toma de decisiones y actuaciones empresariales en su proceso de internacionalización”. (CIG, 2016).

## Federación

### Federación de la pequeña y mediana empresa (FEPYME) – Misión

“Velar por los intereses de los asociados, representándolos ante las entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales; creando un ambiente que facilite actividades y herramientas que promuevan, fomenten, desarrollen, fortalezcan y defiendan a la pequeña y mediana empresa; facilitando su organización en grupos homogéneos”. (FEPYME, 2014).

El respaldo, asesoría, capacitación, guía, representatividad, incidencia, apoyo e internacionalización son las claves que identifican a todas estas naturalezas y giros de instituciones o entidades que intervienen de una forma u otra en la exportación en y desde Guatemala.

Todas estas empresas cuentan con diversidad de departamentos, áreas o sectores que ayudan a alcanzar las metas institucionales internas y externas. Para efectos de esta entrega, Recursos Humanos fue el área objeto del diagnóstico y estrategia, misma que tiene a cargo gran parte de la comunicación organizacional y organizacional virtual.

## 2.3. Recursos Humanos

En toda empresa o institución existen departamentos, áreas o sectores que se complementan, tienen una razón de existencia, cada uno son apoyo o interaccionan entre sí, donde la base del entendimiento y logro de objetivos es la comunicación en sus diferentes opciones y formas, uno de estos departamentos es el de Recursos o Recursos Humanos.

“En las empresas, especialmente las más grandes, existen áreas dedicadas a Recursos Humanos (RRHH) que se ocupan de contratar al personal, motivarlo, guiarlo y capacitarlo, actualizarlo, organizarlo (organigrama de trabajo), evaluarlo, remunerarlo, incentivarlo, para que las tareas se realicen eficazmente, en atención a las demandas de la clientela y las

necesidades empresariales, y los trabajadores se sientan parte de la organización, para que trabajen a gusto, con posibilidades de desarrollo profesional, satisfaciendo además de las finalidades de la empresas, las suyas propias, en forma cooperativa y responsable; estableciendo, en la medida de lo posible, lazos con la comunidad”. (De Conceptos, 2017)

En efecto, la definición anterior describe gran parte de las funcionalidades y actividades del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, diagnóstico y estrategia de este trabajo.

Pero todo óptimo alcance de objetivos, calidad de resultados, la positiva y efectiva relación, afinidad y respuesta por parte de su público interno, el personal de la empresa, se logra a través de una herramienta vital: La Comunicación

#### 2.4. Recursos humanos y comunicación

Entre las diversas funciones de Recursos Humanos está la comunicación, según la Escuela de Organización Industrial en su sitio [www.eoi.es](http://www.eoi.es). En orden enumerado a continuación, la comunicación se encuentra en el 4to. lugar de importancia, sin embargo, para todo el resto de funciones se requiere de la comunicación en sus diferentes formas para que se lleven a cabo.

1. Incorporación de personal.
2. Administración de sueldos, prestaciones y beneficios
3. Educación y capacitación
4. Comunicación
5. Liderazgo
6. Motivación
7. Creación y dirección de equipos de trabajo
8. Control y evaluación del desempeño
9. Promoción y manejo de empleados claves

De cada una de estas funciones incluidas en el sitio mencionado, se extrae la definición de comunicación en Recursos Humanos. La misma detalla que debe ser clara, adecuada, eficaz, con lenguaje claro, simple y comprensible. Debe contener precisión y consistencia, sin elementos excesivos que la desvirtúen o confundan, gozando de coherencia, es decir relación directa entre los actos y lo que se comunica.

#### “Comunicación

La función de comunicación consiste en procurar que en el negocio o empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. La comunicación debe expresarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser lo más precisa posible, sin el uso de adornos lingüísticos ni información de más. Los mensajes deben ser íntegros y consistentes, es decir, debe haber coherencia entre los mensajes escritos, orales y no verbales; por ejemplo, no podemos dar un mensaje verbal, pero a través de nuestros actos, enviar un mensaje que contradiga al primero”. (Alcántara, J. Escuela de Organización Industrial. 2013).

## 2.5. Comunicación

Para que la comunicación exista funcionalmente y con éxito, es bueno revisar las diferentes virtudes o elementos claves con que se debe contar, esto tomando en cuenta factores importantes, más allá de que haya solo un emisor, un receptor, un mensaje y un canal, enfocándose desde ya, en este punto teórico, sobre la comunicación en la virtualidad (dispositivos) y digitalización (sistema o programación). El siguiente extracto cumple inicialmente ese perfil de definición.

“Es un proceso que (en general) incluye los siguientes pasos: a) el deseo de un emisor de transmitir un mensaje a un receptor, b) la codificación de ese mensaje para que sea comprensible, c) el envío del mensaje mediante un canal, d) la recepción y decodificación del mensaje por parte del receptor, y e) la respuesta o retroalimentación del receptor al emisor”. (Thompson, I. 2017)

Pero además del anterior extracto, también existe una opción más amplia y completa que encamina a la comprensión de la comunicación hacia el contexto virtual o digital, mismo que incluye la definición más una fórmula de la comunicación, que hace comprender y analizar minuciosamente las partes de la comunicación y su función.

“La comunicación es la consideración y acción de impeler un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; con la intención de hacer que exista en el punto receptor, una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.

Duplicación es el acto de reproducir algo con exactitud. Emanar significa “surgir”.

La fórmula de la comunicación es: causa, distancia, efecto, con intención, atención y duplicación con comprensión”. (scientologyhandbook.org. 2011).

La duplicación como acto de reproducir algo con exactitud, es lo que la virtualidad permite, pero además de obtener una comprensión, la más genuina posible, en respuesta el atendimiento y actos de quien recibió el mensaje.

Recursos Humanos a través de su función de comunicar debe ajustarse a las herramientas y bases que la comunicación a nivel organizacional provee, esto suministra conocimiento profesional de lo que se debe hacer, para que, por que, cuando, como y para quienes debe ir dirigida cada comunicación en los diferentes canales. Es acá donde determina la importancia de una buena comunicación organizacional

## 2.6. Comunicación organizacional

Este tipo de comunicación tiene un lugar de importancia para aquellas empresas que se saben profesionalmente o piden la asesoría de expertos para mejorar los resultados de retroalimentación, clima, cultura y ambiente laboral por parte de los colaboradores, trabajadores o empleados.

“Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución". (León, M.1998).

Pero ¿qué es la comunicación organizacional?, saber lo importante que es para las organizaciones está muy bien, pero saber lo que es, hace que esa importancia cobre vida en una ejecución sólida y consciente por parte de las personas encargadas de estas áreas y sus respectivas estrategias.

La comunicación organizacional se entiende, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". (Fernández, C 1997).

En el proceso de investigación, sobre la comunicación organizacional, llama poderosamente la atención los diferentes bullets de importancia que la conforman, como por ejemplo: perspectivas y tipos, escenarios, flujos, funciones de actividad, auditoria, barreras y fallas, todos incluidos en el siguientes cuadros integrados, aunque de dos principales fuentes que complementan y enriquecen el mismo: [miespacio.com.mx](http://miespacio.com.mx) y [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com), ambos sitios especializados en comunicación organizacional.

Tabla 2 Cuadros integrados de la comunicación organizacional

<b>Perspetivas y Tipos</b>	Interna	<b>Funciones de efectividad</b>	Abierta
	Externa		Evolutiva
	Públicas		Flexible
	Publicidad		Multidireccional
	Publicidad Institucional		Instrumentada
	Escrita		
	Verbal		
<b>Escenarios</b>	No verbal	<b>Barreras y fallas</b>	Falta o ausencia de planeación
	Físico		Supuestos o hechos confusos
	Social		Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
Institucional	Información expresada deficientemente		
<b>Flujos</b>	Descendentes		Barreras de contexto internacional
	Ascendentes		Pérdida de información por retención limitada
	Cruzada		Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma
	Circular		Comunicación de forma impersonal
			Desconfianza o temores en la comunicación
	Tiempo insuficiente ante los cambios		
	Exceso de información		
	Demás barreras en la comunicación		

<b>Auditorias</b>	Metas organizacionales	Redes más importantes de comunicación para la auditoría	La red reguladora o referente a las actividades, políticas, procesos, normativas y relaciones entre jefes y empleados.
	Objetivos de las redes en comunicación		Red innovadora, que incluya soluciones a problemáticas y alternativas ante las novedades que se presenten.
	Políticas y estándares de comunicación		Red que conlleve a la integración a través de reconocimientos, bonos, promociones laborales que relacionen los objetivos de la empresa con los individuales.
	Tareas de Comunicación		Red (informativa-instructiva) que contenga anuncios, publicaciones, formando así una red de información propia de la empresa.
	Actitud y compromiso respecto a los objetivos		

Fuente. Adaptado de King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Mi espacio. (2017). *La Comunicación Organizacional*. Integración de cuadros. Autoría propia. Aguilar, A., 2017.

La comunicación organizacional en los últimos años se le ha integrado uno elemento más, para hacerla efectiva, medible y funcional, es así como la comunicación virtual empieza a hacer acto de presencia en todas las instituciones o empresas.

## 2.7. Comunicación Virtual/Digital

La comunicación en general, pero en este caso y especialmente la comunicación organizacional que clásicamente se conoce, está teniendo un rumbo de innovación, áreas de oportunidad y aprovechamiento que han creado un nuevo concepto de comunicación, la comunicación virtual.

El transmitir información, comunicación, imagen (estática, dinámica, animada o secuencial) conocimiento, interacción a distancia (cercana o lejana) es lo que forma parte en el día a día del ser humano, esto a través de los diferentes dispositivos como computadoras, celulares y televisores de última generación.

En la comunicación virtual, la identidad, la imagen (personal o corporativa) puede ser proyectada, percibida, mejorada o perfilada con mayor pre elaboración, a diferencia de la real que tiene otro tipo de percepción en lo literal, en lo físico.

“Teóricamente la comunicación virtual abarca las comunicaciones en que los intervinientes preservan su identidad de una relación física mediante una forma telemática que evita el compromiso expreso de la propia personalidad. Una característica que posee es un cierto anonimato que permite reproducir de uno mismo la imagen ideal que se quisiera dar, y así difundir una personalidad virtual paralela a la propia realidad de cada persona”. (Botella, J. 2012).

Otra definición enfocada a la comunicación virtual innovadora de hoy, incluye las ventajas y su enfoque organizacional y al medio que tiene especial atención en esta investigación: el correo electrónico.

“La comunicación virtual o digital. Se refiere a todas las comunicaciones que se producen en Internet y se alojan en plataformas multimedia. Tienen la gran ventaja de que ahorran costes y permiten medir su impacto y eficacia. Cuando hablamos de comunicación digital nos referimos sobre todo el uso de los correos electrónicos personalizados a todos los colaboradores, a la oficina virtual, a los medios sociales (redes sociales internas) y a la intranet que permite crear foros de opinión, debates, chats y similares”. (Zapata, L. 2013).

Haciendo referencia al proceso histórico de la comunicación virtual, no inicia esencialmente con Internet y los nuevos dispositivos con tecnología moderna, sino a través de situaciones o acontecimientos como las radiodifusoras, hablando se tuvo acceso masivo a la virtualidad, luego la telefonía y televisión.

“Para muchos la única comunicación virtual es la que se ha creado al amparo de internet, pero conviene recordar que las redes de radioaficionados existentes desde decenas de años antes servían a tal utilidad. También en el último tercio del siglo pasado surgieron agrupaciones telefónicas de chat, que mediante conexión conjunta de líneas podían compartir experiencias de modo virtual. Incluso programas radiofónicos y televisivos, como los sigue habiendo hoy, se han diseñado para servir de comunicación abierta para cuanto se quiera decir a la comunidad, u opinar en línea sobre un tema propuesto moderado por un profesional”. (Botella, J. 2012).

Fue luego de todas estas etapas de la comunicación virtual que con la creación de Internet y su innovación en los últimos años, donde la misma comienza a tener grandes alcances en diversidad de espacios y usuarios.

“No obstante, la difusión de internet y su instrumentalización por las redes sociales son las que han extendido la comunicación virtual a dimensión global por el uso común de las computadoras personales y las variantes de telefonía digital. Foros de discusión, grupos de correo, chat, tableros de anuncios, retratos personales, agendas de grupo... son iniciativas de comunicación virtual extendidas y consolidadas en el mundo desde páginas web, redes sociales y blogs, dirigidos a personas de toda edad, cuya implicación se suscita en razón de que el contenido de la posible comunicación converja con la ilusión mental de cada partícipe”. (Botella, J. 2012).

La comunicación virtual puede darse desde los diferentes estratos, culturas, niveles educativos y de conocimiento, tipos de actividades de sectores culturales, religiosos, científicos, económicos, entretenimiento, ocio, empresariales, corporativos y gubernamentales, pero para que la comunicación sea conscientemente estratégica, pulida y enfocada a alcanzar objetivos de

acción, de imagen y de identidad, debe trabajarse la comunicación virtual de modo organizacional.

## 2.8. Comunicación organizacional virtual/ digital

El alcance de Internet ha permitido que la comunicación virtual sea integrada en las actividades comerciales, económicas, educativas y organizacionales. En las empresas es parte fundamental para el éxito de los proyectos de comunicación, en este caso de Recursos Humanos y sus estrategias de cultura, clima, identidad, comodidad organizacional y propias de la administración de personal, mismas que son planificadas, desarrolladas, implementadas y evaluadas a través de los canales de comunicación virtual disponibles.

“Las empresas cada vez más, se sirven de la tecnología 2.0 para crear comunidad (generar orgullo de pertenencia) facilitar la colaboración entre áreas (promueven la comunicación horizontal, vertical, individual y transversal entre equipos de trabajo), fomentar la participación y detectar talento (muchas veces las aportaciones proceden de los colaboradores y no de los cuadros directivos). A todas estas ventajas se añade la rapidez y funcionalidad ya que estas redes permiten adjuntar: texto escrito, gráficos, fotografías y vídeos. Hoy es frecuente que el personal acceda a estos medios a través de ordenadores, teléfonos inteligentes o bien, tabletas. (Botella, J. 2012).

Internet se ve como una herramienta multiplicadora en alcance de la comunicación y como ayuda para la transformación de la cultura organizacional. Hoy no solo el cliente externo, si no también interno (colaboradores o trabajadores), requieren de internet y sus canales de comunicación para no solo sentirse equipados si no también involucrados, sentirse parte de ella.

“En el ámbito de la comunicación organizacional, entendida como el proceso estratégico que facilita y agiliza la interacción, directa o mediada, de los públicos internos y de la organización con su entorno, con internet se multiplica, lo que supone una transformación de la cultura organizacional y en la gestión de dicha comunicación. Aunque en la etapa inicial las organizaciones se preguntaban cuál era la utilidad de tener presencia web, hoy

en día Internet se ha convertido en un territorio de vida o muerte, donde son los las partes interesadas reales, potenciales, o futuros quienes demandan que la empresa tenga presencia allí”. (Puertas, R. 2013).

## 2.9. Canales de la comunicación organizacional virtual/ digital

Entendida la comunicación organizacional virtual, la misma no alcanzaría sus objetivos estratégicos sin contar con los canales, Marta Lucia Gómez en su documento “Medios en la Comunicación Organizacional” (2008) incluye la siguiente clasificación, sin contar el sitio web y las redes sociales:

“Sitios y redes abiertas y cerradas que dan origen a comunidades virtuales que se comunican y participan

### Extranets

Conectada a redes definidas o abiertas y con la posibilidad de conectarse externamente con los diferentes públicos de la organización de manera interactiva, dinámica y transaccional, sincrónica y asincrónicamente. La cadena de abastecimiento de una empresa es una gran red interconectada en forma electrónica para las transacciones de productos. Puede hacerse también para la comunicación entre personas.

### Intranets

Son redes internas para facilitar la relación, la comunicación de personas y datos, le gestión organizacional y la gestión del conocimiento.

En estos sitios encontramos: o Correo electrónico o Blogs – micromedios o micrositios personales, con múltiples usos.

Wikis... Periódicos o Televisión o Cine (por lo menos las películas y ahora con los teatros en casa, aumentan posibilidades) o Radio – audio o Revistas, magazines. o

Multimedia o Videoconferencias desde cualquier lugar del mundo, para reuniones sincrónicas.

Hay empresas muy sofisticadas que han diseñado sus salas de reuniones, de tal manera que reuniones en dos lugares diferentes se vean, a través de la pantalla, como un solo sitio. Todos los medios de comunicación y muchos de gestión de la organización. Hay espacio para correspondencia, tarjetas, eventos, reuniones, gestión del conocimiento, comercio, mercadeo, actividades financieras y cada le encontramos más posibilidades.

Narrativa digital

Ofrece hoy grandes posibilidades para la comunicación organizacional”. (Gómez, M. 2008).

Para este caso, se incluye remarcados todos los medios que actualmente son utilizados en la empresa exportadora que fue objeto de estudio.

Todos los canales digitales proveen la oportunidad de medir la comunicación o interacciones que en ellos se dé por los usuarios, desde la hora y día, el tiempo en que le usuario interactuó con el canal o su comunicado y si hubo respuesta. La calidad de las interacciones también puede ser analizada a través de diferentes formas y tecnología. A todas las acciones o interacciones se les puede identificar y clasificar según medio digital utilizados, a todas estas (interacciones y acciones) se les llama factores clave de rendimiento.

## 2.10. Factores Claves de Rendimiento en la comunicación Digital/ Virtual

Las acciones que se desean lograr por parte de los usuarios, impulsadas por la estrategia, pueden incluir un control y proyección del resultado como también un análisis posterior, contando con la virtud que en internet y en especial los principales canales digitales descritos, puede medirse y optimizarse, para mejorar dichos resultados. La analítica digital es posible incluirse previamente, también el periodo activo de la estrategia y posterior a su conclusión.

Con la utilización de técnicas de analítica, el aprendizaje, la comprensión de los procesos que deben seguirse en la interpretación de los indicadores y demás data que forma parte del bagaje de información que ofrecen las plataformas o los canales digitales, es necesario crear un cuadro de mando, una delimitación de los rubros que deberán llenarse, completarse, integrarse, analizarse e interpretarse para llevar a cabo las acciones que ayudaran a alcanzar y/o mejorar objetivos previstos, como por ejemplo más interacción o respuesta por parte de los empleados a una campaña interna de correos electrónicos etc.

Todas esas acciones que se planifican o se determinan como objetivo de la estrategia y comunicación organizacional digital, son factores que deben tomarse en cuenta para medir su efectividad y rendimiento, estos reciben el nombre de factores claves de rendimiento o Kpi's accionables.

- Factores Clave de Rendimiento- Kpi's

Tanto para cuantificar objetivos futuros, como para conocer puntos fuertes y débiles de proyectos se debe medir muy bien todas las acciones y sus resultados, es aquí donde llega al punto en el que se pretende elegir los Kpi's más importantes, aunque para ello, primero se debe entender los fundamentos básicos de estos parámetros o indicadores.

“Un Kpi es un indicador clave de desarrollo. Es decir, unidades de medida, variables o elementos objetivos que aportan datos por sí mismos sobre el funcionamiento de un aspecto determinado de la estrategia”. (Graham, S. 2014).

Saber que es un Kpi's es importante, pero saber cómo se genera lo es aún más, apoyándose en los objetivos a detalle, la data y métricas definidas.

- Como usar los Kpi's

Luego de determinar los Kpi's, su optimización y monitorización, se debe comprender que para su buen uso, tendrá que programarse con qué frecuencia se revisarán y se presentaran, también definir la cantidad, no más de diez, puede ser menos, pero todo se ajusta según las necesidades de objetivos para la empresa o marca.

“Tienen el objetivo de generar acción y ser más efectivos, cuando se logra la meta, los Kpi’s cambiarán, es decir el nuevo objetivo serán otros Kpi’s que se desean mejorar, teniendo apertura a optimizaciones y recomendaciones nuevas. Es decir, al estar logrando exitosamente determinados Kpi’s accionables, normalmente se buscan o determinan nuevos, para lograr otros objetivos que necesitan atención”.

En el desarrollo del trabajo, la definición, identificación y clasificación de los Kpi’s será bajo el importante aporte que Sally Graham hace en su documento Indicadores Clave de Éxito para medir canales digitales KPI. En el no solo define que es un Kpi, sino también a formularlo, usarlo e interpretarlo, además de uso de criterios para determinarlos, proyectarlos, analizarlos y optimizarlos.

- Clasificación de Kpi’s según canal digital

“La clasificación de los Kpi’s puede ser bajo los siguientes canales digitales: e-commerce, publicidad online, mailing, social media, marketing de contenidos y SEO.

Cada uno de estos canales pueden proveer y utilizarse Kpi’s, de esta oportunidad pueden clasificarse los distintos factores claves de rendimiento y partiendo de esa clasificación puede estudiarse y determinarse la comunicación que llevará incluido en sus diferentes formatos de alcance a los usuarios y recibir de ahí las acciones esperadas”. (Graham, S. 2014).

Luego de comprender la comunicación, la comunicación organizacional y la comunicación organizacional virtual, a continuación, se incluyen las definiciones de diagnóstico de comunicación, estrategia de comunicación, diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional, diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional virtual/ digital.

Es enriquecedor observar las particularidades y diferencias, que, aunque se interrelacionan, cada una contiene un matiz de generalidades y especificidades que hacen cumplir objetivos propios de sus enfoques.

Para determinar que Kpi's son los ideales o próximos a alcanzar es necesario diagnosticar que está pasando con la falta de logro de objetivos comunicacionales, identificar las áreas de mejora o inexistentes, para luego proponer una estrategia, la cual permita trabajar por obtener mejores resultados.

### 2.11. Diagnóstico de Comunicación

Estudiando las situaciones, identificando los temas que sobresalen en favor o detrimento de la calidad de la comunicación e identidad organizacional, para tomar de ello las oportunidades que permitan valorar, re-valorar, evaluar, re-evaluar, construir y re-construir la comunicación de la organización.

“Se entiende que el diagnóstico desde la comunicación es una forma de evaluación que implica leer situaciones sociales desde lo comunicacional, leer entonces situaciones de comunicación. Esto implica poder tener en cuenta discursos predominantes, recursos estéticos, conflictos, relaciones que se dan en la organización, su historia, su identidad. Es la forma en cómo una organización se comunica, es la imagen que construye y los modos de construir esa imagen”. (Prieto, D. 2004).

El diagnóstico de comunicación se da no solo en lo que se comunica y como se comunica, también a quienes y por medio de que se hace la labor comunicativa, las formas más implícitas como elementos gráficos, estéticos, documentos, audiovisuales y los modos en que se trabaja en cada área, son parte latente de la comunicación organizacional.

“... diagnosticar desde la comunicación supone detener la mirada en los actores que entran en relación, la relación que se establece entre ellos, cómo se generan espacios y canales de comunicación, a través de una mirada atenta sobre la imagen institucional, documentos, producciones, y criterios de trabajo. Tarea que no termina en una simple

enumeración o descripción, sino que implica la valoración de la información relevada en términos de fortalezas y debilidades”. (Prieto, D. 2004).

Luego de trabajar y determinar el diagnóstico, proponer una estrategia es importante, pero vital ejecutarla para transformar todas las debilidades, problemas o deficiencias en fortalezas, soluciones y perfeccionamientos.

## 2.12. Estrategia de Comunicación

El diagnóstico permite identificar oportunidades de mejora, factores que debilitan o desmejoran la comunicación, también interpretar y clasificar en nivel de importancia de atención que merecen cada uno de los temas para así con ello elaborar una estrategia que ayudará alcanzar objetivos en diversos plazos programables y cubrir esas necesidades y mejoras que requiere la comunicación.

“La estrategia de comunicación es la herramienta de planificación que sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje al exterior en un periodo determinado. Este periodo va a ser amplio -cuatro años, por ejemplo-, y será operativizado por planes anuales que gradúen la consecución de los objetivos generales mediante objetivos específicos a más corto plazo, y establezca un calendario de actividades a desarrollar. Abarca un abanico muy amplio de aspectos y tareas que van desde la imagen corporativa hasta la gestión de medios, pasando por las relaciones públicas o la corrección de textos...”. (Bolunta, 2017).

A la hora de planificar la estrategia de comunicación se consideran los aspectos que se enumeran a continuación.

## **1.- Derivados de la estructura, funcionamiento y componentes de la asociación**

- a.- Participante**
- b.- Recursos económicos**
- c.- Formación de los miembros y planificación**
- d.- Conocimiento de la propia asociación**
- e.- Calidad de los miembros**

## **2. Los derivados del entorno y de los medios a utilizar**

- a.- Conocimiento de los asuntos sobre los que se va a informar**
- b.- Conocimiento del entorno**
- c.- Posición social de la asociación**
- d.- Público al que nos dirigimos**
- e.- Relevancia del asunto y momento adecuado**
- f.- Medios que vamos a usar**
- g.- El dilema entre el fondo y la forma**
- h.- Relaciones con otros grupos y personas**
- i.- Competencia**

(Bolunta, 2017)

### **2.13. Diagnóstico de Comunicación Organizacional**

El diagnóstico de comunicación definido anteriormente permite comprender lo que a lo macro es, sin embargo organizacionalmente es importante conocer bajo su marco específico basados en su ámbito interno y externo.

“Un diagnóstico de comunicación organizacional es el análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. Examina también los productos comunicacionales de

una organización y puede contemplar las formas de distorsión de la comunicación como los rumores y ruidos que generan las estructuras de poder en una organización”. (Díaz, Y. 2001).

El diagnóstico de comunicación organizacional coincide en acciones claves con el diagnóstico de comunicación en general, sin embargo se caracteriza por el enfoque y naturaleza de las organizaciones, sus contextos, ambientes, estructuras, pero sobre todo las personas o empleados que reúnen ciertas características de preselección, selección, objetivos laborales y personalidades intelectuales, económicas e incluso emocionales identificadas.

#### 2.14. Estrategia de Comunicación Organizacional

Luego, en base al diagnóstico, se identifican las áreas de oportunidad o mejora para poder elegir las principales o todas y así poder trabajar una estrategia que ayude a cubrir dichas áreas y alcanzar objetivos determinados según los ajustes, cambios o reestructuración de la comunicación organizacional.

“La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

El uso de una estrategia de comunicación, para lograr desarrollar una cultura organizacional, pondrá el acento en los siguientes aspectos: • La pertenencia de los valores y la identidad • La lógica productiva de la empresa • La calidad en el servicio • Los ambientes de trabajo • El sentido de arraigo de los trabajadores a la organización.

Se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus

actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad”. (Arellano, E. 2008).

La comunicación y su estrategia (recomendada) dentro de las organizaciones, incluye la selección de mensajes que integren o estandaricen la visión que los trabajadores o clientes tienen sobre la imagen de la empresa, sobre el proyecto que comunica o las indicaciones para cumplimientos de metas o servicios que desean alcanzar u ofrecer, entre otros.

Todo esto determinando la estrategia y sus bases según los factores de mejora que siempre se mencionan.

El diagnóstico de comunicación organizacional actualmente tiene otro enfoque que le permite tener más alcance, esto hacia los medios virtuales o digitales de las empresas o instituciones y se llama Diagnóstico de Comunicación Organizacional Virtual.

## 2.15. Diagnóstico de Comunicación Organizacional Virtual

Esta clase de diagnóstico aborda, indaga y determina las áreas de mejora de la comunicación virtual a través de las respuestas o tipos de interacciones registradas, contenidos y temas abordados pero los usuarios o público objetivo de dicha comunicación, también los recursos de comunicación que a nivel digital/virtual deben desarrollarse e implementarse. Temas como los formatos, frecuencia, alcance, tono y color de los mensajes que se registran en los canales virtuales de la institución o relacionados a ella.

“El diagnóstico es una construcción que comienza a partir de definir qué es lo que queremos conocer. Esa pregunta guiará nuestra indagación. Cuando abordamos un diagnóstico Comunicacional en clave digital buscamos reconocer las tácticas empleadas, los contenidos publicados, las temáticas abordadas, los recursos comunicacionales, el lenguaje y tono con el que construyen los mensajes, la periodicidad de las publicaciones y las estrategias de interacción que abre. Al mismo tiempo, vamos a analizar los públicos y su participación en los espacios online y otros.

El diagnóstico de comunicación digital entonces implica también identificar quiénes de nuestros públicos acceden directamente a esos espacios digitales online, cómo, cuándo y desde dónde. Es preciso identificar las características, siempre mutantes, siempre en constante transformación, de los usos y apropiaciones que hacen de Internet esos diferentes públicos. En este sentido, es necesario considerar las enormes diferencias. (González, M. 2016)

Es importante conocer, que, en el ámbito de la comunicación virtual, es uno de los más cambiantes e innovadores, que merece actualización en cuanto a nuevas opciones, versiones y conocimiento virtual/digital. Tendencias comunicacionales virtuales y plataformas tecnológicas, tanto de comunicación como de análisis

“La construcción de un diagnóstico de comunicación digital en una organización exige reconocer el campo, las características y especificidades que tiene ese mundo digital online que queremos analizar. Reconocer cuales son los espacios, plataformas, herramientas, actores y códigos que se ponen en juego. Claro que esto, requiere el esfuerzo de relacionarlo necesariamente con lo analógico, con lo offline que está en vinculación, en diálogo y tensión con lo online y por tanto genera variables que hay que tener en cuenta para el diagnóstico de la organización”. (González, M. 2016)

## 2.16. Estrategia de Comunicación Organizacional Virtual

En toda estrategia cabe un plan, una implementación, inclusive tomar en cuenta la evaluación de esa implementación.

El proceso para elaborar la estrategia de comunicación organizacional virtual, tiene las bases fundamentales de la estrategia de la comunicación organizacional per se, sin embargo, cuentan con características propias, como tomar en cuenta que los medios, canales y plataformas virtuales proveen de estadísticas e información que pueden ser analizados, registrados, con tiempo, frecuencia, alcance, inclusive comportamientos y tonos de comunicación. Además, que el tiempo en que los usuarios digitales mantienen la atención o captan un mensaje escrito,

audiovisual, gráfico, infográfico, inclusive la cantidad de texto ideal para que la comunicación sea más finita, más efectiva. La innovación constante en la tecnología de comunicación virtual o digital ha permitido que en la misma puedan programarse mensajes dirigidos, segmentados y con modernas formas de interacción, obtención y análisis de resultados, muchos en tiempo real.

Otro punto importante, es que la estrategia de comunicación organizacional digital debe estar integrada con la estrategia general de comunicación.

“Nos proponemos a pensar a la comunicación digital en las organizaciones desde una mirada crítica, integral y estratégica.

Pensar la estrategia de comunicación digital de una organización sin reconocer cómo se vincula con la estrategia de comunicación en general de ésta, constituye un gran error, que así enunciado pareciera ser hasta obvio pero que cuando uno analiza algunos casos, se da cuenta que parece evidente desde lo enunciativo, pero que en la práctica profesional no lo es”. (González, M. 2016).

La integralidad y la conexión entre la comunicación que se da en los canales clásicos de la comunicación y los canales digitales debe darse, es decir complementándose de alguna forma, esto para ser congruentes con los objetivos generales de la organización.

“Al momento de pensar nuestros planes de comunicación digital para las organizaciones no sólo estaremos mirando las pantallas en las que se hará visible nuestro proyecto, si no que nos pondremos atentos a la integralidad de la comunicación, pensando en la complementariedad, articulación y coherencia entre lo online y lo offline. En este sentido es clave recordar que todas nuestras acciones online (sean propuestas de gestión de redes, creación de contenidos, lanzamientos o renovaciones de la web, desarrollo de aplicaciones, entre otras) también tendrán su correlato por fuera de la dimensión, por lo que deben estar en consonancia con los objetivos generales de la organización”. (González, M. 2016).

La estrategia implica no improvisar, la misma sirve como guía para responder a problemas de la comunicación detectados con anterioridad y al final su implementación debe contar con la respectiva evaluación de resultados.

“...posicionarnos desde una mirada estratégica de la comunicación digital en las organizaciones, presume el desafío de no actuar de manera reactiva o improvisada, si no de poder construir una estrategia de comunicación. Esta estrategia será guía para el desarrollo de la gestión y será necesario que parta de un diagnóstico, que responda a problemáticas comunicacionales detectadas y que a lo largo de su implementación y al finalizar pueda ser sometida a procesos de evaluación”. (González, M. 2016)

Toda estrategia de comunicación organizacional virtual/digital, debe contar con un diagnóstico, y en base el trabajar una estrategia que se relacione con los objetivos generales de la estrategia de comunicación organizacional.

## Capítulo 3

### Diagnóstico de Comunicacional Virtual

Haciendo referencia a la descripción de la metodología incluida en el plan de trabajo, las herramientas previstas y elementos como hipótesis, preguntas, objetivos y la importancia de la investigación, el enfoque de la misma es Mixto, ya que incluye procesos sistemáticos, empíricos y críticos previendo la recolección y análisis de información, datos cuantitativos y cualitativos, para su unificación y discusión total; posteriormente se llevaron a cabo conclusiones de todo lo obtenido y así llegar a un entendimiento mayor, todo en función de lograr los siguientes objetivos.

#### Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional que servirá para desarrollar e implementar una estrategia de comunicación virtual para una empresa que promueve las exportaciones en Guatemala en su departamento de Recursos Humanos.

#### Objetivos específicos

- Explorar la forma o dinámica de comunicación que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos en sus diferentes canales entre ellos los virtuales.
- Identificar áreas de mejora que puedan sustentar el diagnóstico y la estrategia virtual.
- Elaborar un diagnóstico de comunicación virtual
- Desarrollar y proponer una estrategia de comunicación virtual según el área de mejora identificada como importante y viable.

Reuniones, talleres, encuestas y observación, fueron los instrumentos utilizados. En cada tipo de instrumento se analizaron las convergencias, coincidencias, variedad y características claves sobre el estado de la comunicación organizacional y los medios de mayor uso, recomendando a través de una estrategia, en base a los resultados, las acciones a llevarse a cabo y en que canales.

Además de los instrumentos utilizados se aprovecharon diversas fuentes, tanto primarias como secundarias para nutrir y fundamentar parte importante de la identificación áreas de mejora en la comunicación virtual organizacional.

#### Fuentes primarias

Personal estratégico del departamento de Recursos Humanos, personas incluidas en Taller de Valores, personas que respondieron la encuesta.

#### Fuentes secundarias

Las fuentes bibliográficas utilizadas para el marco teórico, también documentos, registros y sitios con información previamente estructurada, que contenía principalmente, elementos enfocados, que enriquecen y proveyeran un panorama sobre el tema en cuestión.

#### Población y muestra

Dicha institución cuenta con 211 colaboradores (población) y donde se llevó a cabo la encuesta entre 60 de ellos (muestra). Esto principalmente para la encuesta, ya que se tomó en cuenta a otras 49 personas, solicitada por Recursos Humanos, para el taller de valores anteriormente descrito en las herramientas, modalidad que ayudo en gran manera para generar el diagnóstico, trabajar y determinar la estrategia.

La muestra se estableció a través de la fórmula que permite obtener conociendo la respectiva población, misma que se incluye a continuación.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

### 3.1. Metodología empleada

Para alcanzar los objetivos para generar el diagnóstico, determinar y trabajar la estrategia se llevaron a cabo una serie de acciones que ayudaron en la metodología misma.

#### - Reuniones:

Reunión con el departamento de Recursos Humanos para indagar sus impresiones y experiencia sobre la comunicación organizacional que se lleva a cabo en la institución y a través de ellos, también los resultados que se han obtenido, enfocados a cantidad y calidad de respuesta en sus diferentes naturalezas, como de forma directa, actitudes, entendimiento, identidad, clima y percepción organizacional. Además, con la creación y seguimiento del diagnóstico como entrega de sus resultados.

#### - Taller de valores:

Bajo este tipo de taller se identificaron los valores de importancia, que bajo la recomendación de la consultoría, debían formar parte de los pilares de comunicación para la estrategia, complementando los resultados de la encuesta del diagnóstico de comunicación organizacional.

Los talleres de valores son actividades que se fundamentan en el Coaching por Valores®, una metodología creada por el Dr. Simon Dolan PhD, que permite realizar una identificación, jerarquización y alineación de los valores personales de los participantes. Para tales efectos, se utilizó el material denominado El Valor de los Valores®, el cual es un sencillo y divertido juego que ayuda a evaluar y priorizar los valores personales y compartirlos en un entorno seguro y propicio. El sentido de determinar los valores de los participantes es validar cuáles son los 5 valores más importantes para los grupos participantes, a efecto de poder orientar los procesos comunicación a las necesidades de cada grupo en particular y así ser un pilar complemento de la estrategia de comunicación.

Se consideró prudente realizar la segmentación de los participantes según su generación ya que cada generación presenta necesidades de comunicación distintas.

De esta manera, se cuenta con 5 grupos que representaron a la institución de la siguiente manera:

- Generación Baby Boomers: 7 Participantes en un grupo.
- Generación X: 19 Participantes distribuidos en 2 grupos
- Generación Y o Millennial: 23 Participantes distribuidos en 2 grupos.

Estos grupos y sus cantidades son designados por la Gerencia de Recursos Humanos según la muestra total de empleados de la organización.

Esto totalizó una participación de 49 personas, 18 hombres y 31 mujeres:

- Encuestas

Además del taller de valores, se llevó a cabo una encuesta. Encuesta validada por el departamento de Recursos Humanos, enfocada para indagar acerca de ítems importantes sobre la percepción de la comunicación organizacional y los medios más aceptados y efectivos donde se canaliza la misma.

- Observación

A través de la experiencia vivencial dentro de la organización, además de la observación de personas claves dentro de Recursos Humanos se describió el contexto, desarrollo, percepciones, conjeturas, decisiones y análisis de lo que pudo estar ayudando o no a la comunicación organizacional y comunicación organizacional en los diferentes medios , entre ellos los virtuales.

La información obtenida en la observación, retroalimentación de personas clave, reuniones, talleres y encuestas, se integró, consolidó y se analizó según los tipos de valores predominantes y los menos predominantes por parte de los participantes, también identificando y relacionando las áreas de mejora en todo el proceso de la indagación, facilitadas por la automatización que provee Google Forms, por ejemplo, que fue una plataforma utilizada para las encuestas.

## 3.2. Resultados

### Comunicación interna y externa

La comunicación externa se da hacia socios, nuevos socios y potenciales, además hacia instituciones, sectores relacionados, aliados estratégicos, medios de comunicación y al target prometedor que pueda irse perfilando para el aprendizaje servicios y actividades relacionadas al comercio exterior. La comunicación interna se da hacia los colaboradores en sus diferentes niveles laborales, de forma general o segmentada, todo respondiendo a diversos objetivos de identidad, pertenencia, clima laboral, crecimiento y temas administrativos.

A lo interno, según orden de importancia, conocimiento y nivel de formalidad, la comunicación en la institución se da de la siguiente manera:

Descendente es decir de direcciones o gerencias hacia todo el personal, en esta caso de Recursos Humanos hacia todos los colaboradores, luego la comunicación cruzada o diagonal ya que se da entre miembros de diferentes departamentos o áreas que convergen, también la comunicación horizontal que se practica entre personal de igual jerarquía y finalmente la comunicación informal, flexible y multidireccional, que normalmente la practican el resto de colaboradores para comunicaciones no serias, no formales, de tonos y color de comunicación más relajado.

Para este caso la atención especial de análisis y estudio es para la comunicación que es oficial, regido por la naturaleza del departamento o área, en este caso Recursos Humanos y por autorización de la dirección general y es la comunicación descendente. No existe comunicación ascendente, por lo menos no oficialmente en medios o plataformas masivas internas, pero sí de forma individualizada, principalmente hacia el jefe inmediato y según nivel de importancia, necesidad o impacto se va escalando el sentir, la solicitud o requerimiento.

Principales medios de comunicación interna que se utilizan en la organización Internos:

- Correo electrónico
- Redes Sociales
- Pantallas en los diversos niveles del edificio
- Cisco sistema de gestión de llamadas internas y externas.

Externos:

- CRM – (Customer Relationship Management) plataforma de Gestión sobre la Relación con los Consumidores
- Revista impresa
- Revista digital
- Sitio oficial
- Periódico digital especializado.
- Redes sociales
- Sitios web de productos y sub productos

Comunicación en Crisis

Estrategia a lo interno:

Generalmente a través del departamento de Recursos Humanos, departamento de Comunicación, Director o Junta Directiva de la Institución.

No existe una estrategia como tal (pre-elaborada) pero todas estas áreas poseen los conocimientos necesarios para abordar temas sensibles o de importancia, según el caso o naturaleza de la crisis que pudiese darse internamente.

Estrategia a lo externo:

Cuenta con estrategia bajo tres temas importantes, que según experiencia de la Institución son los que más se han presentado y son: el tipo de cambio, los bloqueos en distintos puntos de país y todos aquellos eventos o temas que afecten al sector exportador y a la institución por la naturaleza de la misma. Para esto se trabajan mensajes claves que se proporcionan a personas también claves que, normalmente son abordados por medios y personalidades que inciden en la información y divulgación a nivel nacional e internacional. Estos mensajes claves son creados y desarrollados para que fundamentados, los interlocutores puedan manejar de forma efectiva el tema o evento considerado como crítico o sensible.

Institucionalmente se trabaja por una imagen y comunicación que proyecten cercanía, amistad, accesibilidad, transparencia e incidencia positiva y productiva, en favor del sector exportador,

autoridades y ciudadanos de Guatemala, también designados en personas claves principalmente, luego nutrido en la identidad, clima y cultura organizacional, para así ser transmitidos a los externos.

¿Cómo se manejan los medios de comunicación en un momento de crisis?

Constantemente trabajan la relación con los medios de comunicación, personas claves dentro del ámbito de opinión y los pasos responsables en cada una de las decisiones a tomar como institución, esto para reducir la probabilidad de errar como institución, esto si son factores que pueden controlar, si son factores o temas sensibles que no dependen de la institución, existen asesores (inclusive legales) y aliados estratégicos que ayudarían a la resolución del tema en conflicto. No existe alguien con el puesto de vocero, pero si existe un departamento de Comunicación que cuenta con una Gerente y personal capacitado para este tipo de situaciones. La estrategia específica para este tipo de situaciones no es de conocimiento o acceso público.

Usuarios de la comunicación externa

A través de la institución que promueve las exportaciones en Guatemala se benefician diversos sectores, actores, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas, emprendedores y principalmente exportadores, áreas y targets diversos del país, mismo que se ve importante enumerar y describir, por su pluralidad y desde el enfoque estructural organizacional de donde forman parte (sectores, áreas, divisiones o departamentos) y en función de estos se desarrolla su comunicación externa.

## Sectores

Áreas de la Institución que atiende integralmente a los asociados según el Sector de Exportación al que pertenecen los cuales pueden ser:

- Sector Manufacturas

Está conformado por empresas fabricantes y exportadoras de productos manufacturados. Es uno de los sectores más dinámicos de la economía.

- Sector Agrícola

Reúne a empresarios agrícolas tradicionales y no tradicionales, las exportaciones de este último sector provienen principalmente del área rural.

- Sector Pesca y Acuicultura

Está conformado por empresas de: camaronicultura; pesca de atún, de camarón, de dorado y de tiburón; plantas de procesamiento; molinos de alimentos balanceados; pesca artesanal; comercializadores de productos de la acuicultura y pesca, maquiladores productos de la acuicultura y pesca y proveedores de insumos para la acuicultura.

- Sector Servicios

Empresas con proyección al mercado internacional, prestadores de servicios, son quienes conforman este sector. Turismo de Salud y Bienestar, Turismo Sostenible, Laboratorios, Desarrollo de Software, Desarrollo & Contenidos Digitales, la Industria Creativa y Servicios de Apoyo a la actividad exportadora, están reunidos en él.

- Sector Contact Center & Business Process Outsourcing (BPO)

El Sector de CC & BPO está conformada por las principales empresas de Contact Centers y BPO que operan en Guatemala. Estas atienden principalmente los mercados de Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, el Caribe, España y Guatemala. Los asociados brindan servicios de atención al cliente, finanzas y contabilidad, adquisiciones y logística, Recursos Humanos y servicios de conocimiento para una amplia gama de sectores, entre estos: banca y finanzas, telecomunicaciones, fabricación–distribución y venta al por menor, servicios públicos y de construcción, medios de comunicación y entretenimiento.

- Sector Vestuario y Textiles (VESTEX)

Se distingue a nivel nacional e internacional como un sector competitivo, responsable, versátil y flexible. Conoce las necesidades de los clientes y les satisfacen, ofreciendo calidad y rapidez, ofreciendo productos y servicios con un alto valor añadido.

En Guatemala, la cadena de suministros conformada por el sector textil, confección y accesorios, representa una de las principales fuentes de empleo formal y de inversión extranjera directa.

#### Dirección Servicios al Exportador

Esta dirección se encarga de atender de la mejor forma a diversidad de clientes, ya que posee diferentes tipos de servicios, productos y canales para la gestión de exportación, aprendizaje o preparación para los distintos niveles de exportadores y clientes.

Dicha dirección está conformada por las siguientes áreas:

1. Mercadeo/Comercialización y Servicio al Cliente
2. Servicios de exportación SEADDEX y Regímenes
3. Escuela de Comercio Exterior – ECE-

#### Mercadeo/Comercialización y Servicio al Cliente

- Se encarga de todos los proyectos que permitan las metas e innovación de la comercialización, desde la atención al cliente a través de las diferentes vías como teléfono/call center, correo, redes sociales, sitio web o sistema Customer Relationship Management (CRM).
- Programa de Membresías que se encarga de asociar nuevos exportadores, iniciales, intermedios o experimentados, según sectores descritos anteriormente.
- Revista oficial, revista que informa sobre el amplio mundo de las exportaciones especializándose día con día, actualmente es la única revista de comercio exterior del país. La misma va dirigida a exportadores socios y no socios, Consulados y Embajadas acreditadas en otros países, Agregados Comerciales, empresas de servicios al exportador y empresas exportadoras centroamericanas.
- Revista de Marca País, es una herramienta resultado de la colaboración de empresarios, instituciones gubernamentales y emprendedores que buscan dar a conocer el potencial que el país le ofrece al mundo, para promover desarrollo de inversiones, exportaciones y

negocios de primera línea. La misma va dirigida a exportadores socios y no socios, Consulados y Embajadas acreditadas en otros países, Agregados Comerciales, empresas de servicios al exportador y empresas exportadoras centroamericanas, además de target general importador y exportador o inversionista potencial.

- Directorio de Exportadores lo conforman las empresas exportadoras de Guatemala afiliadas a la Institución. Estas representan una gran parte del sector productivo del país, que, al cumplir con estándares internacionales de calidad y producción, comercializan sus productos y servicios en el extranjero, estimulando así la economía nacional.

Este directorio de exportadores de Guatemala está integrado por varios giros de negocios que día a día van en aumento, entre los que se destacan: agrícola, textil, manufactura, pesca, acuicultura, contact center y servicios, entre otros, que a su vez se dividen en categorías específicas.

La misma va dirigida a exportadores socios y no socios, Consulados y Embajadas acreditadas en otros países, Agregados Comerciales, empresas de servicios al exportador y empresas exportadoras centroamericanas, además de target general importador y exportador o inversionista potencial.

Galardón Nacional a la Exportación, organiza, busca reconocer el esfuerzo y la iniciativa de las empresas que han demostrado su capacidad para exportar, innovar e introducir productos y servicios guatemaltecos de alta calidad al mercado internacional, contribuyendo así a la competitividad, desarrollo económico y social de nuestro país. Dirigido principalmente a exportadores tanto socios como no socios, con presencia de personalidades importantes de la exportación, rubro político, social y empresarial del país.

Servicios de exportación SEADDEX y Regímenes, Servicio Electrónico para la Autorización de Exportaciones Herramienta gratuita web facilita la obtención de diversos documentos de exportación vía WEB, los 365 días del año, las 24 horas del día. Dirigido a exportadores socios y no socios que deseen en una sola plataforma llevar a cabo sus trámites y procesos de exportación e importación.

Escuela de Comercio Exterior imparte cursos, diplomados posgrados, maestrías y también e-Learning o aprendizaje en línea, mismos que tienen como objetivo capacitar a todo el sector exportador mediante un sistema de “servicio de capacitación y asesoría técnica de calidad” y de esta manera hacer de Guatemala en un país exportador. Dirigido a todo público, principalmente emprendedores, empresarios, exportadores e importadores en general.

Además, existen otras áreas o divisiones que van dirigidos a otros públicos externos específicos como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), interesados en la competitividad de País, innovación e investigación, Gobierno e Institucionalidad e información en general, interesados en inmersión de mercados en los puntos directos, esto a través de las siguientes áreas, gerencias, departamentos o divisiones:

División de Desarrollo Integral Rural, propicia un nuevo modelo de trabajo a nivel local, cambiando el modelo tradicional de desarrollo productivo por un enfoque basado en la demanda de mercados, transferencia directa de conocimientos, acceso a tecnología y capacidades empresariales para las MIPYMES, generando sostenibilidad empresarial, social y ambiental que contribuya directamente a la disminución de la pobreza.

Desarrollo de Mercados y Promoción Comercial, asiste al empresario en el uso de las herramientas de promoción apropiadas para incursionar en los mercados idóneos y lograr una adecuada permanencia en los mismos, esto a través de la organización y participación en ferias de exportación nacionales e internacionales, ruedas de negocios, conferencias, seminarios, talleres, misiones comerciales, misiones exploratorias, entre otras actividades.

Gerencia Competitividad País, Sector Exportador, propone y gestiona soluciones a los problemas de competitividad de los exportadores. Promueve proyectos que mejoren el clima de negocios y faciliten la competitividad del país en beneficio de los sectores e impulsa un marco regulatorio que promueva la competitividad del país. Todo lo que determine el nivel de productividad en el país para que los exportadores, empresarios e inversionistas puedan tener herramientas reales, siendo estos su target o público objetivo externo.

Proyecto I+D+I, es una red que impulsa el desarrollo de los sectores productivos, facilitando servicios de investigación aplicada, desarrollo e innovación que contribuyan a la productividad y competitividad de las cadenas de valor que generan productos y servicios de exportación. Los exportadores, productos, empresas o ideas innovadoras enfocadas en la investigación, productividad e innovación son su target o público objetivo en su comunicación y servicio.

Comunicación, departamento que se encarga esencialmente de la comunicación externa Institucional, oficial, noticiosa e informativa, todo relacionado al sector exportador, giro y naturaleza de la Institución. Su público o target principal son exportadores socios y no socios, Gobierno, organizaciones no gubernamentales, Consulados y Embajadas, Agregados Comerciales, aliados estratégicos, empresas de servicios al exportador y empresas exportadoras centroamericanas, medios de comunicación, además de target importador y exportador o inversionistas todos potenciales y público en general.

Dirección de Relaciones Institucionales, es el enlace entre la Institución ante actores externos, público-privados, para apoyar en materia de incidencia las políticas públicas que la institución requiera. Por tanto, su target específico con estos actores.

Para este apartado, se validó como importante, incluir y describir las diversas áreas , divisiones o departamentos en función de sus principales públicos a quien deben su comunicación como pilar para el alcance de sus objetivos y cumplimientos de sus respectivas misiones, visiones y estrategias.

### Instituciones

Por la gran escala de la Institución, cantidad de proyectos y objetivos, se incluyen puntualmente a continuación, las diversas y más importantes Instituciones, empresas y organizaciones con que la misma tiene relación, esta información es incluida por el conocimiento y experiencia de quien elabora este diagnóstico.

Gobierno de Guatemala: Embajadas de Guatemala, Ministerio de Economía (MINECO), Ministerio De Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), Ministerio de Desarrollo Social

(MIDES), Ministerio de Relaciones Exteriores (MINEX), Programa de Agregados Comerciales, de Inversión y Turismo (PACIT). Congreso de la República, Aeronáutica Civil.

De Gobierno Internacional: Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), Departamento de Estado (USA), Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Cooperantes: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Unión Europea (UE), Instituto Humanista de Cooperación para el Desarrollo (IVOS), Agencia Danesa de Desarrollo Internacional (DANIDA), Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), entre otros.

Convenios: Cooperativa de crédito democrática y participativa de los Países Bajos (OIKO CREDIT), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

ONG'S: Save the Children.

Iniciativa Privada: Empresas Socias, Bancos del Sistema, Cámara del Agro, Cámara de Industria, Cámara de la Construcción, Cámara de Comercio, Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), Cámara de Comercio Guatemalteco América (AMCHAM), Red Nacional de Grupos Gestores, Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF).

Medios: Nacionales escritos, radiales, televisivos y digitales más importantes del país, e internacionales en visitas, pabellones o ferias en diferentes partes del mundo.

Identidad corporativa

Signos

Para efectos de este trabajo se obvió la inclusión del nombre y logo explícito de la institución y se procedió únicamente a explicación de sus elementos, esto por solicitud de la Gerente de Recursos Humanos.

Lingüística:

El nombre de la empresa como un elemento de nombramiento verbal convertido en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva y eso es lo que forma el logotipo de la institución, mismo que a un color, con oportunidad de diversas aplicaciones según manual de marca.

El logo de la institución está conformado por el elemento tipográfico en dos tonos de azul y la tipografía en color negro sólido.

La proporción del logotipo ha sido determinada a través de una grilla geométrica, que permite calcular las dimensiones apropiadas.

El logo no debe ser reescrito, recreado o alterado, puesto que esto ocasiona inconsistencia en la marca, afectando el impacto de la misma.

El logo de la institución puede utilizarse en versión vertical u horizontal, según lo requiera el formato.

#### Icónica:

Identidad gráfica asignada con distinción simbólica de la Institución. La marca precisa un símbolo para da aportación de significados para la fácil identificación entre todos los demás, especialmente entre las del rubro.

El logotipo debe representar los rasgos más importantes de la personalidad de la marca, que es fuerte, dinámica, líder e innovadora.

En isotipo existe una letra que representa a Guatemala, y de manera indirecta refleja que el país es moderno y competitivo, y que está siempre en dirección ascendente.

Con la combinación de la letra que representa a Guatemala y la flecha en dirección ascendente desean comunicar el propósito de la institución: Guatemala es un país que constantemente exporta, y por lo mismo se direcciona hacia el desarrollo, el progreso, la excelencia y el nivel de producción del resto de naciones de primer mundo.

La flecha hace alusión a acciones como impulsar y crecer.

Isotipo: La flecha en su forma más simple se utiliza para indicar una dirección. Es decir, Guatemala va, como país, encaminado hacia el progreso, el desarrollo y la sostenibilidad.

#### Cromática:

Acá se detalla el color principal para el logo Institucional y colores según sector que la empresa aplica como distintivo emblemático.

La paleta de color seleccionada representa el enfoque energético, ágil y moderno de la institución. Los colores han sido seleccionados para reflejar el compromiso de la institución con el país y sus

asociados, así como el cumplimiento de sus propios objetivos. Por jerarquía, el logotipo institucional y el de sectores están conformados por dos pantones en el Isotipo.

Las comisiones y comités, por su parte, únicamente por un pantone.

Figura 2. Pantones Institucionales



**Fuente:** Manual de Marca, físico de la Institución. (2017).

Para hacer una diferenciación entre sectores, se seleccionó una paleta de colores fuertes que representan la actividad de cada uno, con miras a posicionarse dentro del mercado local e internacional.

Figura 3. Pantones Institucionales por Sectores de Exportación.



**Fuente:** Manual de Marca, físico de la Institución. (2017).

## Funciones

Función Inmediata: el logotipo de la institución es identificado fácil y rápidamente, especialmente por el target específico o público de interés. El nombre lleva más de 30 años de estar posicionado en sus diferentes etapas, sin embargo, el isotipo es muy reciente ya que la Institución cuenta con nueva imagen hace un año y esta reposicionándose, aunque ha tenido una gran aceptación.

Función Acumulativa: la institución es identificada como la asociación más importante de su tipo en Guatemala, tanto las diferentes actividades, proyectos como la comunicación y presencia estratégica en medios, está haciendo que se construya y se reinpregne mentalmente la imagen bajo esta continuidad sana, latente y en casos manifiesta de la imagen corporativa, adquiriendo una personalidad jurídica brindando una cuota de poder antes autoridades estratégicas.

## Imagen corporativa

### Elementos

#### Realidad corporativa

Esta institución promueve las exportaciones, esto a través de la inmersión, aprendizaje, profesionalización, ejecución, generación de oportunidades, alianzas, internacionalización, incidencia, producción de herramientas y acceso a ellas, desarrollo de mercados y promoción comercial, investiga, analiza y trabaja estrategias, en función de sus socios y de la exportación en general focalizada en y desde Guatemala. Cuentan con alianzas e instituciones que estratégicamente facilitan y enriquecen el proceso de exportar desde el micro hasta la más grande de las empresas.

Poseen un nuevo edificio, recién inaugurado, con oficinas bajo concepto de trabajo colaborativo, tecnología moderna y ecológica, en proceso de obtener una certificación lead. A nivel comunicacional cuentan con dispositivos desktop y laptop en el que integran softwares de comunicación escrita como correo y de llamada directa, ambos multiplataforma (responsive), todos los servicios oficinistas y específicos para cada una de las áreas y según su función. Excelente seguridad industrial y civil.

Respecto a la Cultura y Comunicación Corporativa/ Organizacional, se incluyen los resultados de la encuesta por una consultoría contratada por la institución y aprobada por el departamento de Recursos Humanos para usar como base para la presente entrega, en dicha encuesta se identificaron puntualmente, según resultados, los ítems de importancia respecto a estos dos temas.

En los resultados se observaron datos demográficos y generacionales, valores transversales, comunicación en la organización, comunicación con los jefes, comunicación en los departamentos, comunicación con la gerencia, cultura organizacional y los medios donde más se práctica y se perciben como idóneos y funcionales.

(Se incluyen literales los incisos de la misma)

## 1.1. Conclusiones y recomendaciones

### 1.1.1. Conclusiones de los talleres de valores

Existen 3 valores transversales en la organización:

- Familia
- Lealtad
- Respeto

En la tabla II se pueden apreciar los valores y su jerarquización según las generaciones que se investigaron en esta actividad.

<b>Generación</b>	<b>1er Valor</b>	<b>2do Valor</b>	<b>3er Valor</b>	<b>4to Valor</b>	<b>5to Valor</b>
Baby Boomers	Familia	Integridad	Respeto	Lealtad	Liderazgo
X	Lealtad	Integridad	Salud	Liderazgo Éxito	Familia
Y o Millenial	Familia	Respeto	Lealtad	Profesional	Compasión
Institución	Familia	Integridad	Lealtad	Respeto	Liderazgo

Tabla II: Detalle de Valores por generación en la institución. Tabla obtenida de informe de consultoría contratados por la Institución.

Es a través de estos valores identificados en los talleres y las generaciones investigadas, se proyectó basar la cultura y comunicación corporativa para la futura estrategia, pero también hacer uso de los valores Institucionales que ya existían en la misma, los cuales son:

1. Servimos profesionalmente con pasión
2. Compromiso con resultado
3. Trabajo colaborativo
4. Innovación continua para promover el cambio e integridad

Para trabajar la estrategia se basó en los resultados relevantes de las encuestas efectuadas en la Institución, mismos que no fueron compartidos públicamente por requerimiento de la Institución.

#### FODA

El FODA siguiente, es específico de la comunicación ejercida por Recursos Humanos obtenidos del informe de encuestas a profundidad hechas por parte de la consultoría a la muestra indicada anteriormente.

Se incluyen únicamente las respuestas relevantes, relacionadas a comunicación, comunicación interna y comunicación por el medio digital, correo electrónico, mismas que esencialmente sirvieron para el cruce de variables.

#### FODA de Comunicaciones

##### Fortalezas

- “Recursos Humanos está haciendo un excelente trabajo. Hay un correo que se llama Recursos Humanos y ahí envían comunicación. Ha ganado músculo”.

- “Recursos Humanos está tomando ese músculo que creo que, al final, va a servir de portavoz de todos los cambios o movimientos que pueda haber a nivel institucional”.

#### Oportunidades

- “La comunicación en general...debería ser más fluida”.
- “Página en Facebook, se sube información, imágenes, comunicados. Es una buena vía de comunicación porque tenemos mucho millennial y sí se utiliza esa plataforma”.
- “Cuando el Director de la institución manda un correo, todos lo leemos. Él es un interlocutor válido”.
- “Nosotros lo que queremos es hacer un plan de comunicación integral. Queremos quitar los canales que no sirvan poner los canales que sí sirvan y tratar de hacer ese cambio para que, verdaderamente, exista un plan de comunicación. Si nosotros internamente no estamos comunicados, no podemos tener un frente común ante los asociados ni ante los clientes”.
- “Trabajar entre las áreas la comunicación, que sea fluida, transparente, propositiva, no sea de pierde y gana sino gana-gana. No es un tema del yo es institucional”.
- “Creo que hay muchos canales de comunicación aquí que no se están aprovechando”.
- “Todo va amarrado a la credibilidad. Innovadora, La comunicación interna ya no es tanto de correos, de una llamada o una convocatoria”.
- “... no nos informamos nosotros o se está quedando la información en ciertos departamentos”.
- “La intensión sí está, están haciendo muchas actividades que contribuyen al desarrollo y a alcanzar los objetivos, pero estamos fallando en la comunicación a nivel interna; para poder ofrecerle un buen servicio a nuestro cliente, también. A la larga nos debemos a los socios. Puede ser que en nuestro departamento caiga una llamada y nos hacen alguna consulta y nos quedamos en blanco sin poder responder”.
- “Deberíamos habilitar otros canales, algún tablero por departamentos, pedir que la info baje en cascada. Aprovechar que se impulse esto de las reuniones de planificación, una mensual, planificar por departamento”.

- “Tal vez tableros. También, visualizar dónde exactamente, no cargarlos mucho de información e información que después no se vaya a mal utilizar el canal “todos los días de cumpleaños”.
- “Un nuevo plan lo comunicaría en pequeños grupos. Tomarme el tiempo de que quede clara la estrategia. Estoy pensando que voy a posicionar mi mensaje, entonces, lo que necesito es que la gente se vuelva embajadora del mensaje y que se construya sobre eso, no que sirva como teléfono descompuesto y que, al final, ya nadie sepa qué fue. Si agarramos equipos pequeños de la gente que trabaja junta y que está relacionada, entre ellos podrían empezar a reforzar el mensaje. Pero, la idea es que no queden aislados de los demás, después, en una segunda fase”.

#### Debilidades

- “Por nivel yo creo que, si no nos vemos en las áreas comunes, no nos vemos ni nos comunicamos”.
- “Utilizamos mucho el correo”.
- “Mejorar la comunicación interna”.
- “... entonces, por ejemplo, hay comunicación que viene... a los gerentes y la instrucción es “tráslédele esto a su equipo de trabajo”. ¿Por qué no de una vez lo trasladan?”.
- “Hemos perdido la credibilidad al momento de mandar mensajes y ya no son prioridad para nadie. Estamos haciendo mucho uso de correos y ya no es un canal efectivo”.
- “Creo que si hablamos de arriba para abajo, creo que últimamente se ha manejado mucho la comunicación interna a través de un correo”.
- “En lugar de mandarles correo o por teléfono, me paro y voy. Creo que de repente, eso se ha perdido”.
- “Mucha gente no cree en la comunicación interna actualmente, hacer una campaña de expectativa de qué es lo que va a ser. De tal manera, buscar que se va a cumplir con lo que se está ofreciendo”.
- “La comunicación baja muy directa sin contexto, y nos perdemos. Vamos a reunirnos, vamos a planificar, vamos a administrar bien nuestro departamento”. Ahí estamos perdiendo bastante”.

- “Los canales utilizar porque muchos de ellos ya están gastados. Usted hace un sondeo a nivel general con nuestros compañeros y le van a decir que la institución hoy es un medio que utilizamos, utilizamos el programa de reconocimientos y como nos envían N cantidad de información, hay usuarios que dicen “hay, ya me van a mandar otro mensaje del programa de reconocimientos donde no me agrega valor”.
- “Nuestros jefes prácticamente reciben instrucciones y, a veces, no bajan a nivel operativo. Creería yo que tenemos debilidad en eso también. Se queda y esperan ciertos resultados, pero la información nunca bajó hacia las personas que dan ese resultado”.
- “Si usted ve los correos, en tema del parqueo y se pone en los pies de un colaborador...”.

#### Amenazas

- Otras instituciones que son competencia de la institución

#### Análisis y pronóstico de la situación

Uno de los temas más identificados en las respuestas de la encuesta y clasificados en el FODA, según la empresa consultora, es sobre el uso del correo en las comunicaciones internas y Recursos Humanos, en la convergencia o cruce de sus variables, se observa que el uso del correo no debe ser excluido, pero si su uso excesivo, solo debe medirse, programarse enfocando la frecuencia, el alcance y en función de los targets, también destacados por la consultoría. Cabe mencionar el reconocimiento que Recursos Humanos tiene como el área que trabaja comunicaciones, especialmente por correo electrónico. Para efectos de la importancia, recurrencia, prioridad y urgencia del problema, la dinámica de esta convergencia se enfoca en las variables interrelacionadas con el correo electrónico y en el mencionado departamento.

Tabla 3 **Cruce de variables. Fortalezas y oportunidades**

Fortalezas	Oportunidades
<p>· “Recursos Humanos está haciendo un excelente trabajo. Hay un correo que se llama Recursos Humanos y ahí envían comunicación. Ha ganado músculo”.</p>	<p>· “Cuando el Director de la institución manda un correo, todos lo leemos. Él es un interlocutor válido”.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· “Recursos Humanos está tomando ese músculo que creo que, al final, va a servir de porta voz de todos los cambios o movimientos que puedan haber a nivel institucional”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “Todo va amarrado a la credibilidad. Innovadora, La comunicación interna ya no es tanto de correos, de una llamada o una convocatoria”.</li> </ul>
---	---

**Fuente.** Fortalezas y oportunidades obtenidas de las encuestas y talleres, según consultoría en Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, 2017.

**Tabla 4 Cruce de variables. Debilidades y oportunidades**

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Utilizamos mucho el correo”</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hemos perdido la credibilidad al momento de mandar mensajes y ya no son prioridad para nadie. Estamos haciendo mucho uso de correos y ya no es un canal efectivo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·” Cuando el Director de la institución manda un correo, todos lo leemos. Él es un interlocutor válido”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Creo que si hablamos de arriba para abajo, creo que últimamente se ha manejado mucho la comunicación interna a través de un correo”.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los canales utilizar porque muchos de ellos ya están gastados. Usted hace un sondeo a nivel general con nuestros compañeros y le van a decir que la institución hoy es un medio que utilizamos, utilizamos el programa de reconocimientos y como nos envían N cantidad de información, hay usuarios que dicen “hay, ya me van a mandar otro mensaje del programa de reconocimientos donde no me agrega valor”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “Todo va amarrado a la credibilidad. Innovadora, La comunicación interna ya no es tanto de correos, de una llamada o una convocatoria”.</li> </ul>

- “Si usted ve los correos, en tema del parqueo y se pone en los pies de un colaborador...”.

**Fuente.** Debilidades y oportunidades obtenidas de las encuestas y talleres, según consultoría en Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, 2017.

**Tabla 5 Cruce de variables. Fortalezas y amenazas**

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recursos Humanos está haciendo un excelente trabajo. Hay un correo que se llama Recursos Humanos y ahí envían comunicación. Ha ganado músculo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Otras instituciones que son competencia de la institución”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recursos Humanos está tomando ese músculo que creo que, al final, va a servir de porta voz de todos los cambios o movimientos que puedan haber a nivel institucional”.</li> </ul>	

**Fuente.** Fortalezas y amenazas obtenidas de las encuestas y talleres, según consultoría en Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, 2017.

**Tabla 6 Cruce de variables. Debilidades y amenazas**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Utilizamos mucho el correo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Otras instituciones que son competencia de la institución”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hemos perdido la credibilidad al momento de mandar mensajes y ya no son prioridad para nadie. Estamos haciendo mucho uso de correos y ya no es un canal efectivo”.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Creo que, si hablamos de arriba para abajo, creo que últimamente se ha manejado mucho la comunicación interna a través de un correo”.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los canales utilizar porque muchos de ellos ya están gastados. Usted hace un sondeo a nivel general con nuestros compañeros y le van a decir que la institución hoy es un medio que utilizamos, utilizamos el programa de reconocimientos y como nos envían N cantidad de información, hay usuarios que dicen “hay, ya me van a mandar otro mensaje del programa de reconocimientos donde no me agrega valor”.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Si usted ve los correos, en tema del parqueo y se pone en los pies de un colaborador, lo va a ver muy chocante”.</li> </ul>	

**Fuente.** Debilidades y amenazas obtenidas de las encuestas y talleres, según consultoría en Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, 2017.

## Factores influyentes directos e indirectos

### Factores directos

#### Obstaculiza:

- La motivación del personal
- Volumen de trabajo
- Densa información y exceso de mensajes, especialmente por el correo
- Demasiadas reuniones

#### Facilita:

- La tecnología actual, plataformas de servicios de exportación, redes de comunicación eficiente para el volumen de transferencia de información que existe.
- La estructura y áreas existentes del organigrama, especialmente para la atención y servicio, tienen una razón funcional y estratégica de ser.

- La ubicación y arquitectura actual de las instalaciones, hace atender eficiente y cómodamente a los socios, clientes y población en general.
- Los perfiles de contratación de personal están muy alineados a las plazas requeridas para que la institución brinde un buen servicio, seguimiento y resolución.

Factores indirectos:

- Rumores
- Cambios en agenda
- Manifestaciones, accidentes o fallos de energía y servicios

Árbol de problemas

Dentro de los factores que obstaculizan la comunicación y que pueden coincidir con la interna y externa están:

- La motivación del personal
- Volumen de trabajo
- Densa información y exceso de mensajes, especialmente por el correo
- Demasiadas reuniones

De los anteriores el que se identifica como un área de mejora, inmediata, urgente y viable para efectos del presente trabajo y la respectiva estrategia comunicacional es la densa información y exceso de mensajes especialmente por correo, para lo cual se identifica lo siguiente:

Causa: temática de mensajes no identificados anteriormente como importantes y de relevancia para los colaboradores, mensajes de cultura, identidad y clima organizacional, como de temas administrativos y de gestión, todos a cargo de Recursos Humanos.

Problema: envío de correos, sin analizar temática, relevancia, su frecuencia y alcance según targets internos de interés.

Efectos y consecuencias identificados: densa o sobre información a los colaboradores.

Envíos, sin la efectividad de lectura requerida.

### Determinación de prioridades comunicacionales

Es una respuesta recurrente en las encuestas, aludiendo al correo electrónico como el medio (interno y externo) más usado y también el que más es sobre utilizado para el envío de mensajes de la Institución.

Es un medio, que, bajo una estrategia, tiene una de las más inmediatas soluciones, entre ellas, el buen uso, planificación, análisis y frecuencias adecuadas en los mensajes, esto dando solución y visualización de resultados lo más pronto posible y sin mayor coste.

Una estrategia plena y previamente analizada, estructurada y dirigida en mensajes y contenido, no solo nivel frecuencia, si no también según targets y subtargets internos, además de que se cuenta con un departamento de diseño especializado en la parte digital, esto para no dejar de lado la calidad gráfica que motive y de vida al tono y color de la comunicación.

Están a disposición todos los elementos y herramientas para que esa área de mejora se cubra en breve tiempo.

### Propuesta de soluciones

Identificar y proponer los targets internos para trabajar comunicación dirigidos (especialmente por correo para efectos del área de mejora identificada como viable, inmediata y de prioridad), como por ejemplo los incluidos en el siguiente mapa de públicos internos, obtenido por el reporte de la consultoría.

Tabla 7 **Públicos internos**

<b>Nombre</b>	<b>Definición del público interno</b>
Junta Directiva	Integrada por profesionales de la industria y del sector de servicios de diferentes comisiones agremiados en Agexport, los demográficos incluyen personas de la generación Baby Boomer y Generación X
Comité Ejecutivo	Directores y Gerentes de departamentos de la institución con jefaturas a su cargo, con responsabilidad sobre resultados corporativos, demográficos de generación Baby Boomer, Generación X y Y.
Comité Operativo	Integrada por Gerentes de áreas funcionales en la institución que son el motor de funcionamiento, demográficos con Generación X y Mileniales
Grupo Primario	Grupo de colaboradores que reporta al comité Operativo en la organización, con puestos de jefaturas. Demográficos en grupo de Generación Y y mileniales
Mandos Medios	Colaboradores de la institución que pueden o no reportes directos a su cargo.
Toda la organización	Todos los colaboradores que realizan funciones según su puesto de trabajo, son la base de la pirámide organizacional.

**Fuente.** Tabla de públicos internos obtenido de consultoría en Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, 2017.

Además, el correo electrónico provee información como data y Kpi's (factores claves de rendimiento) que pueden validar si fue abierto, leído y haber obtenido otro tipo de interacción por parte del usuario o destinatario final.

#### Funciones de la Comunicación

La comunicación en la estrategia se incluye principalmente Informativa ya que habrá transmisión y recepción de la información por medio de cualquier sistema de signos que caracterizan a la comunicación, principalmente por el canal virtual: correo electrónico.

Luego en segundo plano de funcionalidad Afectiva – Valorativa; recomendándose otorgar una carga afectiva en el mensaje y así propiciar el establecimiento de una imagen de los colaboradores en sí mismos y de los demás de la institución.

Finalmente estableciendo una función Reguladora ya que no hay que dejar de lado las conductas de los colaboradores respecto a sus semejantes y a la institución.

Persona gramatical, tono, carácter y propósito de la comunicación

Persona gramatical

La comunicación estratégica, además de cumplir funciones según niveles de importancia, también se debe determinar en ella la persona gramatical de que se hará uso, para así dirigirla al público o target de interés, en este caso sería en primera y segunda persona, es decir en primera persona en su singular yo y en su plural nosotros o nosotras, en segunda persona en su singular “tu”, “usted” y en su plural “ustedes”.

Tabla 8 **Persona gramatical**

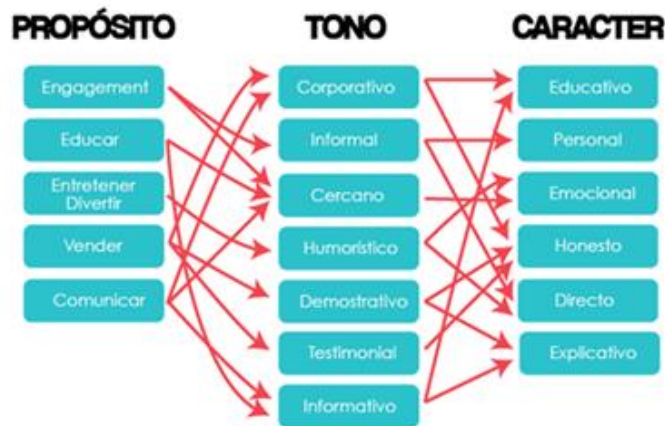
	<b>singular</b>	<b>( plural)</b>	<b>a quien se les habla</b>
<b>[+ hablante][- oyente]</b>	'yo'	'nosotros (as).'	primera
<b>[- hablante][+ oyente]</b>	'tú' "usted"	'ustedes'	segunda
<b>[- hablante][- oyente]</b>	'él' "ella"	'ellos (as)'	tercera

**Fuente.** Salón Hogar. “*La persona gramatical*”. Salonhogar.net. Persona gramatical para identificar el nivel de participación del receptor o emisor para efectos de la estrategia.

Tono

La comunicación fungiendo funciones conscientemente elegidas, incluyendo su respectiva persona gramatical, debe cumplir un propósito, un tono y un carácter, esto según la gráfica de Vilma Núñez en su artículo “El tono de comunicación de las marcas en Internet y en redes sociales”.

Tabla 9 **Propósito, tono y carácter de la comunicación**



**Fuente:** Núñez, V. (2013). “El tono de comunicación de las marcas en Internet y en redes sociales”.

Conforme a lo anterior, el propósito se determina en dos modalidades, la primera en comunicar y segunda en educar, esto para ser de un tono corporativo, cercano e informativo con un carácter educativo, honesto, emocional y explicativo respectivamente. (Núñez, V. 2013).

### Estilo

Otro tema de valor que permite hacer comunicación estratégica es el estilo de la misma, siendo el asertivo el recomendado a utilizar, este estilo es el más equilibrado dentro de la comunicación, se encuentra entre el estilo pasivo y el agresivo, quienes usan este estilo expresan sus ideas de manera clara y directa. Saben cuándo callar y cuándo expresar sus puntos de vista. (Sodexo, 2013).

Las funciones, persona gramatical, tono, carácter, propósito y estilo son las soluciones de gran valor para mejorar la comunicación a emplear por el departamento de Recursos Humanos en sus envíos de correos, además del adecuado tratamiento gráfico de las piezas y contando con una estrategia de periodicidad sana de envíos para que los mismos pierdan su objetivo de relevancia.

A todo lo anterior sumarle la aplicación implícita o explícitamente de los valores Institucionales preexistentes:

1. Servimos profesionalmente con pasión
2. Compromiso con resultado
3. Trabajo colaborativo
4. Innovación continua para promover el cambio e integridad

Y, los valores identificados en los talleres de “El Valor de los Valores”:

1. Familia
2. Lealtad
3. Respeto

Finalmente determinando a que público interno se dirigirán según categoría y jerarquización generacional, que para efectos de la estrategia son la categoría: “toda la organización” por ende “todas las jerarquías generacionales”, (X, Baby Boomers, Millennial e Institución).

Trabajando la comunicación apoyada en estos puntos anteriores, ayudarán a construirla con una estrategia y una razón de ser seriamente fundamentada, pero además de su correcta construcción la efectividad de la misma debe ser medible, en el ámbito virtual existen diversas formas de obtener mediciones, para el caso del correo electrónico puede hacerse a través de diversas métricas, definiendo un Kpi como principal, estas opciones de medición de fundamentan a continuación.

### Teorías de la comunicación

El tema ha sido inquirido minuciosamente comprendiendo su relevancia, novedad y como tema específico su originalidad, además de ser una constante en las respuestas de la encuesta, es decir la comunicación en el correo electrónico de la Institución. Aunque hay variados autores que abordan el tema, los indicadores claves de rendimiento o Kpi's accionables en los distintos canales, en especial en el e-mailing o correo electrónico, no se encuentran abordados desde su importancia para determinar su comunicación. De los autores más citados en este trabajo se encuentra Sally

Graham, Directora de estrategia y analítica digital destacando su documento: “Indicadores Clave de Éxito para medir canales digitales, KPI”.

Todos los canales digitales proveen la oportunidad de medir la comunicación, interacciones o Kpi principal que se obtenga por parte de los usuarios, desde la hora y día de la interacción, si hubo respuesta o alguna acción específica, la calidad de las interacciones también puede ser analizada a través de diferentes formas y fórmulas. Todas las acciones e interacciones, se les puede identificar y clasificar según medio y tipo, todas ellas reciben el nombre de Factores Clave de Rendimiento o Kpi's accionables.

- Factores Claves de Rendimiento en la comunicación Digital/ Virtual

Las acciones que se desean lograr por parte de los usuarios, impulsadas por la estrategia, pueden incluir un control y proyección de resultados, como también un análisis posterior, contando con la virtud que en internet y en especial los principales canales digitales descritos, pueden medirse y optimizarse, para mejorar el logro de los mismos. La analítica digital es posible incluirse previamente, también en el periodo activo de la estrategia y posterior a su conclusión.

Con la utilización de técnicas de analítica, el aprendizaje, la comprensión de los procesos que deben seguirse en la interpretación de los indicadores y demás data que forma parte del bagaje de información ofrecidas por las plataformas o los canales digitales, es necesario crear un cuadro de mando, una delimitación de los rubros que deberán llenarse, completarse, integrarse, analizarse e interpretarse para llevar a cabo las acciones que ayudarán a alcanzar y/o mejorar objetivos previstos, como por ejemplo más interacción o respuesta por parte de los empleados a una campaña interna de correos electrónicos etc.

Todas esas acciones que se planifican o se determinan como objetivo en la estrategia de comunicación organizacional digital, son factores que deben tomarse en cuenta para medir su efectividad y rendimiento. Esos factores reciben el nombre de factores claves de rendimiento o Kpi's accionables.

- Factores Clave de Rendimiento- Kpi's

Tanto para cuantificar objetivos futuros, como para conocer puntos fuertes y débiles de proyectos se debe medir muy bien todas las acciones y sus resultados, es aquí donde llega al punto en el que se pretende elegir los Kpi's más importantes, aunque para ello, primero se debe entender los fundamentos básicos de estos parámetros o indicadores.

“Un Kpi es un indicador clave de desarrollo. Es decir, unidades de medida, variables o elementos objetivos que aportan datos por sí mismos sobre el funcionamiento de un aspecto determinado de la estrategia”. (Graham, S. 2014).

Saber que son los Kpi's es importante, pero saber cómo se genera lo es aún más, apoyándose en los objetivos a detalle, la data y métricas definidas.

- Como usar los Kpi's

Luego de determinar los Kpi's, su optimización y monitorización, se debe comprender que para su buen uso, se tendrá que programar la frecuencia con que se revisarán y se presentarán, también definir la cantidad, no más de diez, puede ser menos, pero todo se ajusta según las necesidades de objetivos para la empresa o marca.

“Tienen el objetivo de generar acción y ser más efectivos, cuando se logra la meta, los Kpi's cambiarán, es decir el nuevo objetivo serán otros Kpi's que se desean mejorar, teniendo apertura a optimizaciones y recomendaciones nuevas. Es decir, al estar logrando exitosamente determinados Kpi's accionables, normalmente se buscan o determinan nuevos, para lograr otros objetivos que necesitan atención”.

En el desarrollo del trabajo, la definición, identificación y clasificación de los Kpi's será bajo el importante aporte que Sally Graham hace en su documento “Indicadores Clave de Éxito para medir canales digitales KPI”. En el no solo define que es un Kpi, sino también a formularlo, usarlo e interpretarlo, además de uso de criterios para determinarlos, proyectarlos, analizarlos y optimizarlos.

- Clasificación de Kpi's según canal digital

“La clasificación de los Kpi's puede ser bajo los siguientes canales digitales: e-commerce, publicidad online, mailing, social media, marketing de contenidos y SEO.

Cada uno de estos canales pueden proveer y utilizarse Kpi's, de esta oportunidad pueden clasificarse los distintos factores claves de rendimiento y partiendo de esa clasificación puede estudiarse y determinarse la comunicación que llevará incluido en sus diferentes formatos de alcance a los usuarios y recibir de ahí las acciones esperadas”. (Graham, S. 2014).

Para efectos de la estrategia se trabajará por medio de los Kpi's o factores claves de rendimiento que provee la plataforma de correo electrónico y así poder medir resultados de apertura. Las métricas pueden ser Kpi's pero un Kpi no puede ser una métrica más, por ello dentro de todas las métricas que pueda dar el envío de correos debe definirse un Kpi's principal o un Kpi Accionable, para este caso la apertura de cada correo.

## Capítulo 4

### Propuesta de comunicación virtual

#### 4.1. Justificación

La estrategia y su implementación basa su importancia en poder mejorar la comunicación de Recursos Humanos hacia los colaboradores, tomando en cuenta, las funciones, persona gramatical, tono, carácter, propósito y estilo de la misma, además de los valores Institucionales y los identificados en la encuesta, como también los factores claves de rendimiento o Kpi accionable principal, tratamiento gráfico y textual, con temas de frecuencia y alcance. También contribuir al conocimiento estratégico comunicacional a través del canal correo electrónico, no solo para la Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, sino también a quien elaboró el presente trabajo.

Con todo lo anterior se prevé reducir la percepción de sobre información por parte de los colaboradores en la recepción de estos mensajes y contribuir a una mejor planificación y estrategia por parte de Recursos Humanos.

Dicha estrategia contribuirá a la mejora de la comunicación interna de la empresa en la cual se implementó. La comunicación corporativa interna a través de un canal virtual, misma que reúne las características precisas para poder llevar a cabo una elaboración de diagnóstico, estrategia e implementación (en este caso) para los requisitos de estudio de Maestría, como por el estudio en general de la Comunicación, Comunicación Virtual y la Comunicación Virtual Corporativa.

#### 4.2. Objetivos de la estrategia

##### General

Elaborar una estrategia de comunicación virtual interna a través de correo electrónico para el departamento de Recursos Humanos de una empresa que promueve las exportaciones en Guatemala.

Específicos

1. Confeccionar mensajes estratégicos basados en los valores y área de mejora identificada como viable en la encuesta, enfocado al público interno indicado por Recursos Humanos.
2. Diseñar los mailings que integraran los envíos de esos mensajes (tratamiento gráfico y textual).
3. Medición de efectividad de los mensajes, basado en los factores claves de rendimiento que provee la plataforma digital de envíos de correo enfocado en un KPI principal, en este caso nivel de apertura.

Público objetivo

La estrategia va dirigida al público interno clasificado como “Toda la organización” según mapa de público interno creado por la consultoría contratada por la Institución.

Tabla 10 **Públicos internos**

<b>Nombre</b>	<b>Definición del público interno</b>
Junta Directiva	Integrada por profesionales de la industria y del sector de servicios de diferentes comisiones agremiados en Agexport, los demográficos incluyen personas de la generación Baby Boomer y Generación X
Comité Ejecutivo	Directores y Gerentes de departamentos de la institución con jefaturas a su cargo, con responsabilidad sobre resultados corporativos, demográficos de generación Baby Boomer, Generación X y Y.
Comité Operativo	Integrada por Gerentes de áreas funcionales en la institución que son el motor de funcionamiento, demográficos con Generación X y Mileniales
Grupo Primario	Grupo de colaboradores que reporta al comité Operativo en la organización, con puestos de jefaturas. Demográficos en grupo de Generación Y y mileniales
Mandos Medios	Colaboradores de la institución que pueden o no reportes directos a su cargo.
Toda la organización	Todos los colaboradores que realizan funciones según su puesto de trabajo, son la base de la pirámide organizacional.

**Fuente.** Tabla de públicos internos obtenido de consultoría en Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, 2017.

Se desea impactar a los colaboradores con una mejora de envíos de mensajes previamente planificados, estructurados y pensados tanto en la efectividad como en una sana frecuencia, de esta manera también impactar a Recursos Humanos con un proyecto de implementación, y con un proceso de conocimiento de su propia forma de comunicar.

### 4.3. La propuesta

Para alcanzar las soluciones (expuestas anteriormente) respecto al uso de correo y la comunicación que ejerce Recursos Humanos, es necesario identificar y proponer los targets internos para trabajar comunicación dirigida (especialmente por correo para efectos del área de mejora identificada como viable, inmediata y de prioridad), como por ejemplo los incluidos en el mapa de públicos internos, obtenido por el reporte de la consultoría contratada por la Institución, pero para este caso el público interno al que se dirigirá la comunicación estratégica virtual es el identificado como: “Toda la Organización”.

Toda la organización	Todos los colaboradores que realizan funciones según su puesto de trabajo, son la base de la pirámide organizacional.
----------------------	---

Además que el que correo electrónico provee información como data y Kpi's (factores claves de rendimiento) que pueden validar que el correo pudo haber sido abierto, leído y tenido otro tipo de interacción por parte del usuario o destinatario final.

Lo anterior se basa en función de la vinculación entre variables según el FODA detalladas a continuación.

Uno de los temas más identificados en las respuestas de la encuesta y clasificados en el FODA, según la empresa consultora contratada por la Institución, es sobre el uso del correo en las comunicaciones internas y sobre Recursos Humanos, en la convergencia o cruce de sus variables, se observa que el uso del correo no debe ser excluido, pero si su uso excesivo para comunicaciones, solo debe medirse, programarse enfocando la frecuencia, el alcance y en función de los targets, también destacados. Cabe mencionar el reconocimiento que Recursos Humanos tiene como el área que trabaja comunicaciones, especialmente por correo electrónico. Para efectos de la importancia, recurrencia, prioridad y urgencia del problema, la dinámica de esta convergencia se enfoca en las variables interrelacionadas con el correo electrónico y en el mencionado departamento.

La convergencia de variables interrelacionadas fue de la siguiente manera:

Fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y finalmente debilidades y amenazas.

La estrategia propone disminuir el uso de correo electrónico, establecido en una planificación de mensajes basados en los valores y comentarios relevantes en la encuesta, que forma parte del diagnóstico. Además de ofrecer tratamiento gráfico, textual y formas para poder medir la efectividad de los correos como la comunicación en ellos incluidos, aplicando la frecuencia y alcance adecuados.

El alcance podrá depender según el público interno a quien se envíe el mensaje, pero efectos de esta estrategia será a toda la Institución.

Reiterando incluir en la comunicación temas importantes como la persona gramatical, tono, carácter, propósito y estilo, sumando la inclusión (explícita o implícita) de los valores identificados en los talleres además de los Institucionales, aplicando el adecuado tratamiento gráfico de las piezas (mailings) y contando con una estrategia de periodicidad (frecuencia) sana de envíos para que los mismos no pierdan su objetivo de relevancia y así mejorar la percepción del público objetivo. Todos estos temas detallados en un apartado anterior como soluciones de gran valor para mejorar la comunicación a emplear por el departamento de Recursos Humanos en sus envíos de mailings.

Algunos de los retos que se previeron:

- Elaborar e integrar clara, puntual y con enfoque de efectividad la comunicación.
- Trabajar la frecuencia idónea del envío de correos y los mensajes que deben contener.
- Que el tratamiento gráfico y textual sea aprobado sin mayores inconvenientes, en pro de la implementación.
- Enfocar como pilar o base, el Kpi Accionable o Kpi principal (apertura) entre la diversa data y métricas que provee la plataforma digital de envío de correos y en función de ello, se aplique como herramienta para futuros mensajes o comunicación (inclusive luego de la implementación).
- El cambio de percepción guiado hacia lo positivo, por parte de los receptores o colaboradores.

#### 4.4. Matriz de coherencia

Tabla 11 Matriz de coherencia

<p><b>Objetivo General:</b> Trabajar y determinar un diagnóstico de comunicación organizacional que servirá para desarrollar e implementar una estrategia de comunicación virtual para una empresa que promueve las exportaciones en Guatemala en su departamento de Recursos Humanos.</p>						
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar la forma o dinámica de comunicación que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos en sus diferentes canales, entre ellos los virtuales.</li> <li>• Identificar áreas de mejora que puedan sustentar el diagnóstico y la estrategia virtual.</li> <li>• Elaborar un diagnóstico de comunicación virtual.</li> <li>• Desarrollar y proponer una estrategia de comunicación virtual según el área de mejora identificada como importante y viable.</li> </ul>						
Problema	Productos	Objetivo de Comunicación	Tipo de Mensaje	Público Objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
<p>Envío de correos, sin analizar en sus mensajes la temática, relevancia, frecuencia y alcance según targets internos de interés.</p>	<p>Mailings</p>	<p>Mejorar la claridad, efectividad, frecuencia y alcance de lo que comunica Recursos Humanos</p>	<p>El mensaje para esta estrategia cumplirá con una de las funciones, valores transversales, valores Institucionales, elementos y KPI siguientes:</p> <p><b>Funciones:</b>                      Informativa                      Afectiva                      Conductual</p> <p><b>Valores transversales reflejados en los talleres:</b>                      Familia                      Lealtad                      Respeto</p> <p><b>Valores Institucionales, bajo solicitud del departamento de Recursos Humanos:</b>                      Servimos profesionalmente con pasión                      Compromiso con resultado                      Trabajo colaborativo                      Innovación continua para promover el cambio e integridad</p> <p><b>Contar con uso de elementos como:</b>                      Persona gramatical definida                      Tono                      Carácter                      Propósito                      Estilo</p> <p>y <b>finalmente ser medible</b> a través de un Kpi accionable o Kpi principal en este caso la apertura de los correos.</p>	<p>La estrategia va dirigida al público interno clasificado como “<b>Toda la organización</b>” según mapa de público interno creado por la consultoría contratada por la Institución.</p>	<p>Correo electrónico bajo el diseño de mailing</p>	<p>Por contar con departamento de diseño, plataforma de envíos y personas disponibles ad honorem, la estrategia y su implementación no requiere de presupuesto.</p>

**Fuente.** Tabla matriz de coherencia de elaboración propia. Aguilar, A. (2018).

## 4.5. Plan de comunicación

Tabla 12 Plan de comunicación

<b>Objetivo General:</b> Trabajar y determinar un diagnóstico de comunicación organizacional que servirá para desarrollar e implementar una estrategia de comunicación virtual para una empresa que promueve las exportaciones en Guatemala en su departamento de Recursos Humanos.	
<b>Objetivos Específicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar la forma o dinámica de comunicación que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos en sus diferentes canales, entre ellos los virtuales.</li> <li>• Identificar áreas de mejora que puedan sustentar el diagnóstico y la estrategia virtual.</li> <li>• Elaborar un diagnóstico de comunicación virtual.</li> <li>• Desarrollar y proponer una estrategia de comunicación virtual según el área de mejora identificada como importante y viable.</li> </ul>	
<b>Problema</b>	Envío de correos, sin analizar en sus mensajes la temática, relevancia, frecuencia y alcance según targets internos de interés.
<b>Objetivo de Comunicación</b>	Mejorar la claridad, efectividad, frecuencia y alcance de lo que comunica Recursos Humanos
<b>Productos</b>	Mailing
<b>Tipo de mensaje</b>	<p>El mensaje para esta estrategia cumplirá con una de las funciones, valores transversales, valores Institucionales, elementos y KPI siguientes:</p> <p><b>Funciones:</b>            Informativa            Afectiva            Conductual</p> <p><b>Valores transversales reflejados en los talleres:</b>            Familia            Lealtad            Respeto</p> <p><b>Valores Institucionales, bajo solicitud del departamento de Recursos Humanos:</b>            Servimos profesionalmente con pasión            Compromiso con resultado            Trabajo colaborativo            Innovación continua para promover el cambio e integridad</p> <p><b>Contar con uso de elementos como:</b>            Persona gramatical definida            Tono            Carácter            Propósito            Estilo</p> <p>y finalmente ser medible a través de un Kpi accionable o Kpi principal en este caso la apertura de los correos.</p>
<b>Actividades</b>	Se trabajarán los mensajes creativa y estructuralmente, mensajes que conlleven los valores transversales identificados en los talleres, valores Institucionales, puntos relevantes identificados en las respuestas de la encuesta, elementos y KPI accionable o principal. Se diseñarán Mailers con tratamiento gráfico y textual, bajo el manual de marca oficial de la Institución y se enviarán según cronograma establecido. Los mensajes se trabajarán según requerimiento o necesidad de Gestión Humana en su respectivo momento.
<b>Público objetivo</b>	La estrategia va dirigida al público interno clasificado como "Toda la organización" según mapa de público interno creado por la consultoría contratada por la Institución.
<b>Resultados esperados</b>	Se espera de esta implementación, se mejore el uso del correo como canal de comunicación, también comprender cuales son los mensajes iniciales y proyectables según el nivel de efectividad constatado por medio de la plataforma digital de envíos y así mejorar la percepción de los colaboradores ante estas comunicaciones efectuadas por Recursos Humanos.
<b>Medio de difusión</b>	Correo electrónico bajo el diseño de mailing.
<b>Frecuencia</b>	Entre uno y tres mensajes semanales, en el mes de abril de 2018 para efecto de esta estrategia.
<b>Presupuesto</b>	Por contar con departamento de diseño, plataforma de envíos y personas disponibles ad honorem, la estrategia y su implementación no requiere de presupuesto.

**Fuente.** Tabla plan de comunicación de elaboración propia. Aguilar, A. (2018).

## 4.6. Los productos

Los productos que se trabajarán son mailings que tendrán tratamiento gráfico y textual bajo lo que indica el manual de marca, aplicando la estrategia de comunicación y sus respectivos mensajes.

A través de los talleres denominados “El Valor de los Valores”, Valores Institucionales y de la encuesta efectuada al personal por medio de la plataforma Google Forms, mismas llevadas a cabo y diseñada respectivamente por la consultora contratada por la institución, se identificó la necesidad trabajar una estrategia donde el producto elemental fuese mailings que contengan tratamiento gráfico y textual, con mensajes estratégicamente creativos y tácticos, pero también, bajo envíos con la frecuencia justa, en vías de mejorar el alcance y poder medir su efectividad a través de los factores claves de rendimiento accionables.

Actores:

- Gerente General de Recursos Humanos
- Sub Gerente de Recursos Humanos
- Maestrando, Amner Aguilar (quien propone la estrategia)
- Departamento de Diseño Gráfico

Mensaje:

Comunicación con mensajes informativos, afectivos y conductuales, bajo los valores transversales principales reflejados en los talleres, soluciones identificadas a incluir en el desarrollo de la comunicación, además de los puntos de importancia expresados en la encuesta.

Los mensajes se elaborarán estratégicamente según las necesidades comunicacionales de Recursos Humanos en los periodos marcados en el cronograma de implementación.

Objetivo

De la comunicación: mejorar la claridad, efectividad, frecuencia y alcance de lo que comunica Recursos Humanos

General: Elaborar mensajes estratégicos basados en los valores y área de mejora identificada como viable en la encuesta, enfocado al público interno indicado por Recursos Humanos.

#### - Prueba

Con iniciativa de la Gerente General de Recursos Humanos se contrata la consultoría anteriormente mencionada para llevar a cabo un diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional que cubriera diferentes pilares importantes, entre ellos la comunicación a través del canal digital correo electrónico.

Dentro de todos los resultados, se tomaron en cuenta los relevantes para este tema y así identificar la necesidad de trabajar el diagnóstico y luego la estrategia enfocados en la mejora del envío de comunicación a través de correo electrónico, esto a través del diseño de mailings con tratamiento gráfico y textual, además tomando en cuenta la adecuada frecuencia en pro de mejorar el alcance, métricas y en este caso el factor clave de rendimiento o Kpi principal accionable, es decir la apertura.

#### - Modificar, prueba posterior a la modificación

En este segundo proceso se acordó no mencionar a la Institución, ni mostrar su logotipo e isotipo de forma explícita y que los mensajes y diseños gráficos de los mailings se fuesen trabajando bajo el cronograma de implementación establecido, pero según la necesidad de lo que necesitan comunicar en su respectivo momento.

#### - Verificar

Responde a los objetivos planteados de elaborar una estrategia de comunicación virtual, bajo mensajes estratégicos basados en los valores y área de mejora identificada como viable en la encuesta, enfocado al público interno, incluyendo diseño los mailings que integrarán los envíos de esos mensajes además de que contará con medición de efectividad de los mismos, basados en el Kpi principal.

La estrategia promueve la solución a las áreas de mejora identificadas en la observación, los distintos talleres y respectivas encuestas.

Todo esto ayudaría a cubrir las necesidades de mejorar los envíos de mensajes estratégicos a través de correos, basados en mensajes y frecuencia adecuados, además de poder obtener data y factores claves de rendimiento que ayudarán a medir su efectividad, en este caso la apertura.

El diseño de los mensajes, mailings y el uso de la plataforma de envíos, además del respectivo reporte con los datos de efectividad de entrega son viables y prácticos en su implementación y uso.

Bajo los mensajes estratégica y creativamente elaborados, el tratamiento gráfico y textual basado en el respectivo manual de marca se transmitirán justos, sobrios y atractivos enfocados a la efectividad.

Los colores, tipografía y diagramación estarán sustentados en el respectivo manual de marca, permitiendo que la creatividad, originalidad y los mensajes requeridos en su momento, puedan tener cierta libertad de ser trabajados a través del departamento de diseño gráfico, Recursos Humanos y el Maestrando. No habrá material audiovisual, únicamente gráfico digital.

Los mensajes serán claves basados en ser informativos, afectivos y conductuales, bajo los valores transversales principales reflejados en los talleres: familia, lealtad y respeto, además de los Institucionales, las soluciones de desarrollo de la comunicación detalladas y de los puntos de importancia expresados en la encuesta.

#### 4.7. Validación de la propuesta

A través de la Gerente General de Recursos Humanos y la Analista de Comunicación de la misma área, se recibió la ayuda y aprobación respectiva.

Cabe mencionar que dicha ayuda fue extraordinaria, con apertura a nuevas ideas, al diagnóstico y la estrategia.

Otro punto importante, es que el diagnóstico y la estrategia tienen sus bases en un diagnóstico y estrategia global de la Institución, efectuadas por la misma que fue contratada por la Institución a través de Recursos Humanos.

Ambas, Gerente General de Recursos Humanos y Analista de Comunicación, apoyaron y aprobaron que toda esta labor se sustentara en el diagnóstico y estrategia de la consultoría contratada, perfilándolo a la principal área de mejora en comunicación o medio digital, que se identificará en dichos resultados, tanto de los respectivos talleres como en las encuestas.

Mientras la consultoría proporcionó un diagnóstico y estrategia global, detectando e identificando otros temas y áreas de mejora, como productos finales para y sobre la comunicación organizacional de la Institución, se acordó elaborar, proponer, desarrollar e implementar en función de la comunicación organizacional virtual y el bullet más importante o relevante identificado, en este caso el correo electrónico.

A continuación, se incluye la carta de aprobación de diagnóstico y estrategia por parte de la Institución

Guatemala 21 de noviembre de 2017

Señores:

Control Académico

Maestría en Comunicación Virtual

Cátedra: Anteproyecto de Graduación -MCD06-

Formadora: Máster Iveth Soto

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio les saludo cordialmente.

Para cumplir el requisito en su respectiva cátedra sobre elaboración de un plan de trabajo, diagnóstico y estrategia de Comunicación Virtual, hemos autorizado que Amner Aguilar con DPI 2224463900101, colaborador interno de la institución, pueda tomar como base el trabajo de la empresa Interservicios, Servicios de Marketing, contratado por nosotros en términos de consultoría de Comunicación Organizacional.

El diagnóstico y estrategia de esta consultoría arrojaron diversos resultados y se identificaron distintas áreas de mejora sujetas a varios productos, sin embargo, el requerimiento a nuestro colaborador fue en sustentar su trabajo de Maestría en lo que perfile a un área de mejora y un producto en y para la comunicación virtual de la empresa.

Otro requerimiento es que el nombre de la Institución no será incluido y únicamente se hará alusión a que es "Una empresa que su giro de negocio está relacionado a las exportaciones en Guatemala". Por esta misma razón la presente carta no se proporciona membretada, ni con sello oficial, los productos podrán ser diseñados en enero del año 2018 y los mismos, como evidencia, no incluirán el logotipo, isotipo, promesa u eslogan, además se incluirán solo los mensajes que no identifiquen explícitamente a la Institución.

Estamos seguros que el trabajo de estrategia de comunicación virtual que presente Amner, será de mucha utilidad y calidad, tanto para nosotros como para ustedes.

Atentamente  
  
María Elena Pivaral

Gerente de Gestión Humana

### Cronograma de implementación

Según el plan de trabajo la implementación de la estrategia y entrega de resultados sería en el mes de abril y mayo respectiva por ello se adjunta nuevamente el cronograma.

Tabla 13 Cronograma de implementación

2018	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Etapa # 4	Implementación de la estrategia					
	Entrega de resultados de la estrategia					

**Fuente.** Cronograma de implementación de elaboración propia. Aguilar, A. (2018).

### 4.8. Monitoreo y evaluación

Los indicadores con que se medirá la efectividad de los envíos de mailings son los factores claves de rendimiento indicados por Sally Graham, Directora de estrategia y analítica digital destacado en su documento: “Indicadores Clave de Éxito para medir canales digitales, KPI”.

Tabla 14 Producto

Producto	Indicador	Medio de verificación
Mailings	Kpi principal o kpi accionable	Plataforma de envíos de correos de uso premium del departamento de Recursos Humanos.

**Fuente.** Tabla producto de elaboración propia. Aguilar, A. (2018).

#### 4.9. Implementación

La implementación se llevó a cabo en el mes de abril del 2018, para efectos de entrega de primeros resultados, luego el resto del año seguirá la implementación, si la Institución lo requiere, esto a través de la plataforma de envíos a la cual tiene acceso Recursos Humanos a través de opción Premium.

Los envíos fueron programados de uno a cuatro por cada semana, es decir, según los requerimientos de mensajes estratégicos de la Institución, siempre enfocados en mejorar a una frecuencia sana y propiciar un mejor alcance.

Cada uno de los envíos incluían en su comunicación uno de los valores identificados en los talleres: familia, lealtad y respeto. Además de los valores Institucionales, esto a solicitud del departamento de Recursos Humanos: servimos profesionalmente con pasión, compromiso con resultado, trabajo colaborativo, innovación continua para promover el cambio e integridad.

Todo esto sin olvidar que la comunicación cumplirá las funciones comunicacionales: informativa, afectiva y conductual, además de contar con persona gramatical, tono, carácter, propósito y estilo, finalmente podrá ser medible a través de un Kpi accionable o Kpi principal la apertura de los correos.

Estos envíos se podrán ir optimizando en función de las imágenes, palabras claves y tipo de mensaje en general que vaya teniendo más éxito, es por ello que no se predefinen de inmediato los mensajes, ya que en digital estos pueden ser ajustados, modificados o reenfocados en tiempo real, según las necesidades de efectividad y comunicación que se den en el momento.

Eso se llevó a cabo en el mes de abril de 2018 para luego elaborar un informe de resultados. Este informe de resultados incluyó el proceso de optimización que se menciona anteriormente, los resultados a los macro y micro, es decir se proporcionaran y analizarán los resultados globalmente según valores y funciones comunicaciones, mismos que llevara toda la campaña de envíos, pero también en lo específico por mailing o flyer enviado y en comparativa al resto de los mismos.

Todos los envíos contarían con tratamiento gráfico y textual, trabajados creativamente, respetando el manual de marca de la Institución, pero también motivando la creatividad, sin esquematizar o encajonar los diseños, esto por el tema de optimización y para captar constantemente la atención con mensajes y diseños disruptivos que los colaboradores no hayan visto con anterioridad.

El informe incluiría reporte de cada envío, con resultados por diseño de mailing, análisis de los valores y funciones de la comunicación que cumple y demás elementos para desarrollarla, esto con recomendaciones a futuro y conclusiones.

#### 4.10. Informe final de implementación de Estrategia de Comunicación Virtual

##### Reuniones

Antes de adentrar a detalles de la implementación y sus resultados, se previó como importante, incluir un informe general de las reuniones principales, claves que llevaron a todo el resultado final.

Once reuniones en que las primeras cuatro participó la Gerente General de Recursos Humanos y luego con la encargada de Comunicación Estratégica de Recursos Humanos.

**Tabla 15 Reuniones estrategia de comunicación virtual**

Empresa que promueve las Exportaciones en Guatemala			
Reuniones estrategia de comunicación virtual			
Fecha	Actividad	Participantes	Observaciones
08/02/2018	Primera comunicación para acordar fecha de reunión inicial de estrategia.	Gerente de Recursos Humanos Maestrando	Se acordó conversar primeros puntos para el día 23 de febrero.
23/02/2018	Primera reunión para retomar implementación de la estrategia.	Gerente de Recursos Humanos Maestrando	Se acordó reunión el 27 de marzo para revisión de presentación de estrategia.

27/02/2018	Segunda reunión, revisión de presentación de estrategia.	Gerente de Recursos Humanos Maestrando	Gerente de Recursos Humanos solicitó algunos cambios en redacción y se acordó que los envíos fuesen en el mes de abril, de entre dos a tres mensajes semanales, según los acordados y cedidos de toda la matriz del contenido. Todos en formato de mailing o flyer con tratamiento gráfico y que cuenten implícita o explícitamente con los valores, funciones, propósitos, tono, carácter y estilo de la comunicación, además de poder ser medidos a través de un Kpi principal o Kpi accionable, en este caso las aperturas. Se definió una nueva reunión para el 05 de marzo y así presentar correcciones y definir mensajes.
05/03/2018	Reunión validación de mensajes claves y propuesta de diseño, asignación de nueva persona para la supervisión, acompañamiento y aprobación de la estrategia y su implementación.	Gerente de Recursos Humanos Maestrando	Se pre visaron los rubros generales de los mensajes, definición de líneas gráficas y asignación oficial de la Coordinadora Jr. De Comunicación Interna de Recursos Humanos para continuar con la supervisión del proyecto, esto por falta de tiempo por parte de la Gerente.
12/03/2018	Reunión con la Coordinadora Jr. De Comunicación Interna de Recursos Humanos para definición de fechas claves para diseños de mailings y sus respectivos envíos.	Coordinadora Jr. De Comunicación Interna de Recursos Humanos Maestrando	Se definieron los mensajes claves y líneas gráficas sobre la cual se diseñaría los mailings.
19/03/2018	Aprobación de cronograma, mensajes y diseño.	Coordinadora Jr. De Comunicación Interna de Recursos Humanos Maestrando	Se acordó iniciar con la implementación o envíos

30/03/2018	Reunión previa para revisión de mensajes, diseños y ajustes.	Coordinadora Jr. De Comunicación Interna de Recursos Humanos Maestrando	Se acordó iniciar con la implementación o envíos
En adelante se hicieron los envíos e implementación alcanzando los resultados que se muestran en la sección correspondiente del informe.			
03,05, 09,10,20 - de abril de 2018	Reuniones semanales para revisión de envíos y resultados.	Coordinadora Jr. De Comunicación Interna de Recursos Humanos Maestrando	En el proceso se fueron haciendo optimizaciones y ajustes según insights que se fuesen identificando en la implementación.
08/05/2018	Integración de todos los resultados y su respectivo análisis cuantitativo y cualitativo según Kpi principal determinado y los elementos incluidos en la comunicación respectivamente.	Coordinadora Jr. De Comunicación Interna de Recursos Humanos Maestrando	La estrategia se seguirá implementando algunos meses más, para efectos de este informe se incluye el mes inicial, el mes de abril.

**Fuente.** Tabla de elaboración propia. Aguilar, A. (2018).

Fecha de inicio de implementación del producto

Desde la primera semana de abril, días 03 y 05 respectivamente.

## Imagen 1 Claves visuales de *mailings*



**Nota.** Imagen de *lay out* inicial para *mailings*. Aguilar, A. (2018).

- Tiempo de aplicación del producto

Para efectos de este informe la aplicación del mismo fue durante el mes de abril, sin embargo existe la probabilidad de que la institución siga llevando a cabo dicha implementación bajo la estrategia propuesta en un periodo indefinido buscando las mejoras que los resultados cualitativos y cuantitativos merezcan.

¿Cómo se presentaron los resultados?

A través de un formato de reportería y presentación de resultados que incluyen además un análisis comparativo, tanto del Kpi principal obtenido, como de los valores, funciones de la comunicación, tratamiento gráfico, tipográfico y de cumplimiento de manual de marca, además de la identificación del uso de persona gramatical, tono, carácter, propósito y estilo de la misma.

#### 4.11. Resultados

##### Producto

Mailings elaborados con mensajes, tratamiento gráfico y textual estratégicos.

##### Resultado esperado

La mejora de la percepción de la comunicación a través de estos envíos, por parte del personal de la Institución.

Cumplir con sus objetivos de comunicación estratégica.





A través de esta estrategia piloto, identificar Insights que sirvan a futuro para seguir tomándolos en cuenta en sus implementaciones.

Que el nivel de apertura provenga sea sobre un 50%.

##### Resultado obtenido

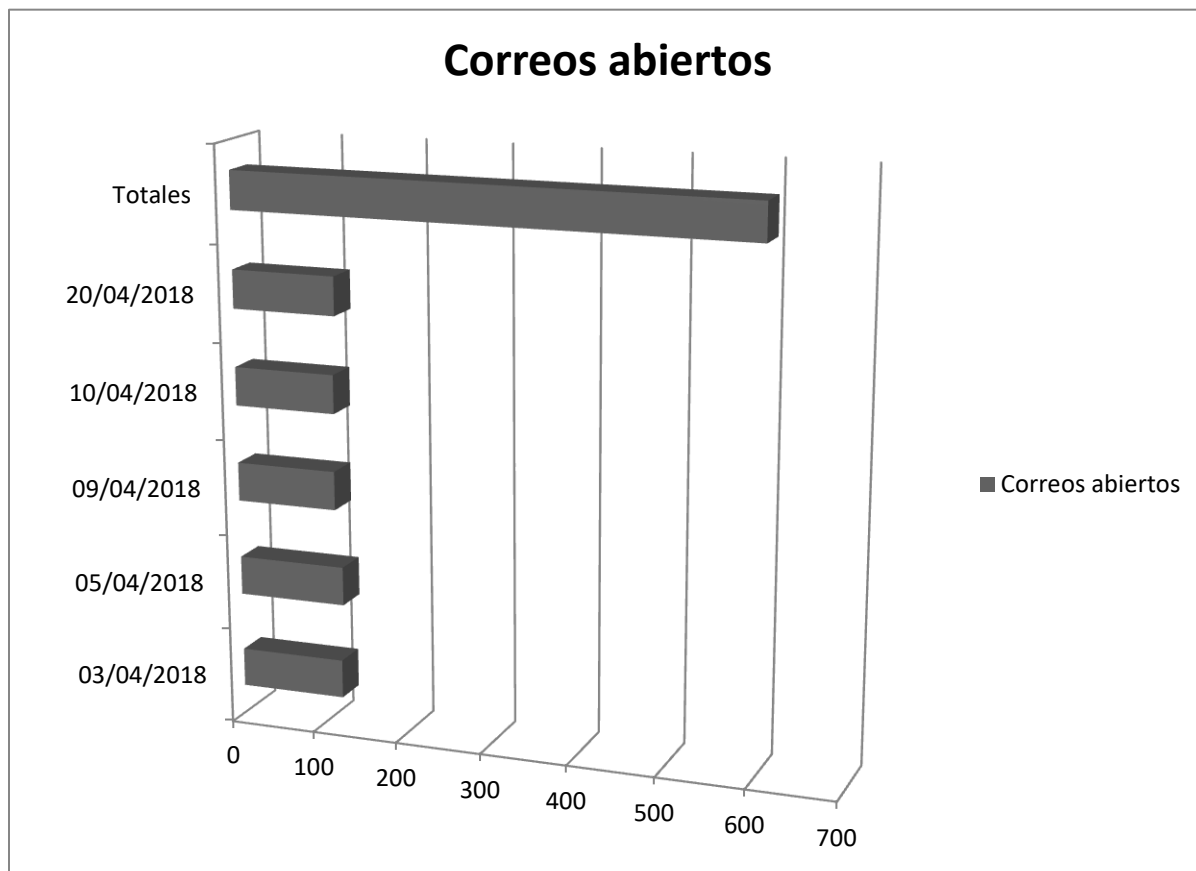
Se cumplieron los objetivos trazados de efectuar envíos de mensajes por correo electrónico (mailings) con tratamiento gráfico y textual, con elementos comunicacionales que abarcaran las funciones, elementos, los valores identificados en los talleres y valores institucionales, además de una programación adecuada para evitar los sobre envíos detectados en el diagnóstico. También se lograron niveles de apertura (Kpi principal o accionable) por encima del 50% del total de los colaboradores, mejorando en un 25% del nivel histórico.

Tabla 16 Niveles de apertura por fecha

Medio	Tipo de Producto	Producto	Tiempo de implementación	Correos abiertos	% de efectividad
Correo electrónico	Mailing		03/04/2018	122	58%
Correo electrónico	Mailing		05/04/2018	125	59%
Correo electrónico	Mailing		09/04/2018	117	55%
Correo electrónico	Mailing		10/04/2018	118	56%
Correo electrónico	Mailing		20/04/2018	121	57%
Totales				603	57%

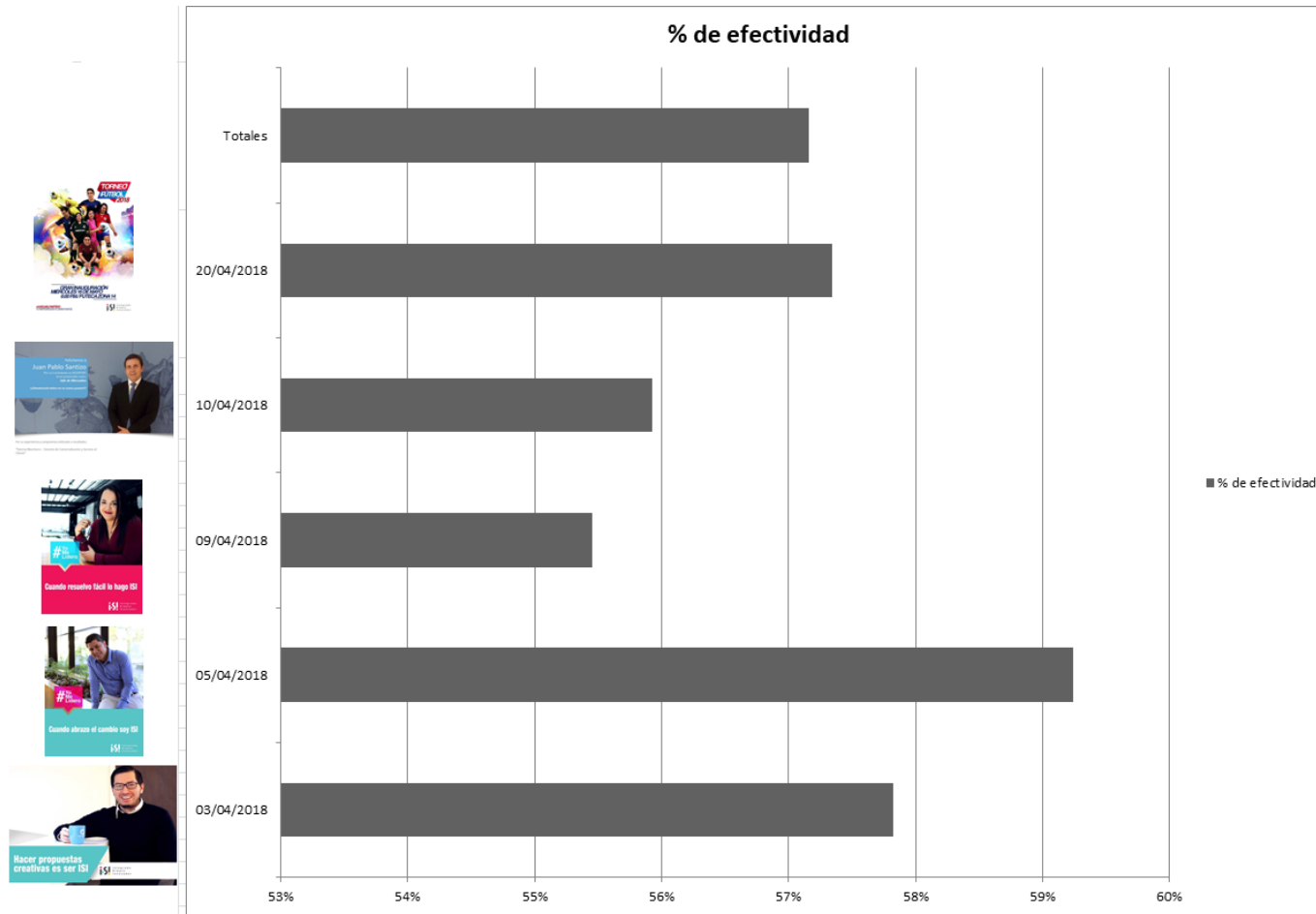
**Fuente.** Tabla de elaboración propia. Aguilar, A. (2018).

Gráfica 1 Niveles de apertura



**Fuente.** Gráfica de elaboración propia. Aguilar, A. (2018). Todos los días las aperturas fueron por encima del 50%.

Gráfica 2 Niveles de efectividad, comparativo entre los mailings de la estrategia implementada.



Fuente. Tabla de elaboración propia. Aguilar, A. (2018). Los mailings más efectivos fueron los del 03, 05 y 20 de abril respectivamente.

Adicional a los resultados cuantitativos anteriores, a continuación se muestra el análisis cualitativo de los mensajes, recapitulando según valores, funciones y elementos de la comunicación requeridos y propuestos para la estrategia y su implementación.

Valores de talleres:

Familia, lealtad y respeto.

Valores institucionales:

Servimos profesionalmente con pasión, compromiso con resultado, trabajo colaborativo, innovación continua para promover el cambio e integridad.

Funciones de la comunicación:






Informativa, afectiva y conductual.

Elementos estratégicos: persona gramatical, tono, carácter, propósito y estilo de la comunicación.

Kpi principal o Kpi accionable:

Apertura de los correos.

Tabla 17 Análisis cualitativo de la comunicación

Medio	Producto	Funciones de la comunicación	Valores de talleres	Valores Institucionales	Elementos estratégicos de la comunicación					Kpi principal o accionable
					Persona gramatical	Propósito	Tono	Carácter	Estilo	
Correo electrónico		1- Reguladora 2- Informativa	1- Lealtad	1- Innovación continua para promover el cambio e integridad 2- Trabajo colaborativo	Primera persona en su plural nosotros	Comunicar y educar	Corporativo, cercano e informativo	Educativo, honesto, emocional y explicativo	Asertivo	Apertura de correo
Correo electrónico		1- Reguladora 2- Informativa	1- Lealtad	1- Compromiso con resultado 2- Servimos profesionalmente con pasión	Primera persona en su singular yo	Comunicar y educar	Corporativo, cercano e informativo	Educativo, honesto, emocional y explicativo	Asertivo	Apertura de correo
Correo electrónico		1- Reguladora 2- Informativa	1- Lealtad	1- Compromiso con resultado 2- Servimos profesionalmente con pasión	Primera persona en su singular yo	Comunicar y educar	Corporativo, cercano e informativo	Educativo, honesto, emocional y explicativo	Asertivo	Apertura de correo
Correo electrónico		1- Reguladora 2- Informativa	1- Lealtad 2- Respeto	1- Servimos profesionalmente con pasión 2- Compromiso con resultado	Primera persona en su plural nosotros	Comunicar y educar	Corporativo, cercano e informativo	Principal mente explicativo	Asertivo	Apertura de correo
Correo electrónico		1- Informativa 2- Afectiva	1- Lealtad 2- Familia	1- Trabajo colaborativo 2- Compromiso con resultado 3- Servimos profesionalmente con pasión	Segunda persona en su singular tu	Comunicar y educar	Principalmente cercano	Emocional y explicativo	Asertivo	Apertura de correo

Fuente. Tabla de elaboración propia. Aguilar, A. (2018).

## **Conclusiones**

Una vez se llevó a cabo la implementación de la estrategia de comunicación digital, la comunicación del Departamento de Recursos Humanos a través del correo electrónico, se comprobó la mejora de su efectividad al incrementar los niveles de apertura a un 50%.

Se estableció que los mensajes en una estrategia de comunicación virtual por medio de correo electrónico son estratégicos cuando se basan en valores, funciones, propósitos, tono y carácter de la comunicación, elaborados para un público objetivo, todo esto permite garantizar un mayor grado de efectividad.

El tratamiento gráfico (elementos) y textual (tipográfico, redacción y mensajes claves) en formato mailing, permite que las comunicaciones virtuales internas tengan una mejor imagen corporativa y de marca, como también mayor grado de aceptación y niveles de aperturas por parte de los receptores, basado en un tratamiento gráfico y textual según un manual de marca y brief que reúnan, detallen y clasifiquen las diversas necesidades comunicacionales a cubrir, mandatorios y especificidades para su desarrollo e implementación, así como los objetivos a alcanzar, cualitativos (más aceptación) y cuantitativos (factor clave de rendimiento o KPI principal) en este caso números o niveles de apertura de los correos.

Por el grado de aceptación y niveles de apertura obtenidos, se determinó que la estrategia de comunicación digital mejoró los resultados de los envíos de mailings internos.

## **Recomendaciones**

Tomando en cuenta el aumento de los niveles de apertura, es ideal que dicha estrategia sirva de fundamento, referencia e implementación para próximas etapas o fases.

Trabajar más mensajes estratégicos que apunten a reforzar valores de talleres, valores Institucionales, funciones de la comunicación y elementos estratégicos, contribuirá en alcanzar mejores resultados a futuro.

Se sugiere no perder el uso de línea gráfica según estrategia para las etapas próximas, luego como optimización y perfeccionamiento, a través del llenado de un nuevo brief o brief complementario, trabajar un remozamiento de la misma o trabajar una segunda línea, esto para aportarle variedad e innovación y que no se convierta en un mismo mensaje con una imagen muy usada o antigua.

Para seguir teniendo resultados de apertura iguales o mejores, es importante tomar en cuenta todos los puntos incluidos en la estrategia, propuestos como modulares, para poder integrar en siguientes etapas toda investigación y fundamento que sume y se integre a la existente, definiendo siempre un factor clave de rendimiento o KPI principal accionable, que aunque puede variar con el tiempo según objetivos y necesidades, permitirá seguir obteniendo resultados medibles y alcanzables.

## Referencias

- AEL. (2017). *Investigación: cualitativa, cuantitativa y mixta*. Recuperado <http://recursos.uco.mx/tesis/investigacion.php>
- AGEXPORT. (2017). *Acerca de Nosotros*. Recuperado <http://export.com.gt/agexport/acerca-de/#mision>
- Alcántara, J. (2013). *Funciones del área de Recursos Humanos*. Recuperado <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/funciones-del-area-de-recursos-humanos/>
- Asociación Civil, Raíces de la Comunicación. (2015). *Diagnóstico de la Comunicación*. Recuperado <http://raicescomunicacion.org/noticias-interes/diagnostico-de-comunicacion/>
- Arellano, E. (2008). *La Estrategia de Comunicación Orientada al Desarrollo de la Cultura Organizacional*. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). *Instituciones de apoyo a las exportaciones en Centroamérica y Panamá: Directorio regional de entidades que brindan apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en su proceso exportador*. Recuperado <https://publications.iadb.org/handle/11319/4869>
- Bernal, M. (2011). *Diagnóstico de Comunicaciones: Fondo de Empleados Grupo Éxito*. Recuperado [http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/275/1/Diagnostico\\_Comunicaciones\\_Fondo\\_Exito.pdf](http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/275/1/Diagnostico_Comunicaciones_Fondo_Exito.pdf)
- Bolunta. (2017). *La estrategia de comunicación: definición y aspectos*. Recuperado <http://www.bolunta.org/manual-comunicacion/comunicacion-4-1.asp>
- Botella, J. (2012). *Comunicación Virtual*. Recuperado <http://www.papelesparaelpromgreso.com/numero64/6410.html>

Buyto.(2009). *Que es el marketing digital*. Recuperado <http://www.buyto.es/general/ique-es-el-marketing-digital>

Cámara de Industria de Guatemala. (2016). *Comercio Exterior*. Recuperado <http://cig.industriaguatemala.com/socios/comercio-exterior/>

Ceballos, L. (2010). *Que es comercio internacional*. Recuperado <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioriyaduanas/113-que-es-comercio-internacional>

Debitoor. (2017). *Definición de ecommerce*. Recuperado <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>

De Conceptos. (2017). *Conceptos de Recursos Humanos*. Recuperado. <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/recursos-humanos>

De los Ríos, D. (2004). *Diagnóstico de la Comunicación Organizacional Formal Interna de la empresa camisa Lwissa Lwissa*. Recuperado

[http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/732/De%20los%20Rios\\_Barrera\\_Diana\\_Jimena\\_2004.pdf?sequence=1](http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/732/De%20los%20Rios_Barrera_Diana_Jimena_2004.pdf?sequence=1)

Díaz, Y. (2001). *Diagnóstico Organizacional de las Comunicaciones*. Recuperado [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/Cap3.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/Cap3.PDF)

Federación Pequeña y Mediana Empresa. (2017). *Misión*. Recuperado <http://fepyme.org.gt/wportal/mision>

Domingo, J. (2015). *e-mailing interno: la herramienta digital más clásica que sigue triunfando*. Recuperado <http://blogs.icemd.com/blog-marketing-y-comunicacion-interna-digital/e-mailing-interno-la-herramienta-digital-mas-clasica-que-sigue-triunfando/>

Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Editorial Trillas. Pág. 27.

Gómez, M. (2008). “*Los medios en la comunicación organizacional*”. Recuperado <https://comorg.files.wordpress.com/2008/10/medios-en-la-com-org.pdf>

González, M. (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. Recuperado

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/56733/Documento\\_completo\\_.pdf-PDFA.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/56733/Documento_completo_.pdf-PDFA.pdf?sequence=3)

- Graham, S. (2014). *Cómo optimizar la eficacia de los canales digitales midiendo los Kpi's*. Recuperado <http://es.slideshare.net/sallygrahams/kp-is-como-optimizar-la-efectividad-de-los-canales-digitales>
- Graham, S. (2014). *Cómo utilizar la efectividad de los canales digitales*. Recuperado <http://es.slideshare.net/sallygrahams/kp-is-como-optimizar-la-efectividad-de-los-canales-digitales>.
- Investigación Mixta. (2016). *“Investigación Mixta”*. Recuperado <http://investigacionmixtablog.blogspot.com/>
- Isabel, Gestión Universitaria. (1998) *Sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos*. Pág. 6.
- King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002). *Fundamentos de la comunicación organizacional*. Recuperado <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-comunicacion-organizacional/>.
- Mesa editorial Merca 2.0. (2013). *Que es social media*. Recuperado <http://www.merca20.com/que-es-el-social-media-4-definiciones/>
- Mi Espacio. (2017). *La Comunicación Organizacional*. Recuperado [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.WeE\\_TWjWy00](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.WeE_TWjWy00)
- Núñez, V. (2013). *El tono de comunicación de las marcas en Internet y en redes sociales*. <https://vilmanunez.com/el-tono-de-comunicacion-de-las-marcas-en-internet-y-en-redes-sociales/>
- Núñez, V. (2013). *Que es el marketing de contenidos*. Recuperado <http://vilmanunez.com/2013/10/01/que-es-el-marketing-de-contenidos/>
- Olmo, J. (2014). *Marketing Digital de Moda* . Recuperado <https://books.google.com.gt/books?id=aDaPAwAAQBAJ&pg=PR9&lpg=PR9&dq=comunicaci%C3%B3n+del+marketing+digital&source=bl&ots=-GyRDbIIMr&sig=MfMQq6k7YjLQnihFoR9JBW1hrS4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4v9WTosrPAhXB1B4KHTVJDw44MhDoAQhCMAc#v=onepage&q&f=false>

Puerta, R. (2013). “*Comunicación organizacional 3.0 Caso de estudio Blog de comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja Ecuador*”. Recuperado [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas/150\\_Puertas.pdf](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/150_Puertas.pdf)

Salón Hogar. “*La persona gramatical*”. Recuperado [http://salonhogar.net/Salones/Espanol/1-3/Persona\\_gramatical.htm](http://salonhogar.net/Salones/Espanol/1-3/Persona_gramatical.htm)

Scientology. (2011). *Que es comunicación*. Recuperado [http://spanish.scientologyhandbook.org/sh5\\_1.htm](http://spanish.scientologyhandbook.org/sh5_1.htm)

Solutum. (2016). *Que es SEO*. Recuperado <http://www.solutum.com/que-es-seo-sem-significado/>

Soto, B. (2016). *Que es el mailing*. Recuperado <http://www.gestion.org/marketing/marketing-directo/3956/que-es-el-mailing/>

Soto, D. (2015). *¿Qué es un KPI y cómo elegir las unidades de medida en Marketing?*. Recuperado <http://josefacchin.com/indicadores-kpi-marketing-o-unidades-de-medida/>

Thompson, I. (2008). *Que es comunicación*. Recuperado <https://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>

Thompson, I. (2015). *Que es el marketing digital*. Recuperado <http://www.marketingintensivo.com/articulos-marketing/que-es-el-marketing-digital.html>

V2ponline+ (2011). *Definición de publicidad online*. Recuperado <http://www.v2p-online.es/2011/10/15/definicion-publicidad-online/>

Webdoor, (2016). *Marketing digital para expandir y fortalecer los negocios*. Recuperado <http://www.webdoor.com.ar/blog/marketing-digital-para-expandir-y-fortalecer-los-negocios/>

Zapata, L. (2011). *Los medios de comunicación interna*. Recuperado <https://talentosreunidos.com/2011/10/03/los-medios-de-la-comunicacion-interna/>

\_\_\_\_\_.(2013). *Estilos de comunicación*. Recuperado <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/estilos-de-comunicacion-2.aspx>

## Anexos

### Carta de solicitud para elaboración de trabajo de graduación



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



Guatemala 1 de septiembre de 2017  
Of. Postgrado 350-2017

*Licenciada*  
*María Elena Pivaral*  
*Gerente General, Gestión Humana*  
*AGEXPORT, Guatemala*  
*Presente*

*Estimada Licenciada Pivaral:*

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle al Licenciado Amner Estuardo Aguilar Pacheco, registro académico No. 200016998, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Virtual, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El Lic. Amner Aguilar, solicita realizar su Anteproyecto y Proyecto de Graduación de la Maestría en Comunicación Virtual, en una Institución que promueve las exportaciones en Guatemala, el primero consiste realizar un Diagnóstico de Comunicación Virtual, en cinco meses (julio a noviembre del año en curso), en él se detectará los principales problemas que aquejan en dicha Institución en el campo de la comunicación virtual, y con base a los resultados presentara después una propuesta de Estrategia de Comunicación Virtual, (enero a mayo de 2018), en la cual planteará acciones a tomar para superar la problemática detectada en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que el Licenciado Aguilar, desarrolle el Anteproyecto y Proyecto de Graduación en dicha Institución, así como su Visto Bueno al momento de finalizar cada uno de productos que sean generados durante el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



**"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"**  
Quinto Centenario de León

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

## Carta de aceptación de la Institución

Guatemala 21 de noviembre de 2017

Señores:

Control Académico

Maestría en Comunicación Virtual

**Cátedra: Anteproyecto de Graduación -MCD06-**

**Formadora: Máster Iveth Soto**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por este medio les saludo cordialmente.

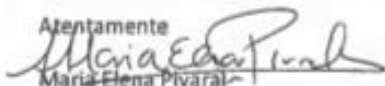
Para cumplir el requisito en su respectiva cátedra sobre elaboración de un plan de trabajo, diagnóstico y estrategia de Comunicación Virtual, hemos autorizado que Amner Aguilar con DPI 2224463900101, colaborador interno de la institución, pueda tomar como base el trabajo de la empresa Interservicios, Servicios de Marketing, contratado por nosotros en terminos de consultoría de Comunicación Organizacional.

El diagnóstico y estrategia de esta consultoría arrojaron diversos resultados y se identificaron distintas áreas de mejora sujetas a varios productos, sin embargo, el requerimiento a nuestro colaborador fue en sustentar su trabajo de Maestría en lo que perfile a un área de mejora y un producto en y para la comunicación virtual de la empresa.

Otro requerimiento es que el nombre de la Institución no será incluido y únicamente se hará alusión a que es "Una empresa que su giro de negocio está relacionado a las exportaciones en Guatemala". Por esta misma razón la presente carta no se proporciona membretada, ni con sello oficial, los productos podrán ser diseñados en enero del año 2018 y los mismos, como evidencia, no incluirán el logotipo, isotipo, promesa u eslogan, además se incluirán solo los mensajes que no identifiquen explícitamente a la Institución.

Estamos seguros que el trabajo de estrategia de comunicación virtual que presente Amner, será de mucha utilidad y calidad, tanto para nosotros como para ustedes.

Atentamente



María Elena Piváral

Gerente de Gestión Humana

## Formulario de evaluación por parte de la empresa



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Maestría en Comunicación Virtual  
Curso: Proyecto de Graduación  
Docente: M.A. Iveth Verónica Soto Colchia



Estudiante: Amner Estuardo Aguilar Pacheco

Institución: AGEXPORT GUATEMALA

Dirección de la Institución: 15 avenida 14-72 zona 13 Ciudad de Guatemala, Guatemala,  
C.A

Nombre del Contacto: Gabriela López

Puesto: Coordinadora Jr. De Comunicación Interna Depto. Recursos Humanos.

Fecha de Evaluación: 04-05-2018

La siguiente evaluación tiene como objetivo conocer los beneficios que ha obtenido la institución derivado de la aplicación de la Estrategia de Comunicación Virtual. Se busca identificar mejoras y elementos clave que han ayudado en el proceso. Así también comentarios acerca del desarrollo de la estrategia.

### I Parte

**Instrucciones:** A continuación aparecen una serie de preguntas relacionadas a la planificación, organización y trabajo que se realizó para la implementación de la estrategia. Marque [X] en la casilla que considere apropiada.

No.	Sobre la planificación	Criterios	
		Sí	No
1	El estudiante comunicó asertivamente la interacción relacionada con la estrategia.	X	
2	El estudiante realizó la presentación de la estrategia a la institución.	X	
3	El estudiante informó a la institución sobre el cronograma de actividades a implementar con la estrategia.	X	
4	Se mantuvieron reuniones relacionadas con la implementación.	X	

5	El estudiante explicó el significado y uso de los productos.	X	
---	--	---	--

No.	Sobre la organización	Criterios	
		Sí	No
1	Se llegó a un acuerdo con la institución sobre las fechas de implementación.	X	
2	La implementación se realizó acorde al cronograma presentado	X	
3	El estudiante mantuvo comunicación directa con los involucrados en la estrategia.	X	
4	Tanto la institución como el estudiante trabajaron en conjunto para realizar la implementación.	X	
5	Considera que el proceso de organización fue ordenado y oportuno para la institución.	X	

No.	Sobre el trabajo	Criterios		
		Sí	No	¿Por qué?
1	¿Los productos cumplieron con las expectativas trazadas?	X		Porque a nivel gráfico, comunicacional y de frecuencia asignada al Maestrando, surtieron con efectividad.
2	¿Considera que la contribución a la institución fue positiva?	X		Si, por que reforzó y se vinculó a los objetivos Institucionales y del departamento de Recursos Humanos.
3	¿La estrategia presentada por el estudiante fue acertada para las necesidades de la institución?	X		Si, tanto para el alcance de resultados de dicho proyecto

				como para la comprensión y análisis no solo cuantitativos, si no cualitativos de la comunicación.
4	En un futuro, ¿la institución volvería a participar en este tipo de proyectos?	X		Dependiendo de proyecto y la persona que lo solicite.
5	¿El comportamiento del estudiante cumplió sus expectativas?	X		Si por su proactividad y deseo de saber más.

No.	Sobre el trabajo	Criterios		
		Sí	No	¿Por qué?
1	¿Recomendaría que este tipo de trabajos se realice en otras instituciones?	X		Se descubren áreas de mejoras e insights en el proceso.
2	¿Considera que la experiencia fue positiva para la institución?	X		Si por que fue respetuoso de los tiempos, agendas, flujo de trabajo y objetivos trazados.
3	¿El personal participante de la estrategia mostró satisfacción al obtener los resultados?	X		Por el punto anterior y aprendizaje.

4	¿Observó beneficios a corto plazo derivados de la implementación de la estrategia?	X		Cualitativos y cuantitativos.
5	¿Los resultados obtenidos promoverán algún tipo de cambio en la comunicación de la institución?	X		Si, por los insights obtenidos.

## II Parte

**Instrucciones:** A continuación le invitamos a que emita su comentario personal sobre el trabajo del estudiante realizado en la institución relacionado a la Estrategia de Comunicación Virtual.

Este trabajo ha servido a la institución como herramienta para identificar áreas de mejora, insights enriquecedores para poder contar con una comunicación efectiva y con alto impacto para fortalecer nuestro clima laboral, refuerzo de nuestros valores. Esta metodología nos ayudará a largo plazo.



