

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

**"MANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL MANEJO DE MEDIOS EN UNA
ASOCIACIÓN GREMIAL AGRÍCOLA."**
TESIS DE POSGRADO

NANCY VIOLETA MÉNDEZ CASTRO DE BLANDON
CARNET 20610-12

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

**"MANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL MANEJO DE MEDIOS EN UNA
ASOCIACIÓN GREMIAL AGRÍCOLA."**
TESIS DE POSGRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
NANCY VIOLETA MÉNDEZ CASTRO DE BLANDON

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. NANCY AVENDAÑO MASELLI

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CARLOS VICENTE ARRAZOLA GONZALEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. LEONOR LUCIA GONZALEZ QUIÑONEZ

Guatemala, 25 de septiembre de 2014

Señores
Miembros de Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Por este medio someto a su consideración el trabajo de grado de la estudiante: Nancy Violeta Méndez Castro, carné No. 2061012, previo a optar al grado académico de magíster en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional.

El trabajo se titula: **MANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL MANEJO DE MEDIOS EN UNA ASOCIACIÓN GREMIAL AGRÍCOLA.**

He brindado asesoría a la estudiante durante la realización del trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de un proyecto de grado, por lo que agradeceré se le asigne un revisor para Revisión Final.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



M.A. Carlos Arrazola González
Asesor
Código 13709



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuica en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05617-2014


Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Posgrado de la estudiante NANCY VIOLETA MÉNDEZ CASTRO DE BLANDON, Carnet 20610-12 en la carrera MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05798-2014 de fecha 4 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"MANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL MANEJO DE MEDIOS EN UNA ASOCIACIÓN GREMIAL AGRÍCOLA."

Previo a conferírsele el grado académico de MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E IMAGEN INSTITUCIONAL.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de enero del año 2015.


MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



INTRODUCCIÓN	9
1.1. Contextualización.....	11
1.2. Fundamentación teórica.....	17
1.2.1. Teoría de la agenda-setting	17
1.2.2. Teoría de relaciones públicas.....	19
1.2.3. Análisis de contenido	28
II. DIAGNÓSTICO	33
2.1. Objetivos del diagnóstico.....	33
2.2. Análisis situacional FODA.....	34
2.2.1. Metodología.....	36
2.2.2. Sujetos.....	36
2.3. Presentación resultado diagnóstico.....	37
2.4. Aspectos concluyentes del diagnóstico	43
III. MANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL MANEJO DE MEDIOS PARA UNA ASOCIACION GREMIAL AGRÍCOLA.....	46
IV. CONCLUSIONES.....	72
V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74
VI. ANEXOS	77
a. Cuestionario Medios de Comunicación	77
b. Guía de entrevista estructurada	82
con los miembros departamento de Comunicación.....	82
c. Vaciado de datos entrevistas medios	84
d. Vaciado de datos guía de entrevista estructurada	88
para validación con expertos	88
e. Vaciado de datos del instrumento de validación con expertos.....	90

f.	Cuestionario de evaluación del manual dirigido a medios de comunicación.....	91
g.	Guía de entrevista a profundidad para evaluación del manual, dirigida a la dirección superior ...	95
h.	Monitoreo de noticias de prensa.....	96
h.1.	Monitoreo de noticias radio y tv.....	96

RESUMEN

La actividad económica que desarrollan los miembros de la Asociación Gremial Agrícola, es uno de los productos más representativos de Guatemala, genera divisas y empleo, activa el comercio local y brinda un bello paisaje escénico entre otros. Internacionalmente, la calidad del producto es altamente reconocida y valorada. Por el impacto socioeconómico de esta actividad en la vida del país, esta Asociación es un referente de consulta para la prensa departamental, nacional e internacional.

En su estructura administrativa, la Asociación cuenta con un Departamento de Comunicación, a cargo las relaciones internas y externas, atención a “stakeholders” y otras actividades relacionadas con la proyección de la entidad. El enfoque principal consiste en desarrollar acciones estratégicas lo más concatenadas posible, orientadas especialmente a la comunicación y divulgación externa.

No obstante, el departamento no cuenta con un manual de gestión institucional para el manejo de medios de información. Esa debilidad fue una excelente oportunidad para poner en práctica las teorías y la experiencia adquirida durante la maestría para desarrollar un manual *de comunicación* externa que incluya los protocolos de actuación que favorezcan la gestión con los medios.

INTRODUCCIÓN

Más de 50 años de experiencia como asociación gremial al servicio de los productores de uno de los principales productos agrícolas de exportación de Guatemala respaldan el trabajo de esta entidad, que por razones de privacidad, denominaremos de ahora en adelante como la Asociación.

Las actividades principales a las que se dedica la Asociación tienen que ver con la asistencia técnica a los productores; la promoción nacional e internacional del producto que cultivan; llevar registros de la exportación de dicho producto y la acción social en las áreas de influencia del cultivo la cual se desarrolla en 20 de los 22 departamentos del país. Su misión es velar por los intereses del sector al que representa, es responsable de brindar servicios efectivos para lograr una producción sostenible y competitiva.

La actividad económica que desarrollan los miembros de la Asociación brinda al país un porcentaje significativo en el ingreso de divisas y generación de empleo. En cuanto a su estructura es única en su género, creada a través de un acuerdo gubernativo que le brinda un carácter privado, de servicio público, autónomo, con un patrimonio propio y fondos privativos.

El liderazgo que ha desarrollado la Asociación en el transcurso de cinco décadas la ha convertido en una fuente de consulta de la prensa local, nacional e internacional. La Asociación cuenta con un Departamento de Comunicación, a cargo de la comunicación externa e interna, atención a “stakeholders” y otras actividades relacionadas con proyección de la entidad. El

enfoque principal ha sido desarrollar acciones de comunicación lo más concatenadas posible, orientadas especialmente a la comunicación y divulgación externa.

No obstante, no cuenta con un manual de gestión de comunicación institucional para el manejo de medios de información. Por tanto, se pensó en realizar este trabajo con miras a apoyar la formulación del mismo y presentar los lineamientos de sus relaciones con esta audiencia clave.

1.1. Contextualización

La organización seleccionada es una Asociación gremial de un producto agrícola de exportación, se cataloga como una entidad de carácter privado, de servicio público, autónomo, con un patrimonio propio y fondo privativo pública de derecho privado creada en 1960, a través de un Acuerdo Gubernativo específico.

Con 52 años de experiencia acumulada, la Asociación se encarga de consolidar la integración de la cadena productiva del cultivo para favorecer la competitividad del sector a través de asistencia técnica a los productores, promoción nacional e internacional y proyección social. Vela integralmente por los intereses del gremio y desarrolla sus políticas de actuación.

Es dirigida por una Junta Directiva en la que están representados integrantes de diferentes asociaciones y cooperativas de todo el país son elegidos anualmente en la Asamblea General Ordinaria por un período de dos años. La Junta Directiva también está integrada por representantes del Presidente de la República y del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

La Gerencia General, es el órgano administrativo ejecutivo superior, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Ley, es el enlace entre la Junta Directiva y el personal de la Asociación. Su atribución fundamental es ejecutar las decisiones tomadas por la Junta.

Cuenta con casi 300 empleados (a quienes llama “colaboradores”), asentados en 21 oficinas: la sede central, 19 sedes regionales, 2 delegaciones en Puerto Quetzal y Santo Tomas. En su organigrama existe la administración superior integrada por los miembros de la Junta

Directiva y colaboradores desde el nivel gerencial, coordinadores de departamentos, mandos medios y operativos. El grueso de colaboradores desarrolla tareas a nivel operativo en campo: asistencia técnica agronómica, investigación en campo y asesoría en calidad y post cosecha. El resto del personal tiene responsabilidades administrativas, en áreas de soporte como Contabilidad, Administración, Registros y Operaciones de Exportación, Informática, asesoría Legal, Recursos Humanos, Comunicación y Mercadeo.

Desde el año 2003 hasta el 2012, todas las actividades de la Asociación están dirigidas por el Plan de Competitividad basado seis ejes estratégicos Desarrollo sostenible, Inteligencia de mercados, Mercadeo, Diversificación de ingresos, Financiamiento y Fortalecimiento Institucional.

En marzo de 2011 inició un proceso de modernización, renovación e innovación de la entidad del cual se derivó una reestructuración administrativa con el objetivo de ordenar las estructuras basadas en procesos afines. Como resultado se cambió la línea de administración horizontal a vertical. La nueva estructura implementada desde agosto del mismo año contempla una Gerencia General y tres gerencias de línea de la siguiente forma: Gerencia de Asistencia Técnica; Gerencia de Servicios y la Gerencia Administrativa Financiera.

Los aspectos de comunicación y promoción están integrados en el eje de mercadeo por lo que administrativamente ambas áreas estuvieron unidas en un mismo departamento, al modificar la estructura se separaron. Por lo que la Gerencia General cuenta con dos áreas que trabajan específicamente en la proyección externa de la Asociación: el Departamento de Promoción, responsable de diseñar y ejecutar la promoción del grano a nivel nacional e internacional, y el Departamento de comunicación, responsable de la comunicación institucional externa e interna.

Por doce años, la administración superior y el área de comunicación contaron con una agencia de comunicación como asesor estratégico externo, y ejecutor de piezas, planes y proyectos de comunicación institucional. A partir del año 2011, cuenta con el apoyo de una agencia de publicidad para desarrollar la imagen gráfica de las piezas de comunicación para los asociados y otra para la creación de la campaña de imagen dirigida a la opinión pública. Los lineamientos de comunicación son emitidos por el departamento de comunicación, autorizados por la presidencia de la entidad y supervisados por la gerencia general.

El departamento de comunicación está integrado por cuatro personas que tienen entre 9 a 2 años de laborar en el departamento. La función del mismo es brindar asesoría, crear, implementar y supervisar estrategias de comunicación interna y externa. Como líneas de acción tiene identificada la comunicación institucional; las relaciones públicas; la comunicación organizacional y asesoría e implementación de las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos.

Como parte de la política de comunicación de la entidad todas las piezas de comunicación externa institucional deben ser supervisadas por el departamento, desde tarjetas de presentación, publicaciones impresas, campañas de imagen y eventos. Por lo que valida el uso de la línea gráfica de la entidad y el manejo de los contenidos de acuerdo a los mensajes clave para luego autorizar su publicación. El manual de normas para uso del logotipo es el único documento que recoge la normativa gráfica de la entidad. Por su parte, el departamento de mercadeo cuenta con una línea gráfica promocional internacional y nacional definida que aprueba para su publicación.

Respecto a la relación con la prensa, el departamento de comunicación funciona como un enlace entre el periodista y la institución, solo los voceros autorizados pueden dar declaraciones a la prensa. Para tratar los asuntos políticos y perspectivas del sector las declaraciones las brinda el presidente y vicepresidente de la Junta Directiva; los temas relativos a las actividades de la Asociación son abordados por la gerencia general; los coordinadores regionales se relacionan con la prensa departamental para presentar los temas de asistencia técnica de su localidad.

Además, por la naturaleza de servicio de la entidad, se tienen identificados algunos departamentos que generan información de interés para la prensa como el departamento de análisis del mercado el cual envía a medios de comunicación nacionales e internacionales reportes diarios, quincenales y mensuales sobre el comportamiento del precio del producto; además los departamentos de control de calidad y la escuela de formación sobre preparación de la bebida, ambas dependencias se relacionan con los medios a requerimiento del departamento de comunicación.

Es responsabilidad del departamento de comunicación informar a la presidencia sobre el contacto de estos departamentos con la prensa, los temas que se aborden y obtener la validación del tratamiento propuesto. Como parte del proceso de gestión de información, se recopila y validan los insumos y se revisan conjuntamente con el vocero que atenderá a la prensa. Cuando la entrevista se realiza en la sede central se brinda acompañamiento durante toda la entrevista.

La asociación cuenta con cuatro canales de comunicación externa, especialmente dirigidos a los agremiados, estos son: página web, revista institucional impresa, programa de radio sobre recomendaciones agrícolas del cultivo y una *Fan Page* en la red social *Facebook*.

En la auditoría realizada a las áreas de mercadeo y comunicación Porter Novelli (2011) reportó que a criterio la prensa nacional la asociación es una entidad accesible, que brinda la información requerida, aunque no la reciben de forma proactiva. Además, la perciben como una muy buena fuente de información.

Actualización de la visión estratégica de la asociación

Otro resultado de la modernización es la elaboración del plan estratégico de la entidad con cinco años de duración. Como parte de dicho proceso se analizó y reformuló la visión, misión y valores institucionales. Actualmente cada gerencia y departamento está alineando su plan de trabajo de acuerdo al nuevo enfoque y objetivos estratégicos.

Vale mencionar que previo a la reestructuración administrativa de 2011, la Asociación se propuso obtener la acreditación del ISO 9001:2008, al cual se denominó Sistema de Gestión de Calidad y que ha representado un esfuerzo de y para todo el personal de la Asociación. El propósito de implementar este sistema es mejorar la satisfacción del cliente, mejorar los procesos administrativos y aumentar la productividad de los colaboradores.

La implementación del sistema se está realizando por fases, habiéndose iniciado por el área Administrativo-Financiera con todos sus departamentos: Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Informática. Las áreas referidas fueron seleccionadas como prioritarias ya que los departamentos que las conforman prestan servicios genéricos para el funcionamiento del resto de la estructura administrativa.

La participación de los colaboradores ha sido fundamental en el análisis de los procesos y el planteamiento de cómo mejorarlos. A la fecha, ambas áreas cuentan con políticas de calidad,

manuales de procesos aprobados, publicados y están en la etapa de divulgación de los mismos. La siguiente meta es involucrar al sistema los Departamentos de Comunicación, Mercadeo y Registro y Estadística.

La asociación es una entidad líder que representa a un sector que tiene un fuerte impacto en la economía nacional, lo que la convierte en una fuente de información constante para la prensa nacional e internacional. A la fecha no cuenta con una sistematización de políticas, normas y procedimientos en lo que a comunicación se refiere, por lo que para la toma de decisiones el coordinador del departamento consulta a la gerencia o con el mismo presidente de la asociación.

Tomando en consideración que no cuenta con un manual que recoja por escrito los lineamientos sobre el relacionamiento con la prensa y que la ausencia del mismo puede convertirse en un factor crítico para la imagen institucional, se propone la elaboración de un manual de comunicación externa que regule los procesos, el traslado de los mensajes clave, facilite su exposición con la prensa y regule las acciones a seguir en momentos estratégicos.

Objetivo

La asociación es una entidad líder que representa a un sector importante que impacta la economía nacional, la generación de empleo y divisas. Esto la convierte en una fuente de información constante para la prensa nacional e internacional.

La comunicación es una actividad transversal en las organizaciones y corresponde al departamento de comunicación desarrollar estrategias que, de acuerdo a lo establecido en la visión, misión y objetivos estratégicos, comuniquen qué es la asociación.

Por tanto, se pensó en la formulación de un manual de comunicación externa que incluya los protocolos de actuación con los medios en los que la comunicación fluya de forma adecuada por los diversos procesos de la institución para que favorezca la gestión y competitividad de la Asociación.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Teoría de la agenda-setting

Teoría establecida por Maxwell McCombs y Donald Shaw, quienes en 1972 publicaron su ensayo sobre la agenda-setting y su función en los medios de comunicación y tiene que ver con la influencia de los medios en la formación de la opinión pública de acuerdo a los temas que deliberadamente establece el medio. Dicha influencia se atribuye a que los medios informativos establecen “sobre qué pensar y qué pensar” de esos hechos que presentan, en otras palabras, lo que se sabe del mundo se basa en lo que los medios deciden o no decir.

Según Lippmann (citado por Berganza 2012) los medios son ventanas al mundo; el público no responde a eventos en el entorno real debido a lo amplio y complejo de este. Por lo tanto, lo reconstruye en un modelo más simple guiado por la agenda establecida por el medio informativo formando así un pseudo-entorno.

McCombs y Shaw (1972) determinan que la función de agenda-setting es realizar cambios cognitivos entre individuos y estructurar su pensamiento a través de la selección de los temas que se consideran de interés para el público. En este formato el rol de los editores y productores de noticias es modelar la realidad social al seleccionar y presentar noticias. Tiene la

tarea de investigar el entorno real y analizarlo para luego, ordenarlo y organizarlo para presentar al público los hechos más relevantes.

El planteamiento de la agenda-setting, establece dos niveles, el primero trata sobre la comprensión que tiene la gente sobre gran parte de la realidad social que es modificada por los medios según Shaw (1979).

En ese sentido, si un hecho o suceso no es transmitido por la televisión, radio o prensa quiere decir el mismo no existe. Además, vale añadir que una noticia que presenta el medio informativo esta mediada por la visión del reportero ya sea por la observación directa o por el principio de proximidad.

En este mismo nivel se identificaron tres aspectos:

- El establecimiento de los asuntos públicos importantes a través de la agenda del periodista y la del propio medio. El individuo construye su juicio personal sobre lo que es importante públicamente.
- La jerarquía de importancia y de prioridad con que dichos elementos son dispuestos en el “orden del día”. A los medios locales les corresponde en su agenda transferir la relevancia de las noticias locales de acuerdo al público al que se dirigen.
- Tercero, la capacidad de los medios para estructurar y organizar “nuestro propio mundo”.

El primer nivel de la agenda-setting se refiere a un hecho, el segundo se enfoca en nivel de la agenda-setting se enfoca en los atributos, características y propiedades que constituyen ese

hecho u objeto. Entonces, los medios dicen cuáles hechos son importantes y qué aspectos son importantes en cada hecho.

Del estudio del segundo nivel se desarrolla la teoría de los marcos noticioso (framing) Los “marcos” se entienden como la selección de los elementos que se destacan o enfatizan en la idea central de una noticia como el lead, pero además, se refuerza a lo largo de todo el texto.

En resumen en el segundo nivel de la agenda, los atributos destacados definen el tema central del mensaje, mientras que en la teoría de los marcos, los atributos que se destacan pueden aparecer en todas partes de las oraciones y párrafos de la historia. El encuadre del texto hacia un determinado enfoque se hace de manera más sutil, Entman (1993), lo que puede incidir en la manera de ser juzgado por la sociedad y afectar el desenlace.

1.2.2. Teoría de relaciones públicas

Según Castillo (2004), la evolución histórica de las relaciones públicas está marcada por determinados acontecimientos históricos en los que las circunstancias han ameritado el desarrollo de actividades de comunicación dirigidas a públicos masivos. En su estudio identifica cuatro hitos que marcan la evolución de esta práctica:

- Desde finales del siglo XIX hasta la I Guerra Mundial con una presencia en el ámbito privado y en el público. En este período las empresas comienzan a darle importancia en cómo aparecen las personas en los periódicos de la época. El conflicto bélico fomenta el estudio de técnicas propagandísticas y crean grandes campañas de comunicación masiva. En el ámbito privado Ivy Ledbetter Lee es considerado como el *padre* de las relaciones públicas y su aplicación práctica a partir de criterios que

persiguen la búsqueda de la veracidad en las informaciones. A George Creel se le atribuyen las campañas comunicativas públicas pues es quien planificó, elaboró y ejecutó la campaña de comunicación de aceptación del pueblo de Estados Unidos para entrada en la I Guerra Mundial.

- El siguiente período es de 1919 a 1929, en esta época hay cierta aversión a las potencialidades de la comunicación. Las relaciones públicas comienzan a insertarse como disciplina universitaria y se edita el primer libro de relaciones públicas escrito por el sociólogo y psicólogo Edward L. Bernays, cuyos planteamientos científicos le dan estilo y rigurosidad académica a la actividad. En 1927, nace la primera agencia de relaciones públicas fundada por periodista John W. Hill en Cleveland, Estados Unidos; 1933 se asocia con Don Knowlton crean Hill and Knowlton con sede en New York.
- Posteriormente, es de 1929 hasta 1945 en la que se intensifica la actividad de las relaciones públicas dirigidas a las grandes masas debido a la época de crisis económica de 1929 la II Guerra Mundial. Las estrategias de comunicación se vuelven más sofisticadas y se apoyan en técnicas para conseguir cambio de mentalidad.
- Y finalmente, de 1945 hasta nuestros días. En este apartado podría citarse la década de los 50 en la que las relaciones públicas se relacionan íntimamente con los campos político, social y económico.

Modelo histórico-profesional

También se puede estudiar de las relaciones públicas de acuerdo a la evolución de sus profesionales Gruning y Hunt (citado por Castillo, 2004), identifican 4 grandes grupos, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Agente de prensa/publicity. Se basa en la propagación de la información a los públicos, en especial a los medios de comunicación. Utiliza todo tipo de acciones sin importar la veracidad ni la ética. Recurre a la desinformación y manipulación. Este modelo aparece entre 1850 a 1900. La relación entre organización y públicos tiene una línea directa que va de la organización a los periodistas, por tanto es estrictamente unidireccional. Además, los profesionales que practican este modelo no se preocupan por la calidad de las notas generadas, sino solo de la cantidad de menciones o apariciones.
- Información pública. Es información plenamente informativa, no es tergiversada ni lleva fines de persuasión. El modelo aparece de 1900 a 1920. Utiliza formatos periodísticos para un público que vagamente conoce. Por lo tanto, la relación es unidireccional, que va de la organización a sus públicos, y no se pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.
- Doble flujo asimétrico. El desarrollo científico de la disciplina permite el comienzo del estudio científico sobre cómo persuadir de la mejor manera posible. Este modelo recurre a las ciencias sociales e investigan pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos sobre los postulados

propuestos y que los hagan propios. El padre de este modelo es Edward Bernays gestándolo en 1920. En términos de relación se cataloga como bidireccional asimétrico porque cuenta con una fuente que emite un mensaje al receptor, el cual envía una respuesta de regreso. El profesional de las relaciones públicas utiliza la investigación formativa para determinar qué es lo que el público aceptará y tolerará.

- Doble flujo asimétrico. En este modelo los profesionales de las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Se apoyan en las teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva. Por tanto es una actividad dialógica que implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y, también, el derecho de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. Es un modelo bidireccional simétrico ya que la investigación es una de sus actividades esenciales, a través de una investigación formativa para conocer la manera en que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a los requerimientos del público. En resumen, desde este punto de vista las relaciones públicas son una estrategia comunicativa que lleva a crear buenas relaciones con los públicos.

De las relaciones públicas a la dirección de comunicación

En los años recientes, la comunicación es vista como una actividad transversal e integradora en las organizaciones, ganándose un papel gerencial. Las empresas necesitan una comunicación planificada, estructural, integral e interactiva.

Las relaciones públicas han evolucionado como disciplina que, mediante una gestión estratégica, logran diferenciar a la organización de sus competidoras.

Para Muriel y Rota (citadas por Joseba, 2005) la comunicación es un sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional.

Entonces, las organizaciones requieren de un departamento de comunicación que tenga el conocimiento y la capacidad de aplicación de cualquier técnica comunicativa a través de cualquier medio.

Las relaciones públicas actuales requieren de profesionales con visión estratégica, actualizados y con un estilo de trabajo que le permita enfrentar las exigencias del mercado global del presente siglo. Por ello se está desistiendo del divulgado paradigma de las comunicaciones integradas de marketing, que sitúa a las relaciones públicas como una herramienta más del marketing, siendo ésta una herramienta individual con antecedentes en la comunicación social, Joseba (2005).

El Relacionista Público o actualmente llamado Director de Comunicaciones es quien a través de varias activaciones construye la identidad, la cultura y la reputación de la organización

y fortalece los vínculos con los stakeholders, lo cual a su vez deberá impactar positivamente en el logro de las estrategias corporativas.

Éste profesional es un estratega y ello le implica tener la habilidad de planificar, ejecutar y medir el impacto de las estrategias y tácticas que se ejecuten.

Un relacionista público dirige, asesora y supervisa aquellas actividades de su cliente que afectan o interesan al público. Interpreta los deseos del cliente ante el público y los de éste al primero. Se preocupa de todo contacto con el público, donde quiera y cuando quiera que se produzca. Crea circunstancias y hechos al asesorar a su cliente respecto de sus actividades públicas. Y difunde informaciones acerca de los hechos que faciliten al cliente su intención de hacerse conocer por el público, Joseba (2005).

Importancia de la comunicación en el manejo adecuado de una crisis

Actualmente, las organizaciones, instituciones, empresas y personas que actúan en el ámbito público están expuestas a situaciones de crisis por diferentes motivos. La mayoría de ellas afectan de una u otra manera su imagen. La presencia de objetivos claros de la razón de ser de la organización y una estrategia apropiada previene las situaciones críticas. Algunas crisis son inevitables pero existen formas de darles un manejo adecuado, algunas de ellas no siempre pueden estar bajo control, aunque siempre hay maneras de reducir sus efectos, Morales (2009).

El auge de las comunicaciones en la vida contemporánea contribuye a amplificar los problemas de imagen dado el rol de los medios de comunicación, transformándolas en amenazas a la imagen, prestigio y reputación de aquellos entes que se ven involucrados en este tipo de situaciones.

Lo anterior es particularmente crítico en el ámbito de la gestión pública. Sin embargo de igual forma ocurre en el ámbito privado donde a cada problema se le adjudica una falla en la comunicación. No obstante es conveniente diferenciar los problemas de comunicación interpersonal dentro de una organización de los problemas de comunicación externa entre la organización y su público meta.

Morales (2009) explica que una crisis comunicacional puede ser entendida como cualquier evento que concluya en acciones que perturben la imagen de la organización ante sus clientes, especialmente aquellos que tengan potencial de generar una cadena negativa de noticias afectando la imagen y reputación de la organización y su equipo de trabajo, lo cual demandará un tiempo extraordinario de sus ejecutivos.

Así, los representantes de las organizaciones, a diferentes niveles territoriales, están expuestos a enfrentar conflictos los cuales pueden convertirse en inmanejables. Las principales fuentes de estos conflictos pueden agruparse en cuatro grandes categorías:

- Problemas vinculados al área social (relacionamiento con redes).
- Problemas vinculados a la economía (relacionados con recursos).
- Problemas de carácter político (relacionamiento con entes del Estado).
- Problemas vinculados a la región (propios del territorio).

Los costos de una crisis mal manejada son muy elevados para la entidad: credibilidad dañada y pérdida de autoridad, socios insatisfechos, desconfianza de las autoridades, desmoralización interna y pérdida de prestigio.

La realidad de hoy, en la puesta en escena de las crisis, muestra una clara tendencia tanto a la judicialización como a la formalización de los conflictos, y una creciente importancia de las habilidades comunicacionales que posean los voceros que tienen que lidiar con los conflictos.

Desde esta perspectiva, el manejo de una crisis hace relación con tres preguntas:

- ¿Estamos preparados?
- ¿Cómo enfrentamos protegemos los activos de imagen y reputación de la organización?
- ¿Cómo utilizamos la crisis como una oportunidad de transmitir nuestros mensajes?

Lo central es la capacidad de anticipación a posibles escenarios de crisis y el establecimiento de los procedimientos adecuados para enfrentar estas situaciones en forma ordenada y planificada, dejando poco margen a la improvisación.

Eso implica generar las ideas centrales de lo que se va a comunicar, la forma y momento, los medios que se van a mantener en contacto con los socios y los actores externos, también es fundamental tener a las personas que representan la imagen de la institución.

En cuanto al enfrentamiento de los medios, el factor crítico parece estar compartido entre una adecuada argumentación y las habilidades del vocero para transmitir mensajes y aprovechar la crisis como una oportunidad. Las principales características de un buen vocero radican en su:

- **Credibilidad:** El requisito principal de un vocero es ser creíble, es decir, que sus palabras, opiniones y actitudes no den espacio al cuestionamiento o la descalificación a priori.

- Seguridad: El vocero debe transmitir seguridad, independiente de la situación, las presiones y sus sentimientos. Esta se ve reflejada no sólo en las palabras y las respuestas dadas, sino en procurar mantener el control de la situación.
- Información: Estar perfectamente informado de los acontecimientos, no sólo de su provincia o región sino del país tanto cuanto afecten la situación que debe enfrentar.
- Disponibilidad: Es indispensable que el vocero comprenda la importancia de su labor, así como lo que ella implica. Para esto es vital que la conciba como una más de sus tareas que implica destinar parte de su tiempo a atender a los medios.
- Alineación: La información que el vocero entrega debe ser concordante con lo establecido en el plan de comunicación del gerente.
- Habilidad: Todo vocero deberá conocer y manejar ciertas habilidades básicas de comunicación verbal y no verbal.

Sistematización, importancia de normas y protocolos para la gestión de comunicación

Para orientar al personal sobre sus funciones y responsabilidades, es necesario contar con una sistematización escrita de los procesos. Un manual es la forma en que se puede orientar al personal de una empresa sobre las actividades y la forma en que deben ser realizadas. Existen diferentes tipos de manuales, entre los cuales se pueden citar: Manual de bienvenida, Manual de políticas, Manual de descripción de puestos, Manual de normas y procedimientos financieros y contables, Manual de Calidad y Manual de Comunicación entre otros.

En ese sentido, la principal función de manual es brindar una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Un manual siempre es susceptible a mejoras, por lo cual nunca está completo o en versión final, pues este debe evolucionar de acuerdo a la organización indica Morales (2009).

Entonces, la actividad profesional de los que ejercen las relaciones públicas, especialmente en el marco de un departamento de comunicación, consiste en ayudar a la empresa u organización, a los movimientos y la gente en general, para que se integren mejor en la sociedad de la que forman parte. Es mediante la sistematización de los procesos que se conserva todo el conocimiento acumulado, se resguardará y replicará oportunamente, por lo tanto encausará de mejor manera el esfuerzo y trabajo de la organización.

1.2.3. Análisis de contenido

En términos generales, el análisis de contenido es un método que busca descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un texto escolar, un decreto ministerial, etc.

Esta técnica se caracteriza y distingue porque logra la observación y el análisis documental, lo cual lo convierte en una técnica compleja.

- Consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido.
- Desde un enfoque clásico, cuantitativo, se define como una técnica de investigación que identifica y describe de una manera objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas de un texto con la finalidad de obtener conclusiones sobre las propiedades

no-lingüísticas de las personas y los agregados sociales. En este sentido, un “texto” puede ser: un discurso, una imagen, un anuncio o una película entre otros soportes.

- Desde el punto de vista clásico cuantitativo el análisis de contenido “es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, teniendo como fin interpretarlos” (Berelson, 1952 citado por García, 2012).
- Desde un punto de vista más amplio, el Análisis de Contenido es una técnica indirecta conformado por métodos y técnicas de investigación sociológica al combinar la observación directa de la realidad (mediante entrevistas, cuestionarios e investigación participante) y el análisis de documentos (publicaciones, discursos, videos y etc.). Por ello, se describe al análisis como una técnica de investigación que analiza la realidad social a través de la observación y de los documentos que se crean o producen en las sociedades.

Características

- Es una técnica indirecta, pues se tiene contacto con los individuos solo mediante los documentos que producen y de los cuales se puede extraer información.
- Los documentos mencionados pueden ser: escrita, oral, imagen o audiovisual.
- Dichos documentos pueden haber sido elaborados por una persona (común un diario, una novela, cartas personales) o por un grupo de personas (leyes o textos publicitarios)

- El contenido puede ser no cifrado, es decir, las informaciones que contienen los documentos no se presentan bajo la forma de números sino ante todo de expresiones verbales.
- Es posible una deducción cualitativa o cuantitativa. En este sentido, los documentos pueden ser analizados con el objeto de cuantificar o en la perspectiva de un estudio cualitativo de elementos singulares, o los dos a la vez.

Aplicaciones

El análisis de contenido se puede realizar bajo diversas concepciones teóricas, acorde a la pregunta de investigación que ayudará a responder. Para ello existen varios tipos:

- El análisis de exploración de contenido. Se trata de explorar un campo de posibilidades, de investigar las hipótesis, las orientaciones o aún de servirse de sus resultados para construir cuestionarios más adaptados.
- El análisis de verificación de contenido. Pretende verificar el realismo y la fundamentación de las hipótesis ya determinadas.
- El análisis de contenido cualitativo. Este tipo de análisis permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido.
- El análisis de contenido cuantitativo. Tiene como objetivo de cuantificar los datos, de establecer la frecuencia y las comparaciones de frecuencia de aparición de los elementos retenidos como unidades de información o de significación (las palabras, las partes de las frases, las frases enteras, etc.)

- El análisis de contenido directo. Se limita a tomar el sentido literal de lo que es estudiado. No se busca descubrir un eventual sentido latente de discurso; se permanece al nivel de sentido manifiesto.
- El análisis de contenido indirecto. En este caso, el investigador busca extraer el contenido latente que se esconde detrás del contenido manifiesto, de esa cuenta buscará interpretar el sentido de los elementos, de su frecuencia, y de sus asociaciones entre otros.

En la aplicación del análisis de contenido, como ya se explicó, surge la divergencia entre el análisis cualitativo y el cuantitativo. El análisis cuantitativo reduce el material estudiado a las categorías analíticas a partir de las cuales se puede producir las distribuciones de frecuencia, los estudios de correlación, etc., (Gomez, 2000).

Por su parte, el análisis cualitativo de contenido interpreta el material estudiado valiéndose de algunas categorías analíticas, destacando y describiendo sus particularidades.

En este plano surgen también los conceptos de contenido manifiesto y contenido latente. El contenido manifiesto se refiere a lo que se dice o escribe explícitamente en el texto, mientras que el contenido latente remite a lo implícito, a lo no expresado, al sentido escondido; en resumen a la interpretación de los elementos simbólicos del material analizado.

Para garantizar la confiabilidad y validez del análisis, Gomez (2002) propone las siguientes reglas esenciales:

- Ser exhaustivo para clasificar el conjunto del material recogido.
- La representatividad: la muestra seleccionada debe ser representativa de la población total estudiada, para que el análisis esté apegado a la realidad.
- La homogeneidad: las unidades de análisis deben ser escogidas bajo un mismo principio de clasificación, en función de criterios precisos.
- La pertinencia: los documentos escogidos deben corresponder al objetivo del análisis. Una categoría es pertinente cuando ella hace posible el estudio del material obtenido ante las preguntas y el marco de análisis seleccionados.
- La univocación: significa que una categoría tiene el mismo sentido para todos los investigadores.

Finalmente, como ha quedado evidenciado a lo largo de la exposición de las teorías seleccionadas, se cuenta con el suficiente respaldo científico para sustentar el diagnóstico y la posterior elaboración de la propuesta del manual de comunicación externa para el manejo de medios en una asociación gremial agrícola.

II. DIAGNÓSTICO

2.1. Objetivos del diagnóstico

En el marco del presente proyecto se establecieron cinco objetivos a indagar para un adecuado diagnóstico. Para extraer los insumos necesarios se aplicarán de tres métodos de investigación cualitativos: análisis FODA, encuestas y entrevistas a profundidad. Los objetivos propuestos son:

- Definir cuál es la percepción de los reporteros de los principales medios de comunicación que cubren la Asociación como fuente de información.
- Determinar cómo ha sido la relación de la Asociación gremial con los medios de comunicación.
- Identificar si los canales institucionales de comunicación utilizados por la Asociación son consultados y utilizados como fuente de información por los medios de comunicación.
- Identificar de acuerdo a la naturaleza de cada medio los requisitos que necesitan para generar coberturas de interés.
- Determinar el conocimiento que tienen los colaboradores del departamento de comunicación respecto a las políticas y procesos de comunicación de la Asociación.

2.2. Análisis situacional FODA

La matriz de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta por excelencia de la teoría de sistemas, debido a que investiga los subsistemas internos denominados fortalezas y debilidades y a lo externo con las oportunidades y amenazas, así lo explica Mora (2007) la importancia del FODA.

Como fortalezas se debe comprender que son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la institución de otras de igual clase o análogas; por oportunidades, aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas; las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; y, finalmente las amenazas son situaciones negativas, externas a la institución, programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder superarlas.

La Asociación cuenta con estudios recientes que sirvieron de información base para la elaboración de su plan estratégico. Para los fines de la presente investigación se considera oportuno utilizarlos como información documental para extraer los resultados relevantes sobre el manejo de prensa y construir una matriz FODA.

Por lo tanto, los estudios que se convertirán en datos secundarios son: Evaluación de percepción sobre promoción y mercadeo realizado en julio y agosto por Porte Novelli (2011) y el Análisis FODA institucional realizado por un consultor externo durante los meses de febrero y

marzo (2012). Las conclusiones que se presentaran en este apartado son producto de las percepciones en los períodos descritos anteriormente; vale la pena acotar que los hallazgos identificados, son una imagen temporal que puede variar con los eventos económicos, sociales y políticos que se produzcan.

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Entidad única en su rol con los caficultores, respaldada por una ley específica	Canales de comunicación débiles, deficientes y desordenados
Presencia a nivel nacional	Falta de estrategias de comunicación
Liderazgo en el sector agrícola con poder de convocatoria	Débil divulgación al público de los servicios y logros
Institución líder del sector agrícola	Desconocimiento del plan institucional parte de los colaboradores
Buena relación con la prensa	Desconocimiento de cambio de procesos por parte de los colaboradores
Sólido prestigio nacional e internacional	Mal percibidos por la gente como elitistas, imagen desfasada respecto a lo que es actualmente la estructura cafetalera
Incidencia política	Poca relación con la prensa
Contribución a mayores beneficios sociales	
Reconocimiento y credibilidad nacional e internacional	
Oportunidades	Amenazas
Desarrollo de acciones para formular una estrategia de comunicación	Publicidad negativa sobre cultivo
Incremento en el uso de las redes sociales	Mal manejo de prensa en temas sensibles
Los periodistas locales la consideran buena fuente de información	Percepción errónea de la imagen del sector
Desarrollo de diversas actividades susceptibles al interés de los medios de comunicación	Percepción de daños a la salud producido por consumo del producto
Formación de voceros	Gobierno y otras autoridades no afines al sector
	Volatilidad del precio, inestabilidad internacional
	Disminución de las exportaciones
	Fluctuación del dólar

Fuente: creación propia basada en recopilación de datos

2.2.1. Metodología

El diseño del presente trabajo se define como descriptivo concluyente ya que a través de las herramientas de investigación seleccionadas se obtuvo una radiografía de fenómeno estudiado. Identificar plenamente las características brinda al investigador la base para que, junto a las teorías de la comunicación y el diagnóstico, proponga la estrategia más adecuada a la situación de la asociación gremial agrícola.

2.2.2. Sujetos

Los sujetos fueron seleccionados por la calidad de información que pueden brindar; además, se consideraron clave dentro del proceso de gestión de la asociación con los medios.

- **Sujetos internos**

Sujeto 1. En este grupo se integró a los personeros que laboran en el departamento de comunicación de la Asociación.

- **Sujetos externos**

Sujeto 2. En este grupo se integró a los periodistas de los diferentes medios de prensa, radio, televisión y corresponsales internacionales radicados en Guatemala que cubren frecuentemente la asociación como fuente de información.

- **Instrumentos**

Para ambos sujetos de investigación se diseñarán los instrumentos basados en los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa. Tomando en cuenta que el Sujeto 1 está compuesto por cuatro miembros del departamento de comunicación, se realizará una entrevista a

profundidad a cada uno de los miembros. En ese sentido se diseñó una encuesta semi estructurada.

En el caso del sujeto 2 de investigación se elaboró un cuestionario mixto, combinando preguntas cerradas de múltiple opción con interrogantes abiertas. La aplicación del mismo se realizó digitalmente utilizando a la base de correos electrónicos de periodistas que han tenido contacto activo con la Asociación.

2.3. Presentación resultado diagnóstico

De acuerdo a lo propuesto, se logró entrevistar a los cuatro miembros de departamento de comunicación, quienes coincidieron en varios puntos que pueden ser objeto de contenido en el manual de comunicación externa para el manejo de medios. Entre los hallazgos más relevantes se puede destacar lo siguiente:

- Solo dos personas de las cuatro que conforman el departamento recibieron el manual de inducción sobre la Asociación y se les brindó información sobre el proceso de comunicación externa, además recibieron acompañamiento constante durante las primeras 4 semanas de labores. Las otras dos personas no recibieron inducción pues era un práctica que no se realizaba con anterioridad, coincidentemente estas dos personas poseen más de 6 años de laborar para la asociación versus los individuos que tienen menos de tres años de ser parte del departamento.
- La transmisión de conocimiento de las políticas y procesos de comunicación (externa e interna) se trasladan de manera verbal debido a que no cuentan con un manual o guía escrita que especifique los procedimientos para consulta interna y de respuesta

externa. Esta situación ocasiona una dependencia total del criterio del coordinador del departamento para resolver el día a día en cuanto a la relación con los medios.

- Todos los miembros del departamento indican que con frecuencia reciben consultas de parte de los otros colaboradores, del público externo a quienes reciben como parte de sus labores y de su círculo personal de amistades sobre la situación de la asociación y del sector.
- Aunque en los últimos dos años no ha habido rotación de personal y los miembros de departamento conocen sus responsabilidades y funciones, consideran que tener un manual de comunicación externa puede facilitar los mecanismos de consulta y agilizar el tiempo de respuesta hacia los medios de comunicación y hacia los otros públicos, por lo tanto estarían mejor preparados para cuando los aborden.
- No cuentan con una guía de manejo de crisis.
- La preparación de una conferencia de prensa, visita de campo o entrevista es responsabilidad del coordinador del departamento. Las directrices para los miembros del equipo de comunicación suelen discutirse verbalmente durante las reuniones o son enviadas por correo electrónico. No cuentan con una guía escrita que dicte los aspectos generales que deberían prever para las convocatorias o para la elaboración de un kit de prensa.
- En general los miembros del departamento de comunicación valoran positivamente las reuniones para coordinar el trabajo en equipo y recienten negativamente cuando estas reuniones se dejan de realizar durante períodos prolongados de tiempo.

También consideran necesario establecer indicadores de medición y evaluaciones de desempeño de cada actividad. Finalmente sugieren tener por lo menos dos reuniones anuales para evaluar junto a la gerencia el desarrollo de plan de trabajo y determinar los ajustes al mismo.

Para el sujeto 2 de investigación, se encuestó a nueve periodistas que laboran en: Prensa Libre; Siglo 21, El Periódico, Emisoras Unidas, Radio Punto, Grupo Cerca, Guatevisión, Telediario y AFP. Del total de encuestados ocho tienen más de tres años de cubrir la asociación como fuente de información y uno tiene un año.

Sección	No. de periodistas
Economía y negocios	6
Nacionales	1
Corresponsal de una agencia de noticias internacionales	1
Agro-negocios	1

- Para ellos la institución representa una asociación agrícola bien organizada que aglutina y tecnifica a los agremiados.
- De acuerdo a las respuestas se pueden establecer tres descripciones: la catalogan como una asociación que cohesiona los intereses del sector y que tiene presencia en ámbitos políticos y económicos nacionales. Además, la perciben como una institución que busca proteger los intereses del sector especialmente el de los grandes productores aunque tiene programas para los pequeños. También la consideran una institución seria, que brinda apoyo con asistencia tecnológica a los agricultores y que les ayuda a encontrar mercados para exportar el producto.

- Todos los encuestados han tenido relación con el departamento de comunicación, lo consideran fácilmente accesible, que reciben la información requerida y que reciben la información proactivamente.
- Consideran que la asociación es muy buena fuente de información del sector.
- Cuando necesita información sobre el sector o la asociación acuden a la persona de relaciones públicas y al presidente de la misma, pues los consideran fácilmente accesibles.

Gráfica 1. Cuando necesita información sobre la asociación ¿a quién acude?



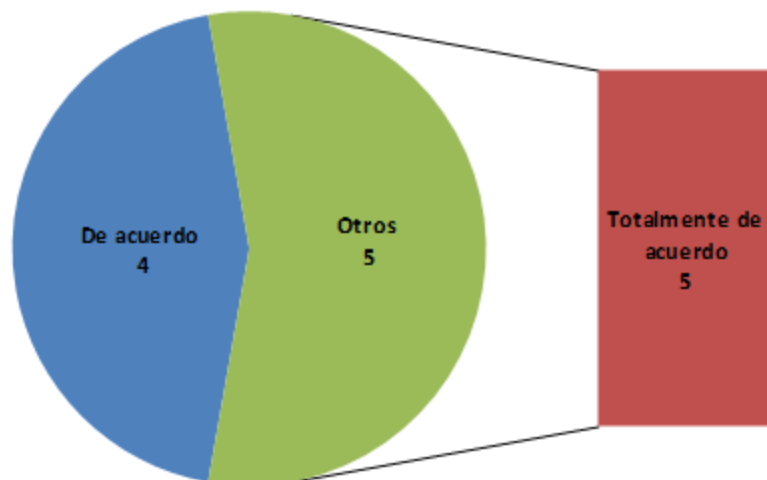
- En orden de importancia, las coberturas que más les interesan a los periodistas son las relacionadas a los siguientes temas: mercado y aporte económico y social. A continuación se presentan los temas de interés:

Gráfica 2. ¿Cuáles son los tópicos que publica sobre la asociación?



- Más de la mitad de los encuestados están totalmente de acuerdo en que los comunicados les han sido útiles.

Gráfica 3. ¿Cómo calificaría los comunicados de prensa, los encuentra útiles?



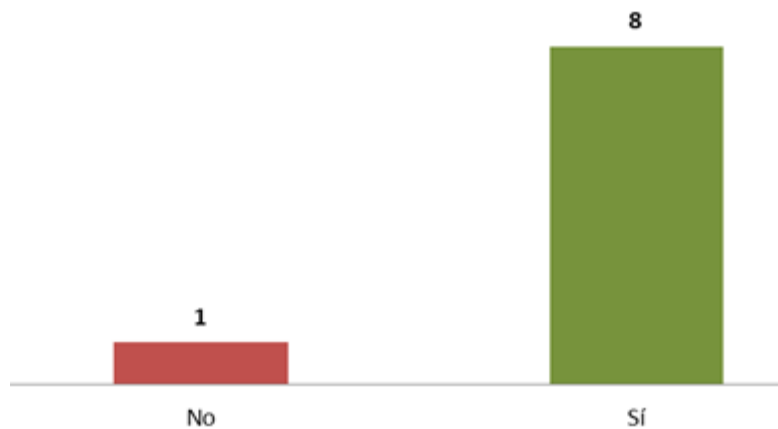
- El canal de comunicación externa más conocido y consultado como fuente de información por los periodistas es el sitio web, seguido por la revista institucional impresa.

Gráfica 4. ¿Sabía que la asociación cuenta con estos canales de comunicación?



- Ocho de los nueve periodistas encuestados coincidieron en que reciben información proactivamente por parte del departamento de comunicación de la asociación.

Gráfica 5. ¿Recibe información proactivamente?



- Entre las sugerencias al departamento, indican que algunas veces reciben la información un poco tarde, por lo que no se dan cuenta de la misma. Además, consideran de interés la información que se publica en el sitio web institucional pero que sí ellos no consultan la página no se enteran de la existencia de la misma, por lo tanto pierden la nota. También sugieren realizar capacitaciones con los periodistas para comprender mejor al sector y el cultivo. Además, consideran importante para una más fácil comprensión y dimensión, acompañar referencias de contexto: comparación interanual y comparación con otros países de la región. Por último, sugieren que se identifique por parte de la asociación más temas de interés periodístico.
- En cuanto a recomendaciones, proponen que eventualmente se ofrezcan casos de éxito, temas sociales en los que se involucre la asociación, información sobre el consumo local y análisis de precios y de mercado.

2.4. Aspectos concluyentes del diagnóstico

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, se puede concluir que para una asociación gremial agrícola de las proporciones descritas a lo largo del presente trabajo le resultará sumamente útil contar con un manual de comunicación externa que contenga las directrices y rutas de acción para las diferentes situaciones. Por lo tanto, el factor crítico de éxito de la elaboración de dicho manual lo constituirá lograr la implementación del mismo. Para que esto suceda, se apuesta a gestionar un cambio de comportamiento que facilite la comprensión de los procesos de comunicación en la asociación.

El trabajo ha demostrado que la asociación es una fuente interesante, confiable y accesible de información, por lo que de acuerdo a los objetivos institucionales de la misma, tiene amplias posibilidades de aumentar la cobertura mediática y posicionar más temas de su interés en la agenda periodística. Para atender esta demanda de información hay debilidades que deben superarse, como dejar establecido por escrito los procesos de comunicación. Esta sistematización debe socializarse y estar al alcance tanto de los miembros del departamento de comunicación como de los departamentos clave involucrados.

Queda en evidencia que si no se realiza este tipo de sistematizaciones, se corre un alto riesgo de perder el conocimiento acumulado en la gestión de la comunicación. El proceso de recuperación, que suele ser largo, puede causar daños en la imagen institucional por desconocimiento y mal manejo en la relación interna y externa de la asociación.

Asimismo, la profesionalización de la comunicación incidirá positivamente en consolidar otras estrategias de los objetivos estratégicos de la asociación, en ese sentido, a continuación se detallan varias recomendaciones y elementos para debiera contener el manual:

- Desarrollar una política de comunicación para darle más valor al departamento de comunicación.
- Crear un comité de comunicación para que verifique las acciones del manual de comunicación externa para el manejo de medios, esto será de vital importancia. Este comité apoyará para que se cumpla todo lo propuesto en el manual, que se corrijan o modifiquen algunas de las acciones propuestas y se cumpla con los tiempos establecidos.

- Evaluar el plan al cumplimiento del cronograma establecido, que deberá ser de un año máximo. Luego de un año, vendrá la etapa de mantenimiento y mejora continua.
- Por tanto, el comité debe continuar en el tiempo. La continuidad del comité servirá de apoyo para que se puedan desarrollar estrategias y acciones futuras.

Tomando en consideración los aspectos teóricos, el diagnóstico y las recomendaciones de estos análisis, en el siguiente capítulo se detalla el contenido del manual de comunicación externa para el manejo de medios para una asociación gremial agrícola.

III. MANUAL DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA EL MANEJO DE MEDIOS PARA UNA ASOCIACION GREMIAL AGRÍCOLA

Introducción

A través de una comunicación externa efectiva la Asociación busca establecer relaciones de calidad con las audiencias a los que se dirige para darse a conocer económica y socialmente y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Este manual es una herramienta de apoyo para facilitar el desempeño de las funciones y atribuciones del Departamento de Comunicación de la Asociación hacia los medios de comunicación.

Marca a los voceros los lineamientos a seguir en el relacionamiento con los periodistas de tal manera que cada el mensaje refleje en todo momento, la visión, misión y objetivos establecidos por la Asociación.

Objetivos

a. Objetivo general

Establecer un Manual de Comunicación Externa para el manejo de medios de comunicación que contenga las directrices y rutas de acción claras, en sintonía con los objetivos estratégicos de acuerdo a la naturaleza de la asociación.

b. Objetivos específicos

- Identificar los públicos que implementan la estrategia de comunicación de a través del uso del Manual.
- Establecer las normativas priorizadas para manejar la comunicación institucional de la asociación.
- Identificar los medios adecuados para la socialización e implementación del Manual.

1. Políticas de comunicación

Valores y principios

- Dedicación y compromiso
- Innovación y creatividad
- Honradez y honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Proactividad
- Veracidad

Política de comunicación

- a) Mantener una estrecha comunicación con los medios de información para dar a conocer el quehacer de la Asociación, así como sus actividades. Cualquier mensaje a transmitir deberá de basarse en las acciones y/o información emanada de la propia Asociación y sus objetivos.
- b) Lanzar estrategias de difusión específicas, para emitir información y mensajes relevantes en momentos coyunturales donde la Asociación genera información vital enmarcada en su misión y objetivos.
- c) Impulsar las relaciones públicas para facilitar la comunicación entre la Asociación, la opinión pública, las instituciones vinculadas y los medios de comunicación.
- d) Mantener una imagen institucional que identifique y posicione tanto externa como internamente a la Asociación y sus programas.

Política para voceros

- a) Con el objetivo de presentar una postura sólida, única, consistente y congruente como asociación, la voz oficial para dar declaraciones a los medios de información sobre la asociación es el presidente en turno, quien en circunstancias que lo amerite puede designar al vicepresidente o al gerente general.
- b) Los coordinadores de oficinas regionales, departamentos relacionados a investigación, asistencia técnica, mercado y catación e instructores podrán participar en entrevistas, foros y paneles enfocados al trabajo especializado que realizan. Los comentarios se

realizarán apegados a la misión, visión y objetivos de la asociación, evitando opiniones y comentarios a título personal.

- c) Todo medio de comunicación que requiera una entrevista con el presidente, vicepresidente o miembros de la administración descritos anteriormente, debe ponerse en contacto con el Departamento de Comunicación para hacer la gestión correspondiente.
- d) Ningún otro colaborador está autorizado a dar entrevistas, opiniones ni comentarios en nombre de la Asociación.

Lineamientos de comunicación ejecutiva

A través de la conducta y opiniones cada uno de los colaboradores son voceros naturales de la Asociación en los ámbitos sociales, empresariales, gubernamentales y comunidad en general.

En ese sentido, tanto los voceros oficiales como los colaboradores de la Asociación deben considerar las siguientes recomendaciones al momento de externar su opinión respecto a la Asociación en cualquiera de los aspectos.

- a) Sea cordial y demuestre confianza. Cuando se le consulte sobre datos relacionados con la Asociación utilice la información de carácter pública que encontrara en el sitio web institucional. No se avergüence en decir que no sabe, es mejor ser honesto y decir que lo investigara a inventar la información.
- b) Hable positivamente sobre aspectos como los aportes socioeconómicos, ambientales y calidad del producto.

- c) Sea humilde y evite ser arrogante, agresivo o responder a la defensiva. Ante cualquier crítica, especialmente si es válida, se recomienda una frase conciliadora “Agradecemos su comentario, tomamos en serio las críticas como oportunidad de mejora”, por ejemplo.
- d) Tanto como le sea posible mencione los tres objetivos estratégicos de la Asociación como la asistencia técnica gratuita, la promoción nacional e internacional del producto y la proyección social. Además, incluya comentarios sobre la transformación de la estructura de los productores en los últimos 50 años, la relación porcentual entre pequeños, medianos y grandes agricultores, así como el efecto positivo que el cultivo del producto impulsa en el desarrollo rural.
- e) Recorra a ejemplos, casos o hechos que conozca o de los que pueda enterarse, también puede validarlos a través del Departamento de Comunicación. Si considera que gana credibilidad mencionando el nombre de personas, agrupaciones o comunidades que usted conozca, hágalo con confianza.
- f) No especule sobre el volumen de producción, ingreso de divisas, pago de impuestos, salarios u otros datos susceptibles. Tampoco sobre el desarrollo de posibles proyectos propios de la Asociación, en alianza con otras entidades o simplemente evite comentar datos que son confidenciales. Aunque usted diga que “no es seguro” o que “está en proceso de aprobación”, siempre habrá alguien que asevere que usted lo dijo o lo dio por hecho.
- g) Evite referirse a la competencia, sea cauto y no la critique. Si es inevitable tener que referirse a ellos, mencione que la calidad del producto guatemalteco es reconocida y

valorada a través del precio con el que los compradores internacionales han pagado y siguen dispuestos a pagar por nuestro producto.

- h) Evite utilizar ejemplos que contengan algún contenido religioso, político, ideológico, de género o raza, ya que aunque sea normal para usted puede que el interlocutor lo considere ofensivo y denigrante.

Manejo ante la prensa

Al revisar el plan actividades anuales de la Asociación, conviene identificar temas que tengan potencial interés para los medios, definirles un enfoque y transformarlos en noticia. Este ejercicio permite elaborar el plan de acción para los medios de comunicación.

Las reuniones, conferencias o el funcionamiento interno de las instituciones no constituyen una noticia por sí misma, para atraer a la atención de los medios y del público es necesario tener algo relevante que decir y poder trasladarlo mediante un enfoque noticioso.

Una frase común entre los periodistas es que “la noticia no puede esperar”, el horario de los periodistas y las salas de redacción es distinto a la jornada laboral estándar. Las horas críticas de un periodista de un medio escrito no son las mismas que las de un reportero de radio ni las de uno de televisión. Ya sea para gestionar una entrevista uno a uno, para convocar una conferencia de prensa, enviar un comunicado o recibir a un periodista que solicita una entrevista inesperadamente, es imperativo conocer los horarios y mecánica de los medios.

En resumen, la mayoría de periodistas trabajan con tiempos de entrega reducidos y estrictos, pero eso no significa que el entrevistado no deba tomarse el tiempo necesario para preparar la respuesta.

Consideraciones generales

Cuando un periodista llama, se acerque a la sede central o departamental de la Asociación o contacte personalmente a un colaborador o vocero en busca de información, se debe remitir al Departamento de Comunicación para que este coordine oportunamente una entrevista. En la medida de lo posible el vocero debe evitar dar el número directo de la oficina o el número celular, lo aconsejable es remitirlos siempre al Departamento de Comunicación. La intención no es impedir el acercamiento con los medios, sino obtener los mejores resultados mediante la adecuada preparación.

Considere que para lograr esa adecuada preparación, el vocero deberá destinar tiempo para trabajar con el Departamento de Comunicación para desarrollar los mensajes claves y preparar las preguntas y respuestas esperables. El Departamento de Comunicación le proporcionará todo el apoyo necesario para que tanto el periodista como el vocero se sientan confortables en el proceso, eso incluye acompañarlo durante el encuentro con los medios.

- a) La comunicación, siempre deberá ser cordial y amistosa con el periodista.
- b) Antes de iniciar una entrevista, además de contar con los insumos de información sobre la entrevista, es aconsejable conocer el perfil del periodista y la línea editorial del medio que representa. El Departamento de Comunicación debe contar con un dossier que contenga la información básica sobre los periodistas y medios, locales e internacionales.
- c) Aun cuando la carga de trabajo sea pesada el presidente o cualquier vocero autorizado dispongan de poco tiempo para atender una entrevista que no fue previamente

programada, nunca deberán reprochar al medio. Por el contrario, es recomendable resaltar de manera diplomática que con gusto dedicará unos minutos para atenderle.

- d) La presidencia o cualquier vocero autorizado nunca deberá exteriorizar palabras altisonantes, por muy buena relación que se tenga con el periodista o representante del medio de información.
- e) Para asegurar una vinculación institucional y respetuosa se recomienda mantener una sana distancia en la relación con el periodista.
- f) Evite alusiones directas a los medios tanto para aclaraciones como para reconocimientos.
- g) No polemizar el periodista ni con los representantes de los medios. Cualquier aclaración o reclamo debe hacerse con quien está al frente de la empresa informativa.
- h) Si el presidente o cualquier vocero autorizado es abordado por un periodista de manera espontánea e imprevista, deberá informar sobre el tema y medio de información al Departamento de Comunicación para que esta de seguimiento del manejo final que se dará a la información.
- i) La puntualidad es una característica importante del presidente y voceros autorizados, esto demuestra el interés e importancia que se le brinda a los medios de información.
- j) Inicie una conferencia de prensa con la mayoría de medios que llegaron a tiempo. No es recomendable esperar a que un medio en particular arribe para comenzar. El tiempo de espera prudente es de 10 a 15 minutos después de la hora programada.

Solicitudes de participación en conferencias

- a) Los coordinadores de oficinas regionales, departamentos relacionados a investigación, asistencia técnica, mercado y catación e instructores que reciben invitaciones para exponer como representantes de la Asociación en una conferencia, seminario o taller deben reportarlo inmediatamente a la Gerencia General y al Departamento de Comunicación, quienes evaluarán si esa participación es conveniente para el fortalecimiento de la reputación de la Asociación.
- b) Si la solicitud de participación fuera considerada conveniente se le informará y el Departamento de Comunicación procederá a asesorarle con la presentación.
- c) La persona que haya sido designada como representante de la Asociación ante cualquier foro deberá destinar el tiempo necesario para preparar la presentación, desarrollar los mensajes claves y preparar las preguntas y respuestas esperables.
- d) El expositor designado siempre debe asumir que los medios de comunicación tendrán acceso a la actividad, y por lo tanto, nunca deberá suponer que sus comentarios no trascenderán a la luz pública, aun y cuando los organizadores del evento le aseguren confidencialidad de lo que trata la actividad.
- e) Aunque explícitamente se sepa que los medios no fueron invitados a una actividad, el vocero siempre debe estar preparado con los mensajes clave e información de contexto necesaria para esta eventualidad.

2. Comunicación dentro de la Asociación

Departamento de Comunicación

Formula, coordina y ejecuta las políticas y estrategias de comunicación de la Asociación para el manejo asertivo de sus relaciones con sus audiencias principales, especialmente durante situaciones especiales o de crisis, buscando siempre proyectar una imagen pública positiva y adecuada a sus fines y actividades.

Objetivos específicos

- a) Ser el vínculo de información de las actividades de la Asociación ante los medios de comunicación social.
- b) Dar a conocer, divulgar e informar acerca de los programas y las actividades de la Asociación.
- c) Asesorar y apoyar en la elaboración de mensajes claves ante los diferentes públicos.
- d) Apoyar y asesorar al presidente y voceros designados.
- e) Hacer las declaraciones, rectificaciones, explicaciones y refutaciones que se estimen necesarias ante los medios de comunicación social.
- f) Emitir publicaciones y boletines relacionados a los programas y actividades de la Asociación por cualquiera de los medios masivos de comunicación del país.

- g) Contratar los servicios personales, profesionales y privados externos que sean necesarios para el buen desempeño de sus funciones, de conformidad con las normas presupuestarias que se rige la Asociación.
- h) Realizar cualquier otra actividad congruente con la naturaleza de sus funciones, siempre de acuerdo a las políticas, programas y acciones de comunicación de la Asociación.
- i) Realizar otras responsabilidades que correspondan al Departamento de Comunicación.

Enfoques del Departamento de Comunicación con públicos internos y externos

Hacia la presidencia, vicepresidencia y voceros

- Asesora y apoya en la elaboración de mensajes clave y presentaciones ante los diferentes públicos.
- Apertura espacios informativos que den soporte y faciliten la difusión de acciones y proyectos.
- Cuida y fortalece la imagen de acuerdo a la política de comunicación establecida.

Hacia los colaboradores

- Apoya la comunicación interna establecida y ofrece canales de comunicación alternativos para el acceso a la información de forma clara, sencilla y entendible.
- Asesora y apoya en la elaboración de mensajes clave y presentaciones ante los diferentes públicos.

- Define las líneas de comunicación paralelas para correlacionarlas con el fin de reducir los riesgos de contradicciones.

Hacia los medios de comunicación

- Es el enlace entre la Asociación y los medios de comunicación.
- Apoya en la comprensión de la información para una visión más clara y objetiva.
- Desarrolla contenidos en forma clara, simple y entendible.

Relación con los medios de comunicación

- a) Toda solicitud de entrevista o documentación video gráfica de un medio de información debe canalizarse al Departamento de Comunicación, en donde se encargarán de preguntar el tema de la entrevista, día y hora sugeridos por el periodista. Siempre debe aclarársele que habrá que ajustarse a la agenda del entrevistado aunque se hará todo lo posible para atender la solicitud en los términos previamente indicados.
- b) Cuando los medios publiquen una noticia u opiniones adversas que afecten significativamente a la asociación, al presidente o voceros autorizados, se tomará alguna de las siguientes medidas según las circunstancias.
 - El Departamento de Comunicación hablará con el periodista para hacer las aclaraciones pertinentes.
 - En casos especiales y cuando el tema lo amerite, se convocará a una rueda de prensa que encabezará el presidente para presentar la postura oficial y hacer las precisiones que se consideren necesarias.

- Cuando el asunto no sea tan relevante, se elaborará un comunicado de prensa para dar puntual respuesta a los señalamientos.
 - Solo en casos excepcionales y previo análisis de sus consecuencias, se enviará carta aclaratoria al medio para que sea publicada en sus páginas.
- c) En caso que el periodista haya expresado una imprecisión o cometido un error de escasa trascendencia, hay que hacerle el comentario respectivo personalmente, sin la presencia de otros medios y de una manera diplomática. Así se evitará un conflicto innecesario y el resultado probable es que tendrá una relación más profesional.
- d) Toda entrevista del vocero o persona autorizada deberá ser grabada en audio a fin de respaldar la información ante cualquier duda o aclaración que hubiera al respecto.
- e) En el caso de entrevistas telefónicas, se pueden proporcionar verificando la identidad del periodista y la autenticidad del medio al que represente. Esta modalidad se realizará en casos de fuerza mayor en los que el presidente no pueda recibir personalmente al periodista.
- f) Se respetará el derecho de exclusividad de los medios, cuando estos así lo soliciten o cuando por el interés personal del reportero, solo él se acerque al entrevistado.
- g) Las entrevistas informales se podrán conceder siempre y cuando el presidente o representantes autorizados se encuentren disponibles en tiempo y circunstancias, respondiendo únicamente las preguntas relacionadas al tema del evento y no a cuestionamientos sobre política o asuntos de otra índole.

- h) No pedir supresiones a la prensa, esto puede crear actitudes negativas hacia la Asociación.
- i) No solicitar a la prensa que enmiende errores de poca trascendencia de publicaciones ya aparecidas.

Como prepararse de acuerdo a la situación

Entrevista

- Es la oportunidad para comunicar mensajes específicos mediante el filtro de un reportero.
- El propósito esencial de una entrevista es presentar un punto de vista o comunicar un conjunto de mensajes.
- La clave es comunicar el mensaje de la Asociación y la oportunidad se brinda la respuesta a cada pregunta formulada.
- Las solicitudes de entrevistas deben ser bien recibidas y contar con atención inmediata.
- Algunos periodistas prefieren no formular las preguntas de antemano, pero la mayoría están dispuestos a discutir en términos generales los temas que les interesaran abordar con el vocero. Aun así, es imposible asegurar que el periodista no preguntara sobre otros temas que no anuncio al Departamento de Comunicación. Antes de la entrevista, vale la pena revisar los acontecimientos externos e internos de la asociación para preparar las respuestas más adecuadas.

- Para las entrevistas en radio y televisión se debe explicar con claridad los puntos principales de acuerdo a los mensajes clave. Además cada respuesta debe ser breve y concisa.

Conferencia de prensa

- El vocero puede ir acompañado de un reducido número de miembros de la junta directiva, quienes se ubican a los costados, dos como máximo.
- El vocero brindara la información idealmente en un lapso entre 5 a 10 minutos. Al finalizar la conferencia, el vocero debe disponer de suficiente tiempo para entrevistas individuales y atender a uno que otro medio que llegue retrasado.
- Es una actividad donde los principales invitados son los medios de comunicación, no personal administrativo de la asociación ni de otras instituciones.
- Preparar el kit de prensa con toda la información relacionada al tema, incluyendo el comunicado, hoja de datos y CD con fotografías relacionadas al tema. Este material se entregara a los periodistas conforme vayan llegando.
- La hora recomendable para convocar una conferencia de prensa es entre las 10 de la mañana y 12 de mediodía. Convocar a una conferencia de prensa en viernes por la tarde puede tener un éxito limitado.
- De preferencia dejar programado el envío electrónico del comunicado de la conferencia, tanto en correo electrónico, el sitio web y redes sociales.

- Documentar en video y fotográficamente el evento compartirlo con los medios que lo soliciten y no hayan podido llegar en tiempo. Además queda de referencia para futuras aclaraciones o dudas.
- El espacio donde se realice la actividad debe ser cómodo, iluminado y privado. Al finalizar se puede ofrecer un refrigerio.
- Colocar personalizadores (nombre y cargo) para identificar a los integrantes de la conferencia de prensa.

Redacción de boletines de prensa

- Considerar que la información sea de interés periodístico y presentarla de manera breve, clara y precisa.
- Mantener el esquema de redacción de la pirámide invertida. Dar la noticia al inicio y dar los detalles secundarios en orden descendente de importancia. Mantener los detalles esenciales y no abundar en datos superfluos.
- Vigilar la exactitud de los datos como cifras, nombres propios, lugares, fechas y otros.
- Hacer un sumario que resuma la noticia, ya que puede servir de guía para el periodista, editor o jefe de información de un medio.

Radio y televisión

- La audiencia de la radio y la televisión es más amplia y heterogénea que la de la prensa. Es un público diverso de todos los estratos.

- El lenguaje de la prensa es escrito y como tal permanece y permite volver a releer. El lenguaje oral de los medios de televisión y radio es fugaz e irreversible, por eso se debe ser preciso y claro en las ideas.
- Evitar el lenguaje culto y especializado, en su lugar utilizar un lenguaje común que resulte ampliamente comprensible.
- Adoptar un tono similar al que se mantiene en una plática con amigos.
- Evitar el tono solemne de un discurso y conferencia.
- Ir directo al hecho, sin preliminares pues se debe captar la atención del radioescucha o televidente en los primeros segundos.
- Estar atento a los imprevistos
- Mostrar serenidad y sosiego en la exposición y en la compostura.
- Dominar el tema, pero nunca hacer alarde de que se sabe demasiado.
- Mostrar cortesía y modestia.
- Cuidar la escenografía en el espacio de la entrevista. Evitar una zona de paso constante de personas, donde haya ruido o suciedad. Es recomendable buscar espacios apartados, donde se refleje la identidad corporativa de la Asociación. Si es abordado fuera de las instalaciones de la Asociación evitar logos o mensajes comerciales o políticos.

Indumentaria para televisión

- Para charlas en estudio, se recomienda que la camisa y la corbata sean de tonos suaves, sin colores llamativos, rayas o cuadros que puedan distraer la atención del espectador hacia la vestimenta y no en el mensaje que se quiere trasladar. En cuanto al traje del ejecutivo puede ser de tono azul oscuros, gris plomo o negro. El color café no es recomendable. Se debe evitar el contraste de colores fuertes.
- Sentarse cómodo en el asiento, evite dejar que el cuerpo caiga para uno de los lados. Si está de pie, procure tener una postura adecuada. La expresión gestual debe verse natural.
- Voltar a ver a la cámara, eventualmente y hablarle como si fuera una persona. Por ningún motivo se debe agredir al camarógrafo o a la cámara, considere que la cámara es el ojo del espectador y se siente representado a través de este medio.
- Llevar preparado el mensaje, evitar las improvisaciones.
- De ser posible corregir los errores en el camino, sin remarcarlos.
- En conferencia de prensa, el vocero deberá mantener una buena postura corporal.

Web y redes sociales

El internet es una herramienta que le permite al usuario interactuar con los diferentes servicios de información, facilitándole la posibilidad del intercambio. Las redes sociales por su parte, han transformado la manera de relacionamiento entre el usuario y la entidad. Las redes sociales les han dado voz pública a los usuarios.

Existe una diversidad de redes de acuerdo al interés del grupo, desde blogs especializados hasta Facebook, Twitter, Flickr, YouTube, Google Plus y LinkedIn entre otras. Por el momento, la Asociación ha incursionado en este mundo interactivo a través de una página en Facebook y una cuenta en YouTube, todo enlazado a la página web institucional.

La administración de la página web está a cargo del Departamento de Comunicación, quienes de acuerdo a las políticas y lineamientos del consejo editorial del sitio (conformado por dos miembros de la junta directiva, la gerencia general, la coordinación de asistencia técnica y el Departamento de Comunicación) mantendrán la actualización de dicha página.

Contenido en Facebook

- Se publicara dos veces al día, una vez por la mañana y otra por la tarde.
- Se debe cuidar la redacción y la ortografía, el lenguaje será en un tono amigable.
- El administrador debe resolver dudas, responder mensajes del inbox y comentarios.
- El monitoreo de la fanpage debe ser constante, responder lo más pronto posible, dentro del mismo espacio donde se haya producido.
- No se eliminan críticas o mensajes inapropiados sobre la Asociación o el sector productivo, pero estos no se responden. Solo se eliminan anuncios publicitarios y mensajes spam.
- Las respuestas y comentarios son en nombre de la Asociación, no se respuestas en nombre del administrador o personales.

3. Contenido estratégico de los mensajes

Toda estrategia de mensajes deben relacionarse con los valores y principios por los que se rige la Asociación y que son comunes con la sociedad. Se buscaría que la estrategia gane el aprecio del público mediante las acciones que la Asociación realiza.

- a) Tratar de hacer énfasis en la misión y la visión. Todos los mensajes deben estar inspirados en la misión y visión de la Asociación. Esto fortalece la personalidad de la misma, brindándole unidad y solidez.
- b) Atenuar o reducir los mensajes negativos que circulen en el ambiente. Es importante para la Asociación disminuir los mensajes negativos que su accionar pueda generar. Es inevitable que algunas acciones provoquen malestar o que la percepción de estas sean equivocadas, por lo que el comunicador debe tener sensibilidad para saber captarlos, analizarlos y formular una estrategia de respuesta.
- c) Vincular los programas y proyectos de la Asociación con la proyección social. En la actualidad este es uno de los temas de mucho interés en el mundo empresarial. Aquí se trata de subrayar que los proyectos de la Asociación no están divorciados con una ética empresarial responsable y acorde a la legislación del país.
- d) Potenciar valores que son apreciados por la sociedad como la verdad, honestidad y solidaridad. En una sociedad en la que los valores tradicionales están en crisis por la corrupción, la avaricia y la violencia es importante que la Asociación promueva un modo de actuar acorde a los principios que inspiran la cultura nacional.

- e) Subrayar temas de interés global. Así como el comunicador es sensible a temas de valor nacionales debe también enviar mensajes relacionados por temas globales, entre estos destacan aportes y cuidado del ambiente, generación de energía limpia, desarrollo de tecnología para reducción de agua en la producción.
- f) Mensajes que sean incluyentes, que permitan ganarse el aprecio social y comunitario como género y etnia. El siglo 21 se caracteriza por el aparecimiento de nuevas sensibilidades que permiten apreciar nuevos valores, entre estos se destacan la tolerancia que consiste en respetar las diferencias, los nuevos modelos de familia, la multiculturalidad, el multilingüismo y el respeto sobre la preferencia sexual. Vale mencionar que estos temas deben manejarse con prudencia, evitando cualquier malentendido que perjudique a la Asociación.
- g) Las disposiciones de la Asociación siempre están en consonancia con el régimen de derecho de la República de Guatemala. Una política fundamental dentro de la Asociación, consiste en la defensa y promoción del Estado de Derecho.
- h) Los mensajes promueven el fortalecimiento de la cultura de paz. Luego de treinta y seis años de enfrentamiento armado interno, es imperativo que las políticas de comunicación reconstruyan el tejido social. Para ello los mensajes deben ser positivos y abiertos a dialogo.

4. Forma de evaluar la comunicación en la empresa

Dado que todo manual que pretenda ser sostenible en el tiempo requiere ajustes para adaptarlo a las condiciones coyunturales, es necesario contar con una estrategia de evaluación que permita realizar los cambios necesarios. En ese sentido, se considera conveniente que el proceso de evaluación que se establezca sea dinámico, continuo y sistemático. Esta propuesta busca tratar de ir más allá de demostrar cuánto se hubiera invertido en la contratación de espacios publicitarios sino de resaltar el valor de los profesionales de las relaciones públicas, no hablamos sólo del mero *publicity*, sino de medios ganados a través del valor de la información proporcionada.

Para que evaluar

- Para conocer expectativas, qué quieren y necesitan saber, cómo reciben y prefieren recibir todo la información, todo esto con miras a una mejor comprensión.
- Para escuchar y ser el experto en asuntos de los públicos y para una mejor satisfacción.
- Para construir credibilidad y capacidad de influencia.
- Para rendir cuentas sobre qué se hizo, qué se ahorra y reducir errores

Que se evalúa:

- Eficacia: exposición, mensajes y medios. También responde a cuantos llegó mi mensaje

- Impactos: atención e interés, retención y recordación y comprensión. Se refiere a cuantos recuerdan mi mensaje y lo comprenden.
- Efectividad: cambios de actitud, de preferencia y opinión; cambio de comportamiento; relaciones: confianza, satisfacción o compromiso; imagen y reputación.
- Para determinar la efectividad del manual, se proponen los siguientes parámetros de evaluación:
- Análisis de la cobertura mediática y de los impactos. Aplicando diferentes formatos de evaluación cuantitativa y cualitativa se puede relacionar la cobertura mediática en cuanto a espacio, posición, enfoque del titular, tono de la nota, mención de los mensajes claves y otros aspectos del contenido que revelen la visión, misión y objetivos estratégicos establecidos por la Asociación. La frecuencia de esta medición puede ser mensual, estableciendo una línea base a partir del primer mes de implementación del manual. En cuanto a los recursos, se sugiere contratar un servicio externo de monitoreo que proporcione los archivos digitales de las notas de radio, prensa y tv.
- Complementariamente, se puede suscribir al sistema de alertas de Google para dar seguimiento a los sitios web, este servicio se presta de manera gratuita. Respecto a las redes sociales, se puede utilizar el sistema de evaluación propio de la fanpage de Facebook y determinar el porcentaje de crecimiento de seguidores, número de likes, veces que se comparte y el tono de los comentarios en el muro.

- Estudio de audiencias clave. Dado que el presente manual enfoca su atención a las audiencias internas y externas, se sugiere un abordaje diferenciado para cada público. Con los periodistas se puede aplicar una encuesta para conocer su percepción respecto a la apertura de la Asociación como fuente de información confiable, veraz y oportuna a partir de la implementación del manual. La frecuencia de aplicación puede ser anual, vía correo electrónico a la base de periodistas que cubren a la Asociación como fuente de información. Se recomienda utilizar una plataforma digital gratuita o de bajo costo como Google forms, survey monkey o una app desarrollada por el departamento de informática que garantice la transparencia del proceso, el correcto vaciado de datos y un bajo costo económico.
- Al presidente, vicepresidente y otros voceros se puede evaluar el desempeño del Departamento de Comunicación mediante entrevistas semi estructuradas con el fin de determinar las áreas de oportunidad del departamento en el relacionamiento con los medios y establecer las medidas correctivas en el entrenamiento de voceros por ejemplo.
- A mediano plazo, se sugiere realizar un grupo focal con periodistas para evaluar la comprensión de los mensajes clave, los cambios en los conocimientos, actitudes o buenas prácticas que mejoren los procesos de comunicación.

5. Validación del manual por expertos

a) Sujetos

Se seleccionó a cinco comunicadores todos con licenciatura en ciencias de la comunicación, varios de ellos con estudios de post grado en comunicación. Cada experto cuenta con una amplia experiencia en comunicación externa aplicada en empresas privadas, empresas multinacionales, organizaciones no lucrativas, entidades de gobierno y agencias de comunicación.

b) Instrumentos

Se realizaron dos instrumentos para conocer la opinión de los expertos respecto a la estructura y contenido del manual y los factores críticos de riesgo en la implementación. Los instrumentos utilizados fueron una guía de entrevista estructurada a profundidad con preguntas abiertas de enfoque cualitativo y una hoja de cotejo con valores en escala.

c) Resultados

En consideración de los expertos consultados, el contar con un manual de comunicación externa para la atención de medios ofrece varios beneficios a la asociación pues fortalecerá la imagen institucional, se constituirse en una guía de trabajo enmarcada en la visión de la asociación y permite ordenar y obtener los resultados proyectados en la estrategia de la organización.

De acuerdo a sus recomendaciones, en la sección de evaluación se incluyó la identificación de una línea base para medir el desenvolvimiento de los indicadores y con la información que se recopile en el formato de monitoreo se podrá determinar tendencias y, dependiendo del caso, tomar acciones correctivas oportunamente.

En cuanto a los factores de riesgo para la implementación de un manual de esta naturaleza, los expertos señalan a los tomadores de decisión como el elemento fundamental, ya sea porque no se sientan comprometidos con las funciones y procesos propuestos o bien porque tomen decisiones aisladas y no consensuadas.

IV. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo quisiera subrayar algunas ideas que me parecen importantes con el fin de sacar provecho de la investigación realizada, la cual es fruto de la integración de los nuevos conocimientos y herramientas adquiridas durante esta maestría, de los aportes académicos de varios destacados catedráticos, de los profesionales consultados y la experiencia personal.

En primer lugar debe destacarse la importancia que tiene un manual de comunicación externa en cualquier institución, como se sabe el manual es de utilidad para establecer la comunicación efectiva de una entidad hacia sus audiencias principales, en este caso con los medios de comunicación. El hecho de plantearse desde una base teórica en términos de comunicación permite aclarar las ideas en relación al camino que se debe tomar para formular una propuesta seria y viable.

En este sentido, un trabajo de sistematización como el que se presenta, cobra valor no solo en el planteamiento teórico seleccionado para fundamentar la propuesta del manual sino porque también ofrece estrategias prácticas que favorecen una comunicación externa de impacto.

La propuesta del manual que ahora se presenta ofrece recomendaciones claves no solo para la institución objeto de este estudio, sino para otras que coincidan con la naturaleza de este ente.

Asimismo, el manual propone evitar ciertas malas prácticas, que por la prisa del quehacer diario, el comunicador de la entidad puede cometer sin apenas sospechar los alcances de las

faltas. Uno de ellos puede ser sus acciones no estén alineadas a la filosofía de la institución, lo que provoca proyectos carentes de contenido para la institución.

Por otro lado, el trabajo destaca los valores que debe promover el vocero al transmitir los contenidos estratégicos de los mensajes. Estos deben estar en consonancia con aquellos aspectos que una cultura tiene en alta estima como por ejemplo la verdad, la justicia, la protección del medio ambiente y el estado de derecho.

El respeto que un comunicador debe tener por los valores mencionados es vital para posicionar afectivamente a la organización a la que sirve. Ósea, buena parte de la función de un comunicador consiste en ganarse los afectos de los públicos de la entidad.

Nada de esto es posible si el comunicador carece de sensibilidad para captar los sentimientos de una sociedad, sus preocupaciones, intereses, necesidades o ideales para traducirlos en estrategia de beneficio para la institución.

En el mismo orden de ideas, el comunicador debe concentrarse en traducir la filosofía de la institución (su visión y misión) en estrategias y acciones concretas perceptibles para el público. Es decir, el comunicador es el mediador entre las aspiraciones de la institución y las posibilidades reales de alcanzarlo.

Esto nos conduce a privilegiar algunas cualidades que el comunicador estratégico debe cultivar: creatividad, imaginación, audacia, sensibilidad, inteligencia, don de gentes, liderazgo, ética y mucha pasión por lo que hace. No hay comunicador perfecto, pero este debe aspirar a encarnar en sí mismo todas las virtudes de un comunicador eficaz.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Martínez Terrero, J. (2006). Teorías de la comunicación. Universidad Católica Andrés Bello, Núcleo Guyana. Venezuela
2. Littlejohn, S., Foss, K. (2008) Theories of human communication. Ninth edition. Thomson Wadworth. Estados Unidos.
3. Berganza, G. (2012). Curso sobre teorías contemporáneas de la comunicación. Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. (Clase). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades: Guatemala.
4. Castillo Espacia, A. (2004). Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas. Revista Historia y Comunicación Social 9, 43-62
5. Earl, S (et al). (2002) Mapeo de alcances. Libro Universitario Regional. Canadá.
6. Bernays, E. Cristalizando la opinión pública. Recuperado el 2 de octubre de 2012. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/32_Ruiz_M75.pdf.
7. Villalfañe, J. (2007-08) Mapa de contenidos Recuperado el 2 octubre 2012. http://www.villafane.info/files/pdf/Mapa_contenidos.pdf
8. Mercadal, T. (2012). Curso sobre importancia de la comunicación. Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. (Clase). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades: Guatemala.
9. García, K (2012). Curso Herramientas de investigación en Comunicación. Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. (Clase). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades: Guatemala.
10. Mora. C (2007). La importancia del FODA. Sitio Web recuperado el 17 de agosto de 2012. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/foda-e-importancia-del-foda.htm>
11. Joseba, E. (2005) Importancia de la comunicación en la empresa. Recuperado el 6 de octubre de 2012. <http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/el-departamento-de-comunicacin-en-la-empresa/comment-page-1/>
12. Silva, D. (2013). Curso sobre producción de mensajes para medios de comunicación. Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. (Clase). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. Guatemala.

13. Morales, H. (2009). Taller sobre la comunicación social en las organizaciones. (Apuntes) Asociación Nacional del Café. Guatemala.
14. La evolución de las relaciones publicas hacia la dirección de comunicación. Recuperado el 13 de septiembre de 2012. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf
15. Propuesta de un índice de autenticidad para desarrollar y evaluar decisiones, acciones, mensajes y programas de relaciones públicas. Recuperado el 2 de octubre de 2012. <http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%203%20MolledaJulio2009RazonyPalabra.pdf>
16. Dominguez, D. Claves de la comunicación interna como sistema de gestión empresarial actual. Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Ciencias de la Comunicación, FELAFACS. Recuperado el 17 de septiembre de 2012. http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/03/N%C2%B0-10_David-Caldevilla_U-Complutense.pdf.
17. Esparcia, A. (2004). Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas. Revista Historia y Comunicación Social. Universidad de Malaga. España. Recuperado el 25 de noviembre de 2012. <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0404110043A#.VBDRWCA4ugE.gmail>
18. Brandolini, A., González, M., Hopkins, N. (2009) Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa. (Libro en línea) La Crujia. http://books.google.com.gt/books/about/Comunicaci%C3%B3n_interna.html?id=j7MGSQAACAAJ&redir_esc=y
19. Trevithick, P. (2002). Habilidades de comunicación en intervención social: manual práctico. (Libro en línea). http://books.google.com.gt/books?id=Vob4m1xiqA8C&printsec=frontcover&source=gb_s_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
20. Lopez, F. (2009). El análisis de contenido como método de investigación. Recuperado el 12 de agosto de 2012. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1>
21. Gomez, M.A. (2002) Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología. (Sitio web) Revista de Ciencias Humanas, Pereira, Colombia. Recuperado el 12 de agosto de 2012. <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

22. Palencia-Lefler, M. (2008) Manual de comunicación corporativa. (Libro en línea).
http://books.google.com.gt/books?id=HHF10Ak3YsYC&printsec=frontcover&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

VI. ANEXOS

a. Cuestionario Medios de Comunicación

La presente entrevista es parte de los estudios de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. La Asociación está trabajando en procesos para establecer un mejor relacionamiento con los medios de comunicación, por lo que su opinión es muy importante. Toda la información será utilizada con fines académicos.

Nombre:		Cargo:	
Medio:		Fecha:	
Fuente:			

1. ¿Usted sabe que es la asociación gremial agrícola?

Si No.

¿Qué es lo que representa para usted?

2. De acuerdo con lo que ha visto u oído de la asociación, ¿me podría describir la imagen que tiene de ella?

3. ¿Hace cuánto tiempo cubre a la asociación como fuente de información?

Menos de un año	
1-2 años	
2-3 años	
Más de 3 años	

4. ¿Cuáles son los tópicos que generalmente publica sobre la asociación?

Mercado	
Calidad	
Aporte económico y social	
Acciones de responsabilidad social	
Aspectos agronómicos del cultivo	
Preparación de bebidas	
Otros: especifique	

5. Pensando cuando tiene necesidades de información, ¿cómo calificaría a la Asociación en cuanto a fuente de información relacionada al tema?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Ns/Nr
1	2	3	4	5	0

6. Cuando publica una nota sobre la asociación ¿Cómo obtiene la información?

Conferencia de prensa	
Comunicado de prensa	
Se le ofrece el tema	
Usted lo solicita	
Otras formas	

7. ¿Cuándo necesita información sobre la asociación a quien acude?

A las personas de Relaciones Públicas	
Al presidente de la Asociación	
Busca en el sitio web de la Asociación	
Envía un correo electrónico al sitio web de la Asociación	
Contacta directamente al funcionario que podría tener la información	
Otros	

8. ¿Sabía que la Asociación cuenta con estos canales de comunicación?

Sitio web	
Fan page	
Revista impresa	
Programa de radio	

9. ¿Ha tenido alguna relación con el departamento de comunicación de la asociación? (Si responde SI, continúe. Si responde NO, pase a la pregunta 9)

SI

NO

10. ¿Ha sido fácilmente accesible?

SI

NO

11. ¿Le envía información requerida?

SI

NO

12. ¿Recibe información proactivamente?

SI

NO

13. ¿Con qué frecuencia recibe información de la Asociación?

Semanalmente

Cada 15 días

Mensualmente

Cada 2 meses

Otro:

14. ¿Es útil la información que ha recibido?

SI

NO

15. ¿Recuerda haber participado en conferencias de prensa, lanzamientos u otro tipo de actividad para periodistas? (Si responde SI, continúe. Si responde NO, pase a la pregunta 14)

SI

NO

16. ¿Qué eventos o actividades recuerda?

Conferencias de prensa	
Congreso anual	
Programa de subasta	
Visitas de campo	
Otros	

17. ¿Cómo calificaría usted la calidad o importancia de estas actividades?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Ns/Nr
1	2	3	4	5	0

18. ¿Cómo calificaría los comunicados de prensa, los ha encontrado útiles?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Ns/nr
1	2	3	4	5

19. ¿Qué sugerencia haría al personal del departamento de comunicación de la asociación sobre qué tipo de información le gustar?

20. Además de la información que recibe, qué otro tópico le interesaría abordar de la asociación.

Muchas gracias por su colaboración, sus aportes serán tomados en cuenta.

b. Guía de entrevista estructurada con los miembros departamento de Comunicación

La presente entrevista es parte de los estudios de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. La Asociación está trabajando en procesos para establecer un mejor relacionamiento con los medios de comunicación, por lo que su opinión es muy importante. Toda la información será utilizada con fines académicos.

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña dentro de la asociación?

2. ¿Hace cuánto tiempo comenzó a laborar en asociación?

Menos de un año

1 – 3 años

3 – 6 años

Más de 6 años

3. Cuénteme sobre su proceso de inducción. ¿Cuánto tiempo duró? ¿Qué recuerda haber aprendido?

4. ¿Considera que en su inducción se le explicó claramente el proceso de comunicación externa de la asociación?

6. Regresando al trabajo específico que usted realiza dentro de la asociación, ¿tiene usted (o las personas a su cargo) contacto con público externo? ¿Quiénes?

7. ¿Alguno de sus contactos de trabajo, le ha solicitado a usted (o las personas a su cargo) información sobre la asociación de manera formal y oficial? (para algún trabajo del colegio, universidad o medio de comunicación)

8. ¿Alguno de sus contactos fuera del trabajo, le ha solicitado información a usted (o las personas a su cargo) sobre la asociación de manera formal y oficial? (para algún trabajo del colegio, universidad o medio de comunicación)

9. ¿Qué ha hecho usted en esos casos? ¿Por qué?

10. ¿Le suceden con frecuencia?

14. ¿Considera que el proceso de comunicación externa está claro para todos los empleados de la asociación?

15. ¿Considera estar preparado para abordar a los medios y conocer los procesos y políticas de comunicación para la asociación?
16. ¿Considera que es de utilidad desarrollar actividades con los medios de comunicación además de conferencias de prensa? Cuáles son sus indicadores de éxito y cómo evalúan cada actividad realizada.
17. De acuerdo a sus funciones en el departamento, ¿tienen definidos los lineamientos para elaborar un kit de prensa: características de un boletín, elaboración de audiovisuales o lineamientos fotográficos?
18. Cuenta con un manual de manejo de crisis, ¿conoce si existe un comité de crisis y cómo se gestionan desde el punto de vista de comunicación?
19. ¿De parte de la asociación ha recibido algún tipo de capacitación sobre comunicación externa, manejo de redes sociales u otros? Mencione las que recuerde.
20. ¿Tiene alguna sugerencia para el departamento de comunicación?

¡Muchas gracias por su colaboración!

c. Vaciado de datos entrevistas medios

Pregunta	Votos	Respuesta
1. ¿Usted sabe qué es la asociación agrícola?	9	Sí
2. ¿Qué representa la asociación para usted?	1	El sector cafetalero unido en una asociación
	1	Entidad que representa el gremio cafetalero de Guatemala
	1	Fuente de información sobre el cultivo del café
	1	Representa al sector agrícola dedicado a la caficultura
	1	Un medio de Información para el desempeño de la labor periodística y de adquisición de conocimiento a de manera personal.
	1	Una asociación bien organizada que aglutina y tecnifica a los agremiados
	1	Información certera sobre el mercado, producción y desarrollo del sector cafetalero del país
	1	una institución que busca el desarrollo de los productores por medio de la divulgación de nuevas tecnologías, apertura de mercados, apoyo en capacitación, prácticas culturales y respaldo cuando se presentan problemas como el de la roya o el combate a otras enfermedades
3. De acuerdo con lo que ha visto u oído de la asociación, ¿Podría describir la imagen que tiene de ella?	1	entidad que vela por los intereses del sector
	1	rector del cultivo
	1	Es una organización gremial que controla las exportaciones y atiende a los caficultores.
	1	Es una institución que busca proteger los intereses del sector en especial de los grandes productores aunque tiene programas para pequeños
	1	Imagen de ser una empresa seria. Consolidada. Innovadora.
	1	muy buena, una de las pocas asociaciones coordinadas y unidas
	1	Una imagen positiva, es activa, dinámica y seria. Su función es importante porque representa a uno de los sectores más peso en la economía del país
	1	Una institución de apoyo con asistencia tecnológica a los caficultores y que les ayuda a encontrar mercados para exportar el producto

	1	Una asociación que cohesiona los intereses del sector y que tiene presencia en ámbitos políticos y económicos nacionales
	1	Una institución seria que busca mejorar las condiciones de vida de los productores
4. ¿Hace cuánto tiempo cubre a la asociación como fuente de información?	3	De 1 a 2 años
	5	Más de 3 años
	1	Menos de 1 año
5. ¿Cuáles son los tópicos que generalmente publica sobre la asociación?	2	Acciones de responsabilidad social
	8	Aporte económico y social
	5	Aspectos agronómicos del cultivo
	5	Calidad
	9	Mercado
	2	Preparación de bebidas
6. Pensando cuando tiene necesidades de información, ¿cómo calificaría a la asociación en cuanto a fuente de información relacionada al tema?	4	Buena
	5	Muy buena
	0	NS/NR
7. Cuando publica una nota sobre la asociación ¿Cómo obtiene la información?	5	Comunicado de prensa
	8	Conferencia de prensa
	4	Se le ofrece el tema
	9	Usted lo solicita
8. Cuándo necesita información sobre la asociación ¿A quién acude?	9	A las personas de Relaciones Públicas
	5	Al presidente de la Asociación
	2	Busca en el sitio web de la Asociación
	4	Contacta directamente al funcionario que podría tener la información
9. ¿Sabía que la asociación cuenta con estos canales de comunicación?	2	Fan page
	4	Programa de radio
	6	Revista impresa
	9	Sitio web
10. ¿Ha tenido alguna relación con el departamento de Comunicación de la asociación? (Si responde sí, continúe. Si responde no, pase a la pregunta 14)	9	Sí
11. ¿Ha sido fácilmente accesible?	9	Sí
12. ¿Le envía información requerida?	9	Sí

13. ¿Recibe información proactivamente?	1	No
	8	Sí
14. ¿Con qué frecuencia recibe información de la asociación?	6	Cada 15 días
	3	Semanalmente
14. ¿Es útil la información que ha recibido?	9	Sí
16. ¿Recuerda haber participado en conferencias de prensa, lanzamientos u otra para periodistas? (Si, continúe. NO, pase a la pregunta 18)	9	Sí
17. ¿Qué eventos o actividades recuerda?	9	Conferencias de prensa
	8	Congreso Nacional
	1	Otros
	7	Subasta
	5	Visitas de campo
18. ¿Cómo calificaría usted la calidad o importancia de estas actividades?	2	Buena
	3	Excelente
	3	Muy buena
	1	NS/NR
19. ¿Cómo calificaría los comunicados de prensa, los ha encontrado útiles?	4	De acuerdo
	5	Totalmente de acuerdo
20. ¿Qué sugerencia haría al personal del departamento de comunicación de la asociación sobre qué tipo de información le gustar?	1	Eventos internacionales en los que se vean involucrados.
	1	Algunas veces, envían información un poco tarde y no se dan cuenta. Otras veces suben información importante a la página web y si uno no la visita ese día pierde la nota.
	1	Aspectos del área rural.
	1	cifras, estadísticas y visitas de compra
	1	Es poco lo que se puede pedir o requerir de más, pero quizá un boletín quincenal o mensual sobre los altibajos del mercado y la noticia sobre la evolución de ventas. También, es importante para una más fácil comprensión y dimensión, acompañar referencias de contexto: comparación interanual y comparación con otros países de la región
	1	que propongan más temas de interés periodístico
1	que realizaran actividades o capacitaciones	

	1	podrían enviar un boletín semanal con notas breves (síntesis) del mundo del café
	1	Que puedan haber otros voceros aparte del presidente
21. Además de la información que recibe, ¿Qué otro tópico le interesaría abordar de la asociación?	1	consumo local
	1	Eventualmente y casos de éxito
	1	me parece buena hasta el momento
	1	sus tipos de proyectos en campo y sus participantes en el comercio internacional
	1	Temas sociales en los que se involucra la asociación.
	2	Historias de éxito de pequeños productores
	2	Análisis de precios y mercado

d. Vaciado de datos guía de entrevista estructurada para validación con expertos

La presente entrevista es parte de estudios de la Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional de la Universidad Rafael Landívar. La Asociación está trabajando en procesos para establecer un mejor relacionamiento con los medios de comunicación, por lo que su opinión como experto es muy importante. Toda la información será utilizada con fines académicos.

Preguntas	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	Consultor 4	Consultor 5
1. ¿Cuál es la importancia de contar con un manual de comunicación externa para el manejo de medios para una asociación gremial agrícola?	Es vital para implementar acciones desde una visión institucional.	Es muy importante para guiar el trabajo de comunicación.	Es contar con una herramienta que permita atender las decisiones y necesidades de la institución.	El manejo de medios de comunicación es complejo, sin embargo contar con un manual que induzca las acciones fortalece la imagen de la institución.	Un manual de manejo de medios es una herramienta que permite ordenar la atención y obtener de los mismos lo proyectado en la estrategia de la organización.
2. Tomando en cuenta la naturaleza de la asociación, ¿cuáles son los puntos esenciales que dicho manual debería incluir?	Acciones y tácticas.	Claridad en los alcances que la organización para que la proyección sea asertiva.	Identificación de voceros de la institución	Funciones de las personas claves que participaran en la implementación de las tácticas.	Líneas estratégicas y materiales de apoyo a las actividades.
3. ¿Qué actividades sugiere para su divulgación interna?	Como es un manual de comunicación externa no consideraría ninguna.	Los logros según los objetivos planificados.	Las metas alcanzadas y las personas involucradas en sus procesos.	Comunicación web mensual	Boletines internos.
4. Para medir la efectividad del manual ¿Cuáles son los indicadores que deberían monitorearse y evaluarse?	Tratamiento temático en publicaciones medios tradicionales y digitales.	Actividades públicas y la cobertura mediática.	Basado en acciones propuestas en el manual según lo planificado y ejecutado	Necesitaría establecer una línea base para determinar indicadores.	Desde categorías y análisis de tratamiento de los temas que aborda la organización.

5. Según su experiencia ¿cuáles son los factores críticos de riesgo en la implementación de un manual como el que se propone?	El compromiso de los tomadores de decisión para realizar las actividades	Que no esté contextualizado a momentos de crisis.	Que se omitan procesos validados	Implementación parcial de lo planificado	Toma de decisiones aisladas y no consensuadas.
6. ¿Qué sugerencia haría al departamento de comunicación para fortalecerlo y valorizar el papel del comunicador en la implementación de un manual como el propuesto?	Reconocer que la comunicación es el eje transversal en una institución, indistintamente si es comunicación externa o interna.	Consensuar con los tomadores de decisión el rol protagónico de las acciones de comunicación externas.	Evidenciar en los tomadores de decisión las virtudes de la planificación y del contar con una herramienta que indique que y como se deben hacer las cosas.	El conocimiento del contexto y la proyección de acciones de comunicación a través de un manual, es base para el alcance de resultados de las instituciones.	Mostrar con resultados de monitoreo los alcances del manual.

Muchas gracias por su colaboración, sus aportes serán tomados en cuenta.

e. Vaciado de datos del instrumento de validación con expertos

La siguiente tabla fue diseñada para evaluar, de manera sistemática, ciertos aspectos del manual de comunicación externa para una asociación gremial agrícola, propuesto como proyecto de grado de los estudios de la Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional de la Universidad Rafael Landívar.

Por favor, en cada casilla escriba su calificación de cada aspecto tomando en cuenta la siguiente escala del 1 al 5, donde 1 es excelente, 2 muy bueno, 3 bueno, 4 regular y 5 necesita mejorar. Si lo considera oportuno, incluya en comentario en la casilla correspondiente.

Evaluator: _____

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Necesita mejorar	Comentarios
A. Objetivos						
1. Asertividad en el planteamiento de los objetivos	XXX	XX				
2. Claridad en el planteamiento de la política de comunicación	XX	XXX				
3. Adecuada asignación de funciones en los diferentes roles	XXXX	X				
B. Contenido						
4. Utilidad de los planteamientos	XX	XXX				
5. Claridad en los mensajes	XXXX	X				
6. Uso apropiado del vocabulario técnico	XXX	XXX				
C. Estructura						
7. Orden lógico del desarrollo del contenido	XXX	XX				
D. Forma						
8. Tamaño de la letra			XX			
9. Distribución del texto	XX	XX	X			

f. Cuestionario de evaluación del manual dirigido a medios de comunicación

La presente entrevista es parte de los estudios de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. La Asociación está trabajando en procesos para establecer un mejor relacionamiento con los medios de comunicación, a través de la implementación de un manual de comunicación externa para el manejo de medios, por lo que su opinión es muy importante. Toda la información será utilizada con fines académicos.

Nombre:		Cargo:	
Medio:		Fecha:	
Fuente:			

21. ¿Usted sabe que es la asociación gremial agrícola?

SI

NO

¿Qué representa la asociación para usted?

22. ¿Hace cuánto tiempo cubre a la asociación como fuente de información?

Menos de un año	
1-2 años	
2-3 años	
Más de 3 años	

23. ¿Cuáles son los tópicos que generalmente publica sobre la Asociación?

Mercado	
Calidad	
Aporte económico y social	
Acciones de responsabilidad social	
Aspectos agronómicos del cultivo	
Preparación de bebidas	
Otros: especifique	

24. ¿Cómo calificaría a la Asociación en cuanto a fuente de información relacionada al tema?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala Ns/Nr
1 2 3 4 5 0

25. Cuando publica una nota sobre la asociación ¿Cómo obtiene la información?

Conferencia de prensa	
Comunicado de prensa	
Se le ofrece el tema	
Lo identifica en el sitio web	
Usted lo solicita	
Otras formas	

26. ¿Cuándo necesita información sobre la asociación a quien acude?

A las personas de Relaciones Públicas	
Al presidente de la Asociación	
Busca en el sitio web de la Asociación	
Envía un correo electrónico al sitio web de la Asociación	
Envía un mensaje a través de la fanpage	
Contacta directamente al funcionario que podría tener la información	
Otros	

27. ¿Ha tenido alguna relación con el departamento de Comunicación de la Asociación? (Si responde SI, continúe. Si responde NO, pase a la pregunta 9)

SI

NO

28. ¿Ha sido fácilmente accesible?

SI

NO

29. ¿Le envía información requerida?

SI

NO

30. ¿Recibe información proactivamente?

SI

NO

31. ¿Con qué frecuencia recibe información de la Asociación?

Semanalmente

Cada 15 días

Mensualmente

Cada 2 meses

Otro: _____

32. ¿Es útil la información que ha recibido?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Ns/Nr
1	2	3	4	5	0

33. ¿Considera que el vocero oficial de la asociación expresa sus mensajes de una manera clara, simple y entendible?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Ns/nr
1	2	3	4	5

34. ¿Qué sugerencia haría al personal del departamento de comunicación de la asociación para fortalecer el relacionamiento con los medios?

35. ¿Qué otro tópico le interesaría abordar de la asociación.

Muchas gracias por su colaboración, sus aportes serán tomados en cuenta.

g. Guía de entrevista a profundidad para evaluación del manual, dirigida a la dirección superior

La presente entrevista es parte de los estudios de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Rafael Landívar. La Asociación está trabajando en procesos para establecer un mejor relacionamiento con los medios de comunicación, a través de la implementación de un manual de comunicación externa para el manejo de medios, por lo que su opinión es muy importante. Toda la información será utilizada con fines académicos.

Nombre:		Cargo:	
Organización:		Fecha:	

1. Al pensar en la Asociación, ¿Con qué atributos (o características) la asocia actualmente?
2. ¿Cómo le gustaría que fuera asociada la imagen de la Asociación?
3. ¿Cómo se gestiona la comunicación? ¿El departamento de comunicación está jugando un rol activo o pasivo en la gestión con los diferentes medios, a qué lo atribuye?
4. ¿Considera que la asociación es fuente de información y de opinión?
5. ¿Está definida una práctica de comunicación con los medios?
6. ¿Cuándo se prepara una actividad donde hay participación de periodistas, dedica tiempo para revisar los materiales junto al departamento de comunicación?
7. ¿De acuerdo a la publicación de noticias del año recién pasado, considera que en estas se ha cuidado y fortalecido la imagen de acuerdo a la política de comunicación establecida?

¡Muchas gracias por su colaboración, sus aportes serán tomados en cuenta!

h. Monitoreo de noticias de prensa

No.	Medio	Sección	Tema de comunicación	Contenido clave	Calidad del mensaje	Criterio de análisis	Título	Fecha publicación	Extensión de la nota en módulos	Publicity

h.1. Monitoreo de noticias radio y tv

No.	Medio	Sección	Tema de comunicación	Contenido clave	Calidad del mensaje	Criterio de análisis	Título	Fecha publicación (hora cuando aplique)	Extensión de la nota en módulos	Publicity