



**FACULTAD DE POSTGRADO TESIS DE POSTGRADO**  
**PROPUESTA DE CREACIÓN DE PUESTO DE DIRECTOR DE**  
**COMUNICACIONES EN UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA**  
**CENTROAMERICANA**

**SUSTENTADO POR:**

**EFRAÍN ERNESTO ZELAYA CASTRO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE PUESTO DE DIRECTOR DE  
COMUNICACIONES EN UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
CENTROAMERICANA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CINTHIA ISELA CANO ACOSTA**

**ASESOR TEMÁTICO  
ARMANDO SARMIENTO**

**TERNA  
ALEJANDRO TRUNDLE  
BEATRIZ LOVO  
NANCY ACEITUNO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE CREACIÓN DE PUESTO DE DIRECTOR DE COMUNICACIONES EN UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**NOMBRE DE MAESTRANTE:**

**EFRAÍN ERNESTO ZELAYA CASTRO**

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el fin de determinar cuáles son las habilidades que debe tener un Director de Comunicaciones (DIRCOM), para poder cubrir las funciones que se realizan actualmente en UNITEC, adicionalmente se debe identificar las funciones estratégicas que vendrían a potenciar el funcionamiento de la empresa, al crear sistemas de comunicación más rápidos y efectivos. Para lograr este objetivo se utilizaron técnicas y herramientas en dos etapas, primero con el fin de conocer las percepciones del público interno se les aplicó una herramienta desarrollada por el Dr. Marcelo Manucci, conocido como “Test de Intervención”, y en la segunda etapa se realizaron entrevista a profundidad con expertos en la comunicación corporativa y a las máximas autoridades de UNITEC, quienes trabajan y toman decisiones basados en los flujos de información y las estrategias de comunicación existentes. De acuerdo a los hallazgos encontrados las instituciones de educación superior, tienen una mayor cantidad de públicos por lo cual surge la necesidad de cubrir las funciones del DIRCOM.

Palabras clave: Analista, DIRCOM, Estrategia, Imagen Corporativa, Relación con Públicos.



**JOB CREATION PROPOSAL OF CORPORATE COMUNICATIONS DIRECTOR AT  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**BY:  
EFRAÍN ERNESTO ZELAYA CASTRO**

**Abstract**

The following project has been designed to determine the basic skills that a corporate communications director should have to be able to manage the actual strategies that are implemented at UNITEC and to identify better communication systems that will potentiate workflow. To achieve these, objective these Project has been divides in two stages, the first stage is meant to identify which are the inner stakeholder's perception of communication strategies, by using a technic designed by PhD. Marcelo Manucci, known as "Test de Intervención" (intervention test), and the second stage is made up of a series of interviews with corporate communication experts and high corporate directives, who work based on actual information flow and existing communication strategies, according some of the findings it has been discovered that because an education institution has a greater quantity of stakeholders, it's a necessity to cover the functions of a corporate communications director.

Key words: Analysis, Corporate image, DIRCOM, Stakeholder relations, Strategy.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios, por la bendición de haberme dado la capacidad y la fortaleza para lograr este objetivo, doy toda la honra y la gloria por permitirme dar este importante paso, de igual manera le dedico este esfuerzo a mi familia, a mi madre Rosa Del Carmen Castro Alvarado, a mi padre Raúl Hernán Zelaya Sabillón y a mi hermano Mario Javier Zelaya Castro, quienes siempre me han apoyado en esta etapa.

Dedico este proyecto a toda mi familia, a mis abuelos, tíos y primos por estar siempre presentes y de igual manera a mis amigos y compañeros.

**Efraín Ernesto Zelaya Castro**

## AGRADECIMIENTO

Este proyecto es un paso muy importante para mí y representa un logro más. Debo destacar que me encuentro muy agradecido con el apoyo que me han dado para lograr este trabajo, el cual ha sido un reto para mí y gracias al apoyo de quienes me brindaron ayuda es una realidad; son muchas personas que se detuvieron y tomaron de su tiempo para apoyarme, por ello agradezco a:

Dios, por siempre estar dándome fortaleza y sabiduría,

Mi familia, por su apoyo incondicional,

Mi asesor temático: Armando Sarmiento,

Mi asesor metodológico: Cinthia Cano,

Katia Cañadas, quien me orientó y dio mucho apoyo,

Manlio Ceroni por la colaboración en la entrevista,

Kevin Mejía, quien de manera muy cordial me orientó en muchos aspectos de mi tesis,

Departamento de Mercadeo con el Ing. Ramón Zúñiga y Alejandro Trundle por su apoyo,

Mis jefas Lic. Irma Pineda y Lic. Fredes Vázquez,

Mis queridos compañeros de Universidad Virtual,

Ing. Rosalpina Rodríguez y el Dr. Marlon Brevé por todo el apoyo y la apertura,

Talento Humano con Alexandra Alemán, Xiomara Gutiérrez e Ismara Peralta quienes me apoyaron en diversas ocasiones,

UNITEC en general con todos los colaboradores.

## INDICE

<b>CAPITULO I. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
1.2. Antecedentes .....	1
1.2.1. Historia de UNITEC .....	1
1.2.2. Director de comunicación corporativa .....	2
1.2.3. Historia de la carrera de DIRCOM en UNITEC .....	3
1.2.4. Sistema de comunicación en UNITEC .....	4
1.3. Definición del problema.....	5
1.3.1. Preguntas .....	5
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. General .....	6
1.4.2. Específicos .....	6
1.5. Justificación .....	6
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Situación actual .....	9
2.1.1. Honduras .....	9
2.1.2. Educación superior en Honduras .....	11
2.1.3. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).....	12
2.1.3.1. Misión .....	13
2.1.3.2. Visión .....	13
2.1.3.3. Valores institucionales .....	13
2.1.4. Maestría en Dirección de la comunicación corporativa en UNITEC .....	14
2.1.5. Estructura organizacional de UNITEC .....	17
2.1.6. Estrategia de comunicación de UNITEC .....	20
2.2. Teorías de sustento .....	24
2.2.1. La comunicación .....	24
2.2.2. Comunicación organizacional .....	27
2.2.3. Estrategia organizacional .....	31
2.2.4. Dirección de comunicación.....	33
2.2.5. DIRCOM como directivo.....	35
2.2.6. Identidad e imagen corporativa.....	36

CAPITULO III METODOLOGÍA .....	40
3.1. Congruencia metodológica .....	40
3.2. Definición de variables .....	40
3.3. Dependencias .....	41
3.4. Enfoque de la investigación .....	41
3.5. Tipo de investigación .....	42
3.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos .....	42
3.7. Muestra de público .....	43
3.8. Fuentes de información .....	44
CAPITULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	47
4.1. Análisis de la herramienta “Test de intervención” .....	47
4.1.1. Objetivos .....	51
4.1.2. Meta .....	53
4.1.3. Innovación.....	55
4.1.4. Experiencia.....	57
4.2. Análisis de entrevistas.....	59
4.2.1. FODA.....	59
4.2.2. Análisis SWOT .....	60
4.3. Hallazgos.....	63
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
5.1. Conclusiones .....	64
5.2. Recomendaciones.....	66
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD.....	67
6.1. Cronograma.....	67
6.2. Nuevos Organigramas.....	69
6.2.1 Organigrama Institucional.....	69

6.2.1 Organigrama Dirección de Comunicación Corporativa.....	70
6.3. Presupuesto .....	70
6.4. Perfil de puesto.....	74
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA: .....	80
ANEXOS .....	83
8.1. Entrevista Lic. Fredes Vázquez .....	83
8.2. Preguntas de entrevista.....	88
8.3. Test de intervención.....	89
8.4. Plan de análisis.....	90

## **FIGURAS**

FIGURA 1. PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA – UNITEC.....	16
FIGURA 2. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE UNITEC.....	19
FIGURA 3.MAPA DE PROCESOS DEL SGC DE UNITEC .....	20
FIGURA 4.ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO .....	21
FIGURA 5.ESQUEMA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
FIGURA 6.MODELO BÁSICO .....	25
FIGURA 7.MODELO CIRCULAR .....	26
FIGURA 8.MODELO TRANSACCIONAL .....	27
FIGURA 9.PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
FIGURA 10. ETAPAS DE UNA CRISIS .....	39
FIGURA 11.RELACIÓN DE VARIABLES.....	41
FIGURA 12. TENDENCIAS DE RESPUESTAS GENERALIZADAS .....	49
FIGURA 13. RESULTADOS DE TEST DE INTERVENCIÓN.....	50
FIGURA 14. RESULTADOS EJE DE OBJETIVOS.....	51
FIGURA 15. RESULTADOS EJE DE METAS .....	53
FIGURA 16. RESULTADOS EJE DE INNOVACIÓN .....	55
FIGURA 17. RESULTADOS EJE DE EXPERIENCIA.....	57
FIGURA 18. NUEVO ORGANIGRAMA .....	69
FIGURA 19. ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	70
FIGURA 20. RANGOS DE SALARIOS .....	70
FIGURA 21. PUBLICACIÓN DEL DIARIO OFICIAL LA GACETA.....	72

## **TABLAS**

TABLA 1. AÑO DE CREACIÓN DE UNIVERSIDADES.....	12
TABLA 2. EMPLEADOS DE UNITEC/CEUTEC 2017.....	17
TABLA 3.LISTADO DE DEPARTAMENTOS DE UNITEC.....	18
TABLA 4.CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	40
TABLA 5. TEST DE INTERVENCIÓN.....	48
TABLA 6. FODA.....	59
TABLA 7. ANÁLISIS SWOT.....	60
TABLA 8. CRONOGRAMA.....	67
TABLA 9. GASTOS CREACIÓN DE PUESTO DE DIRECTOR DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	73
TABLA 10. PERFIL DE PUESTO.....	74
TABLA 11. TEST DE INTERVENCIÓN.....	89
TABLA 12. FORMATO FODA.....	90
TABLA 13. FORMATO ANÁLISIS SWOT.....	90

## CAPITULO I. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Introducción

En este proyecto se presenta una propuesta para la creación de un nuevo puesto denominado Director de Comunicaciones (DIRCOM), además se desarrolla una investigación en la cual se busca encontrar evidencia que permita identificar las funciones que debe tener un DIRCOM, y determinar si este nuevo directivo puede potenciar una institución, en este caso se hará basado en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), con la finalidad de demostrar si la creación de esta nueva plaza es viable o no.

### 1.2. Antecedentes

#### 1.2.1. Historia de UNITEC

Esta investigación se basa en una de las instituciones educativas privadas más prestigiosas de Honduras,

Nueve fundadores dieron vida a una de las universidades más prestigiosas y de mayor alcance en Honduras, a Universidad tecnológica centroamericana (UNITEC) es una institución privada de educación superior y fue creada el 17 de diciembre de 1986 con el propósito de convertirse en una alternativa para la formación universitaria. (“Historia | UNITEC,” n.d., para. 1)

Gracias al compromiso con la visión de los fundadores, era solo cuestión de tiempo para que la universidad abriera sus puertas al mundo, actualmente forma parte de una de las redes más grandes a nivel mundial.

Después de diez y ocho años de trayectoria finalmente UNITEC abre sus puertas al mundo dando nuevas oportunidades y retos a sus estudiantes,

Gran parte del respaldo de la calidad de UNITEC es el alcance global que tiene. A partir de 2005 comenzó a formar parte de Laureate International Universities, la Red de Universidades Privadas más grande del mundo, la que cuenta con 80 instituciones de educación superior en 29 países, dos instituciones online y aproximadamente 950 mil estudiantes alrededor del mundo (“Historia | UNITEC,” n.d., para. 1).

UNITEC al formar parte de esta red también adquiere nuevos retos y debe de ir mejorando su calidad permanentemente.

### 1.2.2. Director de comunicación corporativa

La primera vez que se escuchó hablar de un personaje en una organización que se conociera como director de comunicaciones fue en la década de los ochentas.

La acuñación del término DIRCOM y su reconocimiento como profesión se sitúa en el primer Congreso TOP-COM organizado en Francia en 1988. Entre los objetivos que se marcaron sus organizadores y participantes se encontraba el de realizar un manifiesto que contemplara las funciones del profesional de la comunicación en las organizaciones. (Morales & Enrique, 2007, p. 84)

La historia ha ido evolucionando este concepto el cual se consideraría como un personaje clave en las empresas.

Desde los orígenes del concepto de DIRCOM han tenido varias etapas hasta llegar a ser lo que conocemos hoy.

El papel del Director de Comunicación Corporativa ha venido experimentando distintos cambios y evoluciones desde que en los años 80 –90 en el caso de países como España– se empezase a consolidar dicha función, desde el principio con una carga significativa de

integración y visión de conjunto de la problemática de las firmas (Corporate Excellence, 2012, p. 1).

El comienzo de este nuevo concepto surge de las necesidades que aparecen en las empresas pero con el transcurrir del tiempo este concepto se va madurando.

Un nuevo giro en el rol del DIRCOM a medida que la era de la comunicación va tomando mayor protagonismo en la sociedad,

Si algo ha impulsado claramente el rol del DIRCOM en las organizaciones eso ha sido el crecimiento espectacular de las telecomunicaciones, la informática y el aumento exponencial de flujos de información que han supuesto ambas cosas, rompiendo, a su vez, con la idea tan extendida de la división del trabajo, la separación de los procesos y la disipación de las relaciones. La técnica y la economía han ido de la mano desde los 70 y han provocado el declive del industrialismo y, con ello, la visión mecanicista de la empresa y de la sociedad. (Corporate Excellence, 2012, pp. 1–2)

A partir de los grandes cambios en la mentalidad de la sociedad las empresas han visto la importancia de la comunicación y la influencia que esta tiene en los distintos públicos.

### 1.2.3. Historia de la carrera de DIRCOM en UNITEC

UNITEC comenzó a dar a la comunidad hondureña la opción de poder matricularse y estudiar la maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa, la cual inicialmente se abrió en el campus de Tegucigalpa en enero de 2015, y dio sus primeros pasos con un grupo de 35 estudiantes en su primera generación, quienes son los primeros graduados de dicha carrera en 2017. Actualmente la carrera se ofrece en los campus de UNITEC Tegucigalpa y de igual manera en San Pedro Sula.

#### 1.2.4. Sistema de comunicación en UNITEC

Para poder comprender un poco más como ha sido el sistema de comunicación en UNITEC, se realizó una entrevista con Lic. Fredes Vázquez, quien trabaja desde hace 25 años en la institución y se desempeñó como Directora de Comunicación Institucional por más de 4 años. La entrevista completa ha sido transcrita y se puede ver en anexos. A continuación veremos fragmentos de la entrevista en donde se describe cómo se ha desarrollado a partir de los primeros esfuerzos hasta la actualidad, la estructura de comunicación en UNITEC.

UNITEC comienza a identificar su necesidad por tener una estructura de comunicación que resguarde la institución, Según (Vázquez, 2017),

Esa área de comunicación interna surgió después de un conflicto que hubo cuando UNITEC pasó a formar parte de Laureate, hubo una pequeña crisis de comunicación y a mí me da la impresión que el Ing. Zelaya, quien era nuestro líder en aquel entonces entendió muy bien el vacío que había a nivel institucional de comunicar con fluidez.

Se sabe que al igual que en otras instituciones esto surge como una necesidad, se comienza a trabajar en de cierta manera pero quizá se realiza con un enfoque equivocado.

La necesidad de contar con un departamento que organice la comunicación era una necesidad que se comenzó a trabajar,

En el pasado había una enfoque de la comunicación institucional pero más de lo promocional, era una forma distinta de hacer publicidad a través de boletines, notas de periódico, hacer mención de los logros, pero en 2006 se hizo evidente que la comunicación como una herramienta sirve más que para hacer promoción, al Ingeniero Zelaya le tocó una dimensión distinta de la institución y los públicos que interactuamos en la institución,

entonces se generó un pequeño departamento de comunicación interna, eso después cambió de nombre y se llama comunicación institucional.(Vázquez, 2017)

Este departamento inició bien ubicado en la institución, pero diversos motivos bajo la importancia.

Los primeros esfuerzos de cubrir esta necesidad tuvieron un inicio prometedor, pero el hecho de no poder sostener esta posición fue debido a falta de conocimiento profesional en dirección de comunicación corporativa,

Este departamento de comunicación interna dependía directamente de la rectoría en ese sentido a mí me parece que había mucha claridad en lo que se quería hacer y sobre todo en las instituciones por la cultura organizacional que se va generando, entender que si no se pegaba a la rectoría es difícil pues que esta unidad tuviera apoyo respaldo de los demás, entonces en ese tema me parece se manejó bien. (Vázquez, 2017)

Es importante destaca que la ubicación definitivamente es clave en cómo se debe de manejar este departamento.

### 1.3. Definición del problema

La institución cumple las funciones de comunicación interna y de comunicación externa de manera separada, al manejar estos dos públicos de una manera dividida ocasiona dificultades en cuanto a la agilidad en que se mueve la información dentro y fuera de UNITEC debido a que existe un desequilibrio, por lo cual es necesario que la institución cuente con una persona con las habilidades para poder analizar y articular de manera estratégica y ordenada la comunicación interna y externa, con el fin de potencializar la comunicación organizacional.

#### 1.3.1. Preguntas

- ¿Cómo se manejan las funciones de un director de comunicaciones en UNITEC Tegucigalpa actualmente?

- ¿Cuál son las tareas que debe asumir un DIRCOM?
- ¿Cómo se potencializa la empresa teniendo un director de comunicaciones?
- ¿Cómo se aplican las funciones del DIRCOM en una empresa de educación superior?

#### 1.4. Objetivos

##### 1.4.1. General

Determinar cuáles son las habilidades que debe de tener un Director de comunicación corporativa para poder cubrir las funciones que se realizan actualmente en UNITEC, adicionalmente se debe identificar las funciones estratégicas que vendrían a potenciar el funcionamiento de la empresa, al crear sistemas de comunicación más rápidos y efectivos.

##### 1.4.2. Específicos

- Analizar la forma en que manejan las funciones de un director de comunicaciones en UNITEC Tegucigalpa actualmente
- Identificar las tareas que debe cumplir un director de comunicaciones.
- Demostrar como un director de comunicación corporativa potencializa la empresa.
- Explicar las funciones de DIRCOM que aporten beneficiosamente a una organización educativa.

#### 1.5. Justificación

El propósito de la tesis es sobre la propuesta para crear el puesto de Director de Comunicaciones (DIRCOM) en UNITEC, por lo cual le servirá a la institución en el sentido que es necesario que la organización cuente con un puesto directivo clave en el mundo moderno y que también demuestra a sus futuros clientes que UNITEC no solo enseña, sino también lo aplica en su práctica de negocios. Adicionalmente este proyecto será una pauta que podrán utilizar los egresados

de la maestría en dirección de la comunicación corporativa, como base para futuras investigaciones científicas y de igual manera para demostrar cómo debe crearse un puesto de DIRCOM en las empresas.

La Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), es una institución que se identifica por ser actual, innovadora, global y emprendedora, es importante considerar que la comunicación es algo fundamental en cualquier empresa, Raines (1985) afirma: “En los negocios las comunicaciones ayudan en la planeación y dirección de los diversos aspectos de la administración al transmitir ideas, instrucciones y órdenes” (p. 17). Para poder lograr cubrir estos aspectos mencionados es importante contar con un personaje clave.

Tener a una persona que vele por la imagen corporativa en cada uno de sus áreas, y que cree estrategias de comunicación para mejorar el flujo de información en toda la institución es algo vital, Peña Acuña & Batalla Navarro (2016) afirma:

La figura directiva del director de Comunicación o DIRCOM se encarga de ejecutar el plan estratégico de comunicación de la empresa y de su eficacia. De cómo influya éste sobre los demás, dependerá el éxito de ese plan y de la empresa. (p. 19)

Para poderse considerar una empresa con alta eficiencia lo que ayude a lograr sus objetivos y cubrir los estándares de calidad exigidos por Laureate, por lo cual es importante que adquiera nuevas competencias.

Una de las prácticas que se están desarrollando en las empresas son basadas en que si se quiere mejorar la calidad se toma en cuenta la opinión del cliente “Para llegar a ser oyentes eficientes en cualquier situación, tenemos que superar primero tres desafíos clave. Éstos se encuentran arraigados en nuestra aprehensión a escuchar, nuestro estilo de oír y nuestro enfoque para procesar lo que oímos” (Verderber, Verderber, & Sellnow, n.d., p. 42). Al igual que las personas las empresas

deben de aprender a escuchar las verdaderas necesidades de los clientes y con esa información comenzar nuevos procesos estratégicos.

Algo que ha estado presente desde el origen de la administración de organizaciones, es la importancia de poder planificar y organizar cualquier proceso estratégico, Münch (2014) menciona que gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación ya que debido a ella se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. Al igual que cualquier otro departamento, la dirección de comunicación debe de tener un esquema de planificación para poder cumplir eficientemente con cada uno de los requisitos de la empresa.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se dará a conocer los conocimientos básicos que debe manejar para poder comprender la complejidad del perfil de un DIRCOM, el cual la empresa debe de exigir al momento de implementar un puesto de director de comunicaciones en su organización, debido a que es un guardián de la imagen y la reputación de la institución. Por lo anterior, es importante que se cuente con las competencias esenciales para poder cubrir esas necesidades que actualmente son fundamentales en toda organización del siglo XXI, en el cual se vive en un entorno de significados.

### 2.1. Situación actual

#### 2.1.1. Honduras

Para conocer un poco sobre el contexto en que se encuentra la institución se presenta un resumen de país presentado por el Banco Mundial recuperado de (“Honduras: panorama general,” 2016, p. 1),

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 63 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2014, según datos oficiales. En zonas rurales, aproximadamente 6 de cada 10 hogares viven en pobreza extrema o con menos de US\$2.50 al día.

Honduras es un país pobre, su crisis económica obliga a las personas a migrar y tratar de ayudar a la distancia.

Un factor que ha marcado el desarrollo del país ha sido la crisis política, siendo un país con tantas dificultades, la crisis política es un factor que suma dificultad al entorno económico (“Honduras: panorama general,” 2016, p. 1),

Desde la crisis económica de 2008-2009, Honduras ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas.

En 2015 el país creció un 3.6 por ciento y en 2016 está previsto que su economía se expanda en 3.5 por ciento.

En términos económicos el país ha logrado recuperarse lentamente, y sigue existiendo mucha desigualdad.

Las consecuencias de tener tanta desigualdad resulta en violencia que se vive a diario en Honduras (“Honduras: panorama general,” 2016, p. 1),

A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. Otro de sus grandes desafíos es el alto nivel de crimen y violencia. Honduras cuenta con una de las tasas de homicidios más altas en el mundo (67 asesinatos por cada 100.000 habitantes en 2014).

La violencia no solamente es producto de la economía existen más factores que se relacionan con ello.

Es importante impulsar el desarrollo y uno de los caminos para lograrlo es la educación (“Honduras: panorama general,” 2016, p. 1),

Estudios del Banco Mundial han destacado la importancia de mejorar la calidad de la educación y diversificar las fuentes de ingresos rurales, ya que la mayoría de los hondureños que viven en pobreza residen en esas áreas y dependen de la agricultura para subsistir. Otros

estudios señalan que los programas sociales focalizados han demostrado potencial para reducir la pobreza.

La educación es un derecho humano y camino hacia el desarrollo de las comunidades. Es importante fortalecer estos derechos.

### 2.1.2. Educación superior en Honduras

La educación superior en Honduras ha estado presente desde hace algún tiempo en el país y ha tenido ido logrando cambios con el tiempo, Canales & Banegas (2015) mencionan:

La educación superior en Honduras tuvo sus comienzos en el año de 1847 cuando en la administración del presidente Juan Lindo se fundó la Universidad Central de Honduras siendo el primer rector el presbítero José Trinidad Reyes, cabe mencionar que dicha universidad antes de eso era llamada Sociedad del Genio Emprendedor y del Buen Gusto. Posteriormente en la administración del Dr. Marco Aurelio Soto el cual impulsaba la educación con miras a su desarrollo y mejora organizó o estructuró el sistema educativo en los niveles primario, secundario y educación superior. (p. 13)

UNITEC fue fundada en 1986, al igual que todo el sistema educativo tuvo su aparición y ha ido cambiando con el tiempo.

En la siguiente tabla se mostrarán la universidades que existen en Honduras y su fecha de creación, la educación superior comenzó en 1847 y se ha ido incrementando exponencialmente la cantidad de instituciones educativas tanto privadas como públicas debido al incremento de la población, por lo que la necesidad por lograr cubrir esta demanda ha llevado a la expansión de las opciones de estudio. En la actualidad el país ya cuenta con más de veinte institución que brindan el servicio de educación superior.

**Tabla 1. Año de creación de universidades**

<i>UNIVERSIDADES</i>	<i>Año de Creación</i>
UNAH: Universidad Nacional Autónoma de Honduras	1847
EAP: Escuela Agrícola Panamericana	1942-1988
UNAG: Universidad Nacional de Agricultura	1950-1994
UPNFM: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán	1956-1988
U-ESNACIFOR: Escuela Nacional de Ciencias Forestales	1969- 1994
UJCV: Universidad José Cecilio del Valle	1978
USAP: Universidad de San Pedro Sula	1978
UNITEC: Universidad Tecnológica Centroamericana	1986
SMNSS: Seminario Mayor "Nuestra Señora de Suyapa"	1988
UTH: Universidad Tecnológica de Honduras	1992
UNICAH: Universidad Católica de Honduras "Nuestra Señora Reina de la Paz"	1992
CEDAC: Centro de Diseño, Arquitectura y Construcción	1996
UNPH: Universidad Nacional de la Policía de Honduras	1996
UCENM: Universidad Cristiana Evangélica "Nuevo Milenio"	2001
UMH: Universidad Metropolitana de Honduras	2003
UCRISH: Universidad Cristiana de Honduras	2004
UJN: Universidad "Jesús de Nazareth"	2004
UPH: Universidad Politécnica de Honduras	2005
UDH: Universidad de Defensa de Honduras	2005
UPI: Universidad Politécnica de Ingeniería	2007

Fuente: (Canales & Banegas, 2015, p. 14)

### 2.1.3. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)

Actualmente UNITEC es una de las universidades más influyentes del país, con una trayectoria de 30 años de experiencia en el sector educativa, ya cuenta con una estructura bien establecida la cual le ha funcionado a lo largo de los años en los que se ha desarrollado como una empresa sólida y de crecimiento exponencial, lo que por su naturaleza conlleva nuevas metas y nuevos retos los cuales requieren de distintos cambios dentro de la organización para poderse adaptar

a los nuevos esquemas de trabajo debido a que hay un incremento en el personal y en los públicos en general.

#### 2.1.3.1. Misión

Formar profesionales líderes, con visión global y compromiso social, mediante un modelo educativo basado en competencias, valores, emprendimiento, innovación académica y tecnológica, internacionalidad, investigación y vinculación con la sociedad.

#### 2.1.3.2. Visión

Ser una universidad referente a nivel internacional en la formación de profesionales íntegros, competentes y emprendedores, que contribuyan al desarrollo y transformación de la sociedad.

#### 2.1.3.3. Valores institucionales

**Integridad ética** Las autoridades, docentes, colaboradores y estudiantes de UNITEC enmarcamos nuestra conducta dentro de la honestidad, respeto, responsabilidad, y todas las normas que hacen posible la convivencia social armónica y el desarrollo individual y colectivo.

**Compromiso social** En UNITEC estamos conscientes de la complejidad de la realidad social, que requiere del compromiso y solidaridad de todos; por lo anterior nuestra labor está íntimamente vinculada con las necesidades de las personas y procura responder a ellas.

**Excelencia** En UNITEC nos esforzamos por hacer bien las cosas y trabajamos con base en estándares internacionales, académicos y de servicios, del más alto nivel.

**Creatividad e innovación** En UNITEC creamos los espacios para generar ideas de vanguardia y encontrar soluciones de impacto local y global para problemas concretos.

**Espíritu emprendedor** En UNITEC estamos comprometidos con la creación de un ecosistema

que facilite la generación de proyectos y emprendimientos que produzcan beneficio particular y colectivo.

**Internacionalidad** En UNITEC promovemos la participación de nuestra comunidad universitaria en programas y actividades que abren horizontes más allá de nuestras fronteras y nos convierten en ciudadanos del mundo.

#### 2.1.4. Maestría en Dirección de la comunicación corporativa en UNITEC

Esta información publicada en (unitec.edu, 2017) nos muestra lo que la universidad ofrece a sus nuevos maestrantes, un perfil profesional apropiado:

El perfil de egresados de una Maestría en Dirección de Comunicación Corporativa estará orientado de manera que pueda satisfacer necesidades laborales como:

- Diseño del plan de comunicación para la articulación de la identidad, marca e imagen corporativa de proyectos de diferente naturaleza organizacional.
- Gestión de la comunicación interna y de relaciones públicas, en alianza con las distintas gerencias involucradas.
- Evaluación financiera de los proyectos de comunicación de marketing en distintos contextos.
- Auditorías y/o evaluación de imagen corporativa.

El egresado de esta carrera tiene las siguientes habilidades y destrezas:

- Capacidad de interpretar los problemas internos y externos a la organización, relativos a los asuntos socioeconómicos, culturales y políticos del país a fin de hacer propuestas de desarrollo.
- Capacidad para manejar los procedimientos de comunicación oral y escrita, de forma individual y en grupos.

- Capacidad de actualizarse de manera permanente en las disciplinas y herramientas tecnológicas de su especialidad, atendiendo las tesis del manejo del cambio y la mejora continua.
- Capacidad para interrelacionar las partes y el todo de un sistema de gestión y aplicarlo en la práctica de forma holística y a su vez generar conocimiento.
- Capacidad de trabajar en equipo y colaboración con los demás colegas e involucrados en el proyecto a ejecutar.

UNITEC comenzó con la iniciativa de crear esta carrera y ha tenido diversos personajes importantes como Armando Sarmiento, Kevin Mejía, entre otros, quienes aportaron en la creación del plan de estudio de la carrera de dirección de la comunicación corporativa. Ahora la carrera ha sido aprobada por educación superior y está abierta al público como una de las carreras que oferta la institución con un plan de estudios con diez y ocho cursos incluyendo el proyecto de tesis.

A continuación se mostrará el plan de estudios que se ofrece actualmente en UNITEC, dicho plan fue desarrollado y lanzado al mercado para la primera generación de estudiantes de la carrera Dirección de la comunicación corporativa, iniciaron sus estudios en enero de 2015 en horario sabatino. Su enfoque es la formación de profesionales con habilidades de auditores, estrategias y analistas, como ejes transversales del plan de estudios y las cuales se desarrollan en cada uno de los cursos.



### 2.1.5. Estructura organizacional de UNITEC

UNITEC es una institución educativa que forma parte de la red de universidades Laureate, pero hay que destacar que a nivel nacional ha desarrollado una red de universidades a nivel nacional, ya que dentro del mismo régimen de la institución existen 2 sedes de UNITEC, una de ellas en Tegucigalpa y la otra en San Pedro Sula, pero también ha creado una universidad hermana llamada CEUTEC pensando en el público trabajador, la cual desde su creación ha tenido una gran aceptación y cuenta con 6 sedes a nivel nacional: 3 en Tegucigalpa, 2 en San Pedro Sula y 1 en La Ceiba.

**Tabla 2. Empleados de UNITEC/CEUTEC 2017**

<b>Empleados de UNITEC/ CEUTEC (1833)</b>	
<b>Administrativo: 549</b>	<b>Docentes: 1284</b>
<b>UNITEC: 414</b>	<b>UNITEC: 626</b>
UNITEC (Tegucigalpa): 324	UNITEC (Tegucigalpa) :401
UNITEC (SPS): 90	UNITEC (SPS): 225
<b>CEUTEC: 135</b>	<b>CEUTEC: 658</b>
CEUTEC (Tegucigalpa): 73	CEUTEC (Tegucigalpa): 327
CEUTEC (SPS): 40	CEUTEC (SPS): 243
CEUTEC (La Ceiba): 22	CEUTEC (La Ceiba): 88

Fuente: Talento Humano UNITEC

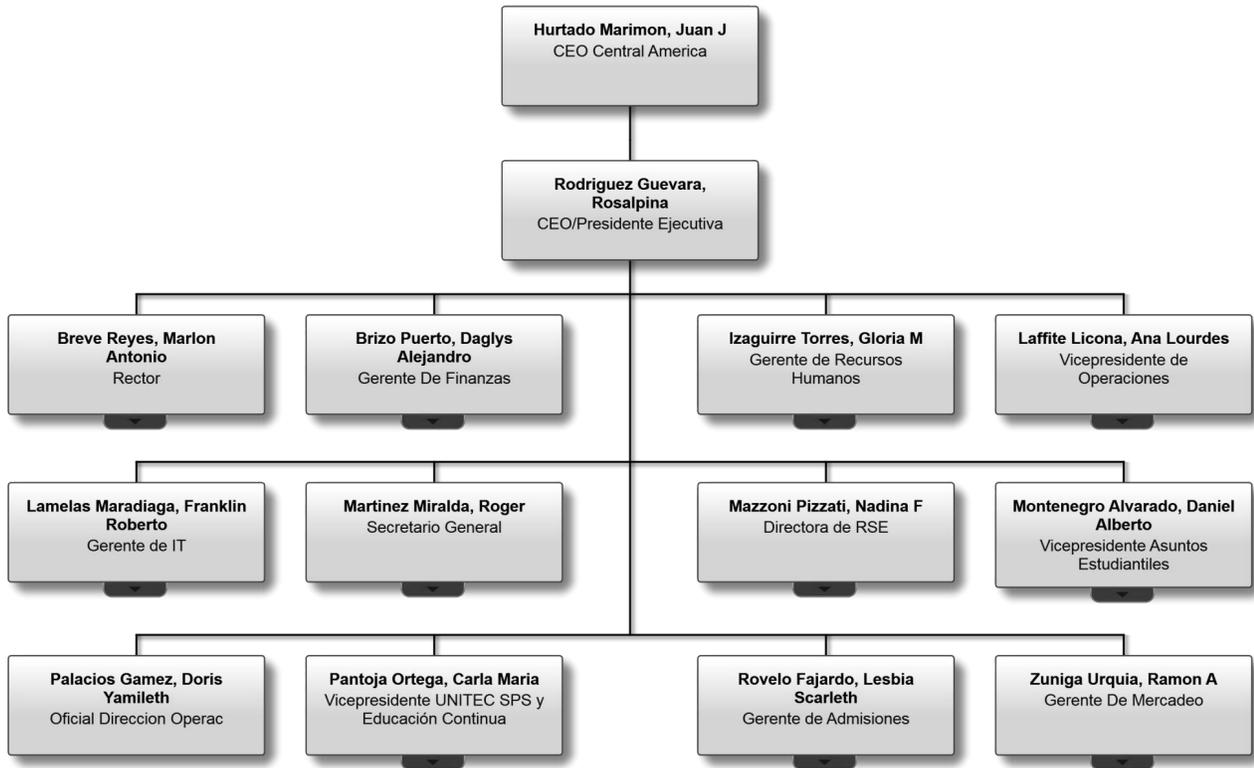
UNITEC y CEUTEC, forman una micro red de universidades a nivel nacional, cuentan con 1833 colaboradores distribuidos en todo el país (se desglosan en la tabla anterior). En este proyecto de investigación, se trabajó únicamente con el personal administrativo de UNITEC en Tegucigalpa, el cual cuenta con 324 colaboradores administrativos, quienes trabajan en los 32 departamentos de la institución. Estos departamentos están divididos por sus funciones y se enlistan en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Listado de departamentos de UNITEC**

<b>Departamentos de UNITEC</b>	
Académica	Gerencia de admisiones
Admisiones	Gerencia de finanzas
Calidad educativa	Investigación y desarrollo
Calidad y planeación	Mercadeo
Comunicación interna	Programas institucionales
Contabilidad	Rectoría
CRAI	Registro
Crédito y cobranza	Secretaría general
Desarrollo curricular / acreditación	Servicios generales
Desarrollo estudiantil	Talento humano
Educación corporativa	Tecnología de información (IT)
Emprendimiento y desarrollo estudiante	UNILAB
Facultad de ciencias administrativas y sociales	Universidad virtual
Facultad de ingenierías	Vicerrectoría académica
Facultad de post grado	Vicerrectoría campus san pedro sula
Gerencia administración	Vicerrectoría de operaciones

(“Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Plantilla Levantamiento de Activos Fijos Guía de Usuario,” n.d.)

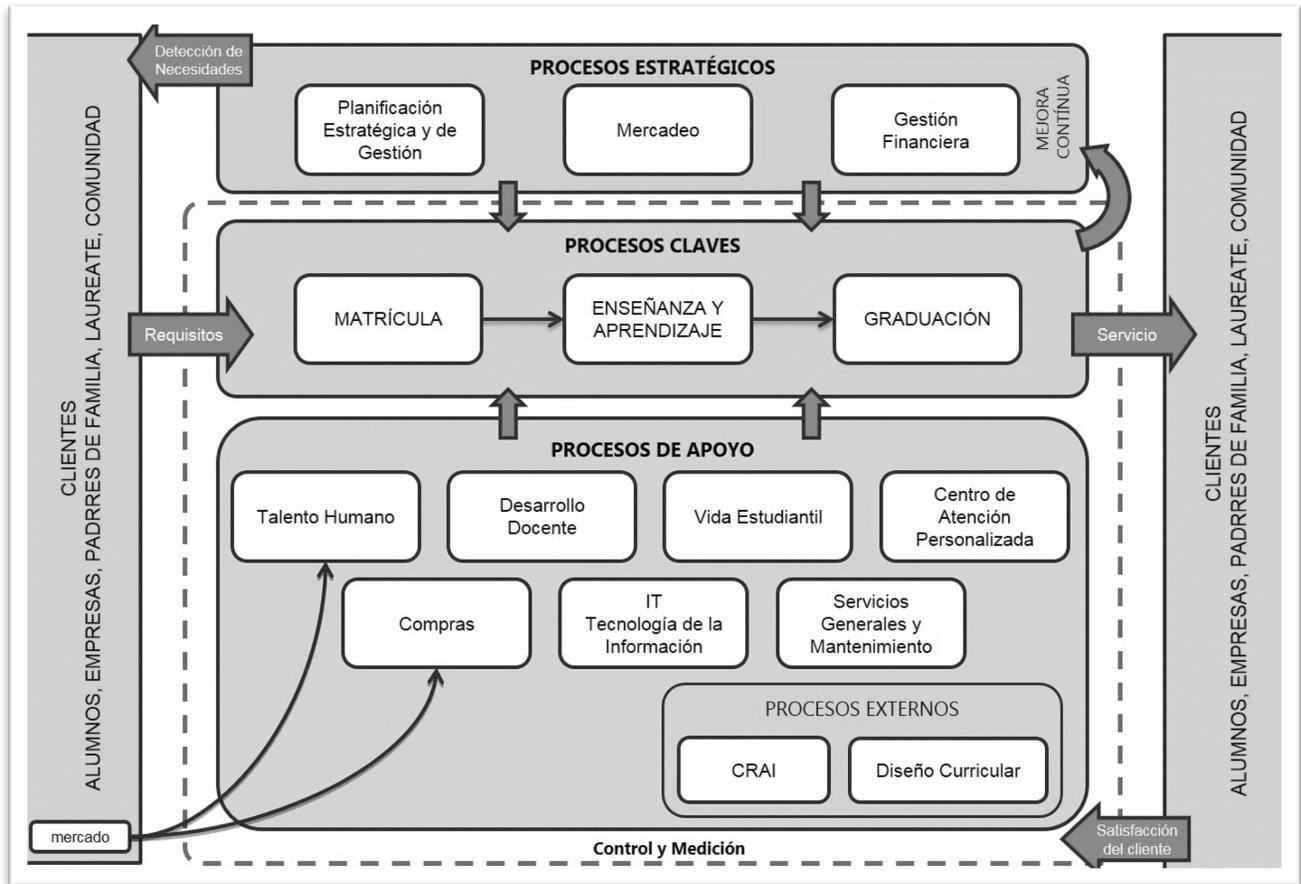
A lo largo de los años la estructura de UNITEC se ha ido modificando con el tiempo, ya que da paso a nuevos campos, nuevas personas, y nuevos departamentos, los cuales vienen a mejorar cada una de las áreas que lo requieran, con el fin de potencializar los procesos ya existentes a medida la institución va creciendo y teniendo mayor alcance en los aspectos académicos y de población estudiantil. A continuación se muestra como los distintos departamentos conforman el organigrama actual de la institución:



**Figura 2. Organigrama Institucional de UNITEC**

Fuente: (UNITEC, 2017, p. 1)

Conociendo la construcción de la organización, es importante identificar también cuales son los flujos de movimiento dentro de la institución educativa. UNITEC ha decidido implantar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001 (“Manual de Calidad,” n.d., p. 2). Para poder comprender fácilmente los procesos que se manejan dentro de la universidad, se presenta el siguiente gráfico de procesos en como interactúa UNITEC con los distintos públicos y departamentos de la institución.



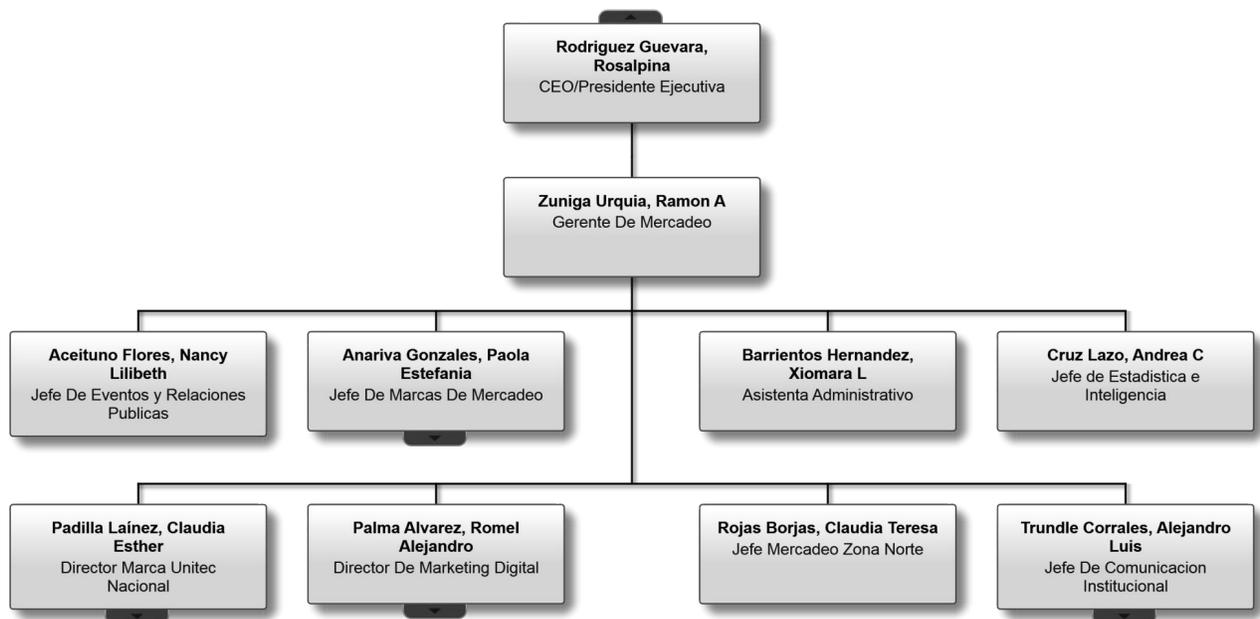
**Figura 3. Mapa de Procesos del SGC de UNITEC**

Fuente: (“Manual de Calidad,” n.d., Chapter 1)

### 2.1.6 Estrategia de Comunicación de UNITEC

La Comunicación Interna es aplicable a través de una política y procedimiento a todo el personal que labora en UNITEC y está enfocada en la definición de los lineamientos del proceso de comunicación organizacional y la estrategia para su fortalecimiento. A su vez busca establecer, desarrollar y mantener un proceso de comunicación efectiva que contribuya al cumplimiento de la visión, misión y valores de la institución para que los colaboradores cuenten con información y comunicación en forma oportuna y suficiente para desarrollar efectivamente sus responsabilidades y objetivos.

Con el fin de tener un panorama de cómo se manejan las funciones de un Director de Comunicaciones en UNITEC actualmente, primero debemos de ver como es el departamento de mercadeo el cual ha estado cumpliendo como una unidad que regula la comunicación interna y externa de la universidad, pero que no es específicamente bajo el rol o el enfoque de una dirección de comunicaciones debido a que se basa más en ser informante que en un generador de estrategias integrales de comunicación.



**Figura 4. Organigrama del Departamento de Mercadeo**

Fuente: (UNITEC, 2017, p. 116)

El esquema de trabajo que cumple el departamento de mercadeo, es un método de centralización de la información y la comunicación de las diferentes partes de la institución. Los departamentos solicitan que se hagan los avisos y comunicados necesarios para hacerlos llegar a los distintos públicos que lo requieren. En algunos casos esta comunicación es algo rutinario y ya es parte de un flujo de comunicados periódicos como el caso de los comunicados que emite talento humano mensualmente sobre el movimiento de colaboradores en la institución.

La información que es enviada al departamento de mercadeo lleva un proceso de diferentes etapas en los cuales requieren de una planificación y análisis de cuál será la mejor vía de emisión, además se realiza trabajo de diseño gráfico con el fin de preservar una alta calidad en las publicaciones y después se realiza calendarización de acuerdo al flujo de comunicados que deben realizarse, mediante los distintos canales de comunicación con los que cuenta la universidad y que están a disposición del departamento.

Mercadeo tiene dos destinatarios a los cuales les comunica de maneras distintas y parte de la planificación implica distintos esquemas de trabajo. La mayoría de comunicación está enfocada en un entorno comercial la cual es más enfocada al público externo, mientras que el público interno es un tema más de comunicación. Toda la información procesada se prepara para ser enviada, y es ahí cuando se planifica cual será la mejor vía para llegar a público requerido y para ello la universidad cuenta con distintos canales de emisión de información.

Los esquemas y la evolución que ha tenido los departamentos de comunicación en UNITEC no son algo aislado de igual manera ha sucedido en otras organizaciones (Morales & Enrique, 2007, p. 88)

Dada la falta de delimitación funcional y, por ende, la falta de unidad conceptual en referencia a los órganos responsables de la comunicación de las organizaciones resulta una tarea ardua establecer estrictamente la evolución histórica de sus estructuras. No obstante, se hace plausible pensar que las actuales estructuras de comunicación de las organizaciones son el resultado de la evolución de los antiguos departamentos de publicidad y gabinetes de prensa. UNITEC ha evolucionado sus estrategias de comunicación con el tiempo pero sigue teniendo esquemas del pasado.

Actualmente UNITEC cuenta con estrategias de comunicación que se han ido creando de acuerdo a las necesidades de la organización y también debido a las nuevas tecnologías que van surgiendo, se ha ido moldeando a los nuevos entornos de la sociedad. UNITEC es una institución de educación superior lo cual significa que tiene muchos públicos que atender y para lograrlo debe encontrar diferentes vías en las cuales puede lograr alcanzar a los diferentes públicos que atiende. La siguiente figura muestra las vías de comunicación que más se utilizan en la institución.



**Figura 5. Esquema de canales de distribución de información**

Fuente: (UNITEC, 2017)

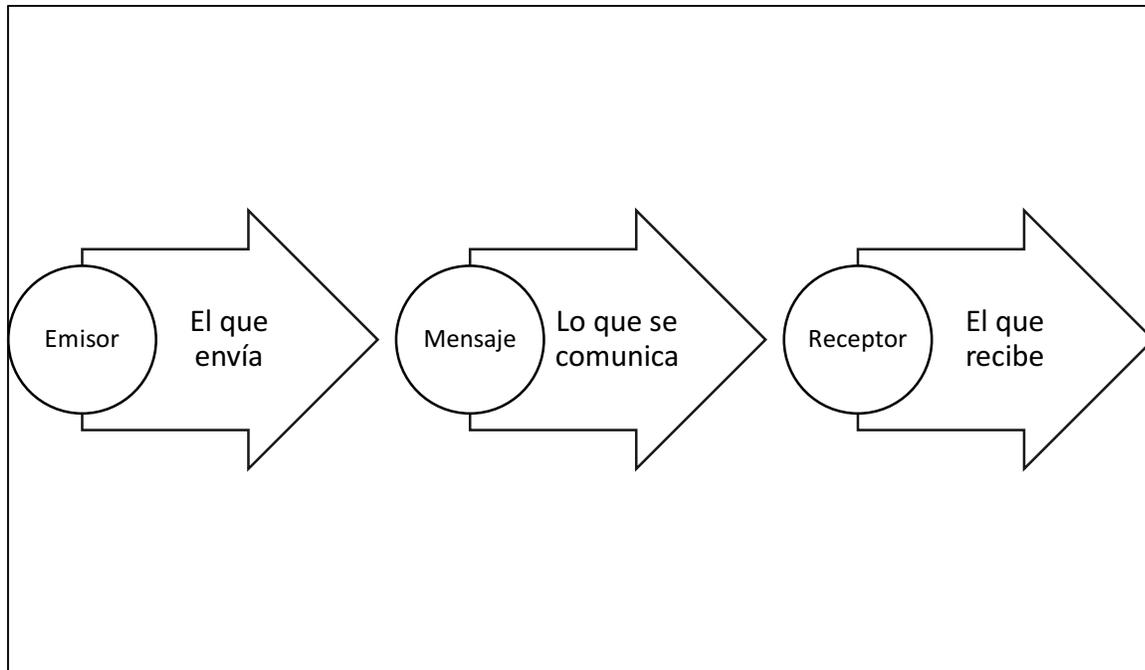
## 2.2. Teorías de sustento

### 2.2.1. La Comunicación

El génesis del rol de un DIRCOM es básicamente administrar estratégicamente la comunicación, pero para ello lo primero debe ser conocer de qué se trata, “En términos generales, la comunicación se produce cuando dos o más interlocutores se relacionan entre sí para intercambiar información. La relación que se establece entre estos dos debe ser óptima tanto cuantitativamente como cualitativamente” (Baran, 2005, p. 7) Este mismo principio de comunicación es el que abarca todo el trabajo que debe realizar un DIRCOM, lo que va cambiando es el grado de complejidad, especialmente con la aparición de nuevas tecnologías.

La comunicación en teoría es algo que se puede representar de manera básica y se mostrarán representan en cada uno de los modelos de comunicación, Chávez et al.(2008) destacan que 1 emisor, 2 mensaje y 3 receptor, son los tres elementos básicos en cualquier modelo de comunicación, lo que varía es la relación y dinámica entre todos los componentes. Es importante destacar que a medida se ha ido estudiando la comunicación, se descubre que a pesar de que la base siempre es la misma la relación es cada vez más compleja.

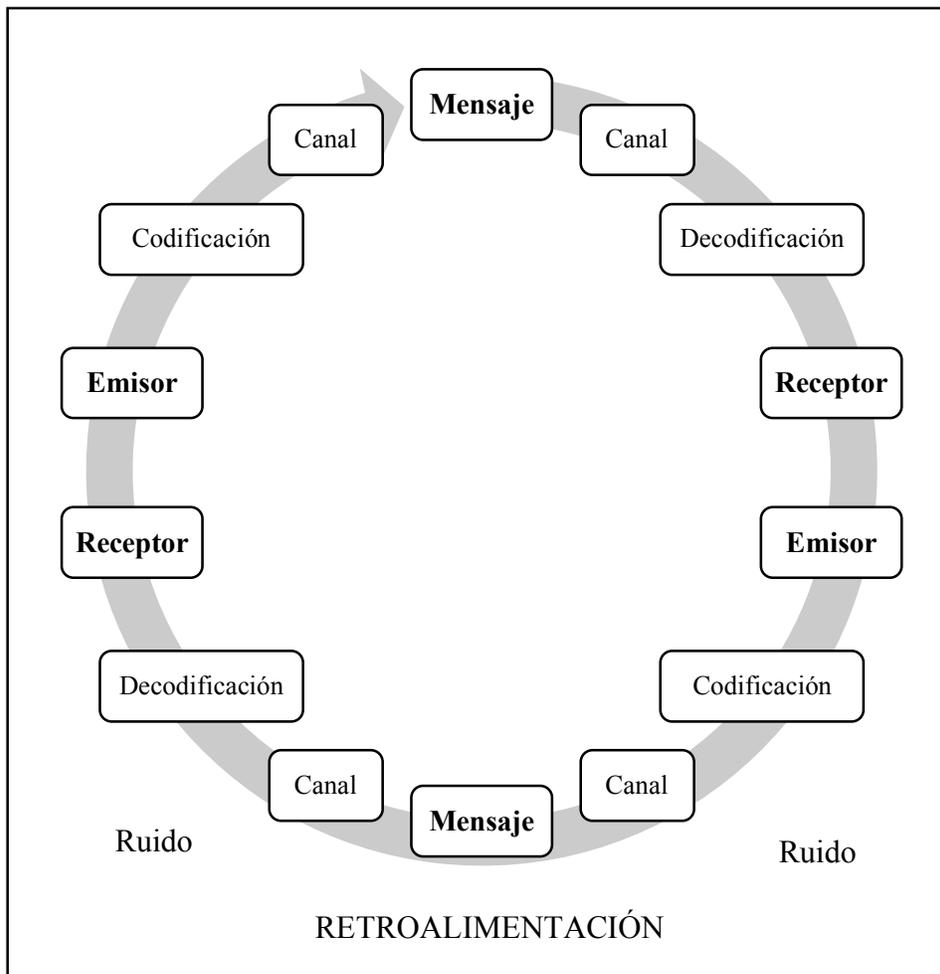
**Modelo Básico:** Muestra cómo funcionan los tres elementos que componen la comunicación es su estado básico, este es el ADN de toda la comunicación.



**Figura 6. Modelo Básico**

Fuente: (Chávez et al., 2008, p. 6)

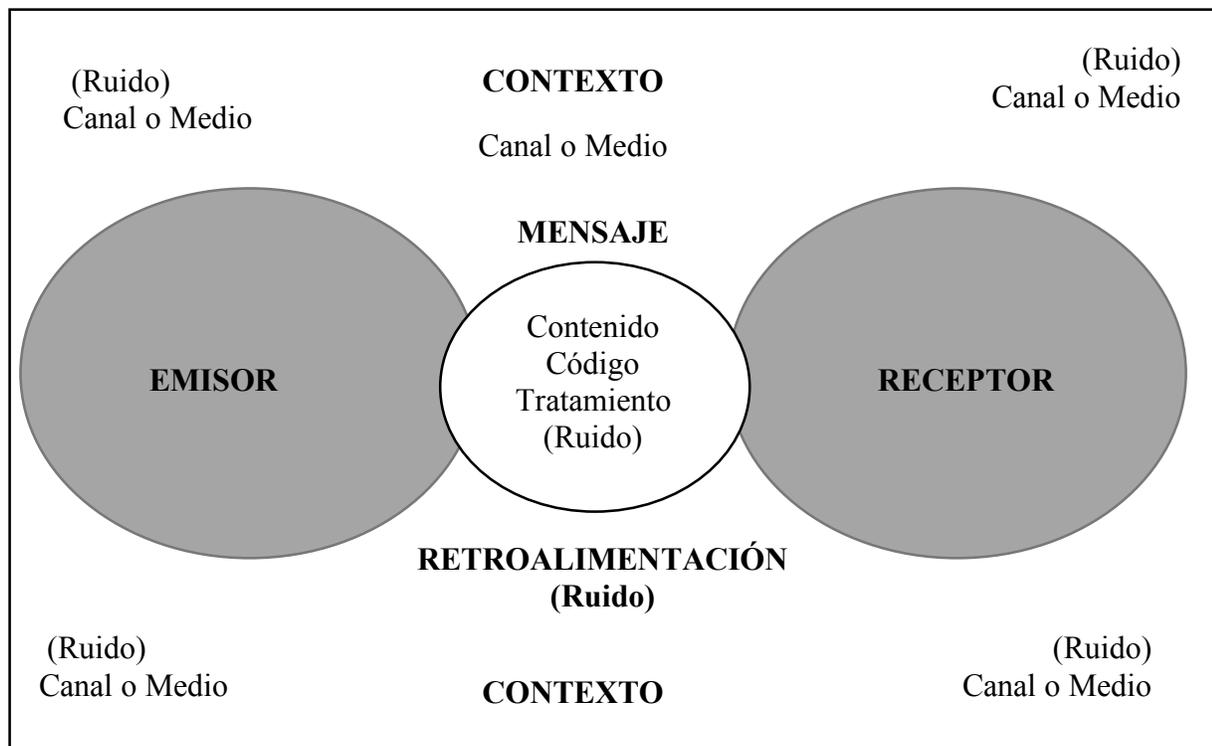
**Modelo Circular:** aquí se muestra como la comunicación es de dos vías y esa reciprocidad de información se conoce como retroalimentación y es la que permite que podamos comenzar a comunicarnos realmente con nuestro receptor, el cual al momento de dar la retroalimentación se convierte en emisor y nuevamente se comienza el ciclo; además de eso ya se ve como en parte de esa retroalimentación puede haber un elemento clave que se conoce como ruido y que podría distorsionar la interpretación del mensaje emitido.



**Figura 7. Modelo Circular**

Fuente: (Chávez et al., 2008, p. 7)

**Modelo transaccional:** En la vida cotidiana la comunicación suele ir más allá de un simple ciclo de vías de comunicación que van de un lado hacia el otro, y las personas se comunican con otras personas, es aquí donde la comunicación depende de otros factores, como los significados propios de una persona, el lugar donde se emite el mensaje, etc. Toda esta dinámica de significados, ruidos e interpretaciones que son más que un simple círculo es lo que nosotros conocemos como la contextualización del mensaje, en este sentido un mensaje podría ser interpretado de diferentes maneras dependiendo de la unión de todos los factores que se ven involucrados en la comunicación.



**Figura 8. Modelo Transaccional**

Fuente: (Chávez et al., 2008, p. 8)

A medida la comunicación se va estudiando, se descubre lo complejo que se convierte la comunicación, los públicos comienzan a tener una percepción por lo cual se maneja una red de significado, los modelos de comunicación que se han estudiado en el pasado se comienzan a convertir en algo más complejo y los expertos de la comunicación deben de comprender que la comunicación no es tan simple, pero a medida se va estudiando y aprendiendo se puede realizar estrategias de comunicación más realistas.

### 2.2.2. Comunicación Organizacional

La estructura organizacional a nivel mundial ha tenido un giro en torno a cómo trabajan actualmente. El nuevo siglo ha comenzado con profundos cambios en los movimientos de los mercados con el surgimiento de nuevos órdenes económicos y redefiniciones tecnológicas y sociales

de producción. Frente a estos escenarios, la comunicación comienza a tener un rol diferente respecto de décadas pasadas. (Manucci, 2016, p. 3) La manera en que se perciben las comunicaciones actualmente se ha convertido en un concepto aún más complejo.

Le era de la tecnología ha convertido a un nueva generación de públicos que están dispuestos a profundizar en los temas.

El mercado físico clásico, basado en la producción y distribución de productos; se ha desplazado hacia un mercado simbólico situado en una red de significados colectivos donde se integran los fragmentos percibidos de los eventos cotidianos y toman sentido los movimientos corporativos, a partir de la interpretación y conceptualización que las personas construyen de sus propias experiencias de relación con una empresa u organización. (Manucci, 2016, p. 3).

Entendiendo que debido a que los publico ahora interpretan significados más que simples productos se debe enfocar en los nuevos factores de influencia.

La globalización ha creado una dimensión nueva en la cual los públicos suelen ser más críticos y esto es esencial que se comprendido por las empresas.

Los procesos económicos actuales se pueden caracterizar mediante tres factores: la multiplicidad de variables que intervienen en una estructura global de mercado; la velocidad y la dinámica de interacción sustentada por la tecnología; y las situaciones desconocidas que se multiplican exponencialmente cuestionando los modelos de negocios establecidos y los parámetros convencionales de producción. (Manucci, 2016, p. 3).

Para poder tener una visión más clara las empresas deben comprender a que se están enfrentando.

Los nuevos escenarios en que se trabaja en la actualidad nos presenta distintas dimensiones, Manucci, (2016) afirma:

**La diversidad de actores:** ampliando la heterogeneidad de los sectores involucrados con la organización tanto en lo local como en lo global. Más allá del alcance de su actividad, una organización participa en un mundo abierto con un rango muy amplio de sectores que están pendientes de sus movimientos y de sus ofrecimientos. No hay un emisor para un receptor, sino por el contrario hay muchos significados y percepciones que conforman una trama de percepciones, intereses y actitudes que sustenta las relaciones y el intercambio cotidiano.

**La modalidad de interacción:** sustentada por el desarrollo tecnológico redefine el espacio y el tiempo del intercambio. El acceso a la información también multiplica los factores de incertidumbre por la imposibilidad de controlar a los múltiples emisores tanto en su función como en el contenido de sus mensajes. Los efectos de los movimientos corporativos tienen una capacidad de circulación muy rápida a través de las nuevas redes de información. La organización, haga lo que haga produce efectos en esta trama interconectada y sus consecuencias son inmediatas.

**La emergencia de nuevas situaciones:** que se multiplican exponencialmente producto la diversidad de actores interactuando simultáneamente en tiempo real. La emergencia de situaciones el punto crítico de la complejidad porque no se puede de predecir con certezas el nivel que alcanzarán determinados eventos interrelacionados. Este es un punto de convivencia de posibilidades y amenazas para las organizaciones. En la gestión de la emergencia se encuentran tanto los factores de nuevos desarrollos. (p. 4)

La comunicación en las organizaciones es la interpretación de significados que se han convertido en un proceso más complejo de comprender, pero lo que se puede comprender sus diferentes elementos.

Si una organización logra mantener ese balance de emisión e interpretación de mensajes, tendrá a su favor grandes beneficios que podrá mejorar el funcionamiento de toda la institución, por lo general las prácticas más comunes es que las empresas se dedican únicamente a emitir mensajes y eso es evitar que se utilicen los elementos de la comunicación de la forma correcta, la cual describe Costa (2009),

Estos grupos de elementos de lenguaje constituyen una parte esencial de la cultura y de la estrategia de comunicación corporativa (tal como, en un ámbito más delimitado, el alfabeto, los códigos lingüísticos y las reglas gramaticales, lo son para la comunicación escrita).

### **Elementos del lenguaje comunicacional**

Los modos de comunicar

- Directo/indirecto
- Tiempo real/ diferido
- Masiva/personalizada/selectiva/ interpersonal/ relacional

Las 3 dimensiones de la comunicación

- Institucional
- Organizacional
- Mercadológica

Las 7 cuestiones fundamentales

- Quien comunica
- Qué comunica

- A Quién comunica
- Por Qué medios comunica

#### Los lenguajes de la comunicación

- Semántico/ estético
- Códigos gramaticales y retórica visual
- Códigos culturales genéricos
- Medios y soportes
- Inter media
- Tecnología interactiva

Estos elementos son estructurales y estructurantes de los mensajes, y están de algún modo presentes en toda acción y todo plan estratégico de comunicación. Pero ellos no son el “mensaje”, pero están de algún modo presentes en ellos. (p. 180)

Conocer detalladamente los elementos que conforma la comunicación es fundamental para poder administrar y crear estrategias de comunicación que sean funcionales, existen estrategias y métodos que se manejan en una dirección de comunicación corporativa que toman en cuenta estos elementos, un DIRCOM, debe entonces aplicar estos métodos basados en los elementos de la comunicación con el fin de poder crear estrategias específicas para cada uno de los diferentes públicos a los que se requiera llegar.

#### 2.2.3. Estrategia organizacional

Toda empresa debe de tener un parámetro de auto-conocerse y además de ello conocer bien hacia dónde va, es por ello que debe contar con su brújula institucional la cual guíe,

El liderazgo estratégico se refiere a todas las actividades que fijan el rumbo para la organización y la ayudan a mantenerse en el servicio de su misión. El liderazgo estratégico está relacionado con la visión de la organización, así como las ideas y acciones que la hace única. (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, 2002)

Cuando una organización logra crear esa estructura básica que los lidere estratégicamente puede proceder a tomar las decisiones administrativas efectivamente.

Es importante que los altos mandos en una organización cuenten con las mejores condiciones para tomar decisiones que podrían afectar a la empresa, “La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea muy importante de los gerentes y comprende todas las funciones básicas” (Robbins & Coulter, 2005, p. 180). Para los altos gerentes o directivos, es necesario que conozcan y tengan las mejores estructuras corporativas, las vías de comunicación son un conjunto de vínculos entre diferentes áreas.

Los altos directivos deben tener una conexión con el resto de la organización y con los demás sectores a través de ellos es por eso que son necesarios los vínculos,

Los posicionamientos estratégicos de una organización dependen de la gestión de los vínculos con diferentes sectores de la sociedad. Un vínculo no es una relación pasajera, es una relación basada en confianza. En este proceso la comunicación tiene un protagonismo clave porque todo proceso de comunicación siempre tiene una contrapartida en procesos conductuales. Todo lo que la organización diga o haga tiene un impacto en los vínculos corporativos que se manifiestan en diferentes conductas. (Manucci, 2016, p. 25)

Tanto con el sector interno como externo la organización debe de trabajar los vínculos, ya que son más que una simple relación que existe entre cada uno de los distintos públicos de una organización,

por lo general las empresas no cuentan con ese personaje que cumpla tan delicada tarea y es necesario que se considere en crear este puesto tan necesario.

Cuando se habla de la creación de un puesto nuevo, se menciona la palabra “perfil” pero realmente a que se refieren con esa palabra, ya que es importante que resaltemos las competencias que debe exigir la empresa. Es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. (Alles, n.d., p. 2) Es de suma importancia ir creando este perfil.

#### 2.2.4. Dirección de comunicación

El Director de comunicación corporativa es una persona que representa una ventaja para la organización (Gamarra Romero & Vera Guerrero, 2015, p. 17),

El DIRCOM ayuda en la toma de decisiones y elabora estrategias para subsanar y contrarrestar las deficiencias o problemas que surjan en la empresa u organización. Además, la estrategia de comunicación corporativa será de naturaleza polivalente y holística, para que así se puedan cumplir en sinergia los objetivos globales de la comunicación y del negocio, y velar por el mantenimiento de la buena reputación empresarial.

Dependiendo del tamaño de la organización puede que el director de comunicación corporativa requiera un equipo de trabajo por lo cual se convertiría en un departamento dentro de la institución.

El departamento de Comunicación es un área estratégico en el cual se desarrollan las diferentes estrategias de comunicación, basadas en un análisis profundo de toda la información que se percibe, a través de las distintas técnicas empleada por el departamento, el cual debe de estar encabezado por el actual director de comunicación, quien junto a su equipo articulan y cumplen la

función de guardián al velar por la seguridad de la información y todas las comunicaciones tanto internas como externas de la empresa.

Las funciones del DIRCOM ha adquirido un nivel de importancia debido a los cambios en la era de la tecnología y la información (Camacho, 2011, p. 117)

La comunicación empresarial requiere de un arquetipo profesional y teórico claro, debido a la amplitud, la profundidad y la complejidad de sus funciones. Cimentación necesaria en este momento, dado el avance teórico que va apuntalando conceptos desde hace tiempo, gracias a la situación socioeconómica que redefine el papel de las empresas en la sociedad y por el salto tecnológico que ofrecen las nuevas herramientas de comunicación de alto valor táctico.

Es necesario que este departamento o este puesto sea administrado por una persona con la preparación indicada y que pueda integrar todas estas estrategias de comunicación.

Cuando se habla de diferentes rutas de comunicación, se refiere a las comunicaciones integradas, como menciona, Mateus (2012):

La Comunicación Integrada en las organizaciones surgió como una forma de reunir los contenidos de los diferentes sectores. Se presenta como un conjunto de varias áreas de la comunicación organizacional - externa, interna, institucional - que actúen de acuerdo con un plan y una estrategia globales, se complementan en sus diversidades y especificidades, lo que resulta en un efecto sinérgico, que es revelado en la Comunicación Organizacional en su conjunto (A.)

Una organización debe preocuparse por mantener un orden con toda la información que se comunica.

### 2.2.5. DIRCOM como directivo

Con el fin de poder garantizar que una empresa logre un director de comunicación corporativa que realmente sea funcional, la empresa debe empoderar a esta persona, darle las herramientas, y el respaldo necesario para poder desarrollar al máximo sus capacidades dentro de la institución, es por ello que cuando la alta directiva estudie la ubicación en el organigrama, que debe tener el DIRCOM deben de tomar en consideración las funciones y los requisitos del puesto, para que el esquema de la organización permita cierta flexibilidad y peso en la institución.

Es importante que las empresas consideren que un DIRCOM es un personaje clave dentro de la organización.

El director de comunicaciones será reconocido en su rango directivo y estará situado junto al máximo ejecutivo: presidente, consejero delegado o director general. Esto significa que debe identificarse con la visión prospectiva, la alta política y la mentalidad institucional. De todo ello será su intérprete y portavoz.(Costa, 2009, p. 243)

Debido a la importancia que tiene el cargo dentro de la organización es vital que tenga anexos directos con otros departamentos.

Para poder cumplir su rol de manera efectiva es importante que cuente con aliados estratégicos dentro de la organización.

A ambos lados de esta posición central en el nivel institucional, el director de comunicaciones estará conectado con el responsable de recursos humanos y con el responsable de mercadotecnia. Esta posición sintetiza la comunicación institucional, la comunicación organizacional y la comunicación mercadológica. Las tres grandes fuerzas que habrá que integrar en una actuación común.(Costa, 2009, p. 243)

Además de contar con enlaces directos con otras áreas es importante que el DRCOM pueda operar de manera eficiente en su puesto

Las funciones de un DRCOM requieren de ciertos privilegios para poder cumplir de manera eficiente con su labor.

Esta posición en el organigrama requiere de una libertad de acción que no es frecuente más que en los laboratorios de innovación de las grandes compañías multinacionales. Esta libertad debe ser comprendida y apoyada por sus superiores (ya que es rentable para la empresa) y por los demás niveles del organigrama, siendo parte del cometido del director de comunicación.(Costa, 2009, p. 243)

Algunos de otro tipo de privilegios con los que debe contar el DRCOM es no ser polarizado por la misma empresa.

Con el fin de poder realizar prácticas de auditoria y como personaje regulador el DRCOM, requiere de tener ciertos parámetros diferentes a otros empleados.

El director de comunicaciones no deberá ser absorbido por la burocracia, las norma y rigidez de la organización, aun siendo un empleado de la misma. Y, en cambio, deberá permanecer con un pie fuera conservado, en este sentido, la frescura y la distancia un asesor externo.(Costa, 2009, p. 243)

Es importante estacar que algunos de estos parámetros que requiere un DRCOM, no son algún tipo de capricho si no requisitos para poder cumplir eficientemente con las funciones del puesto.

#### 2.2.6. Identidad e imagen corporativa

El DRCOM debe de cumplir distintas funciones estratégicas dentro de una empresa, las cuales van desde velar por la imagen corporativa hasta realizar auditorías de imagen entre otras

funciones, es de suma importancia que la creación del este puesto cumpla con todas las competencias requeridas para poder desarrollar y dirigir un equipo de personas que servirán de base para poder orientar todas las estrategias de comunicación tanto internas como externas de la organización.

Uno de los grandes riesgos que tiene una empresa es poder mantener una buena identidad de la empresa.

La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995) señalan que, la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales. (Capriotti, n.d., p. 19)

El corazón de toda empresa es la que la impulsa a seguir adelante, pero además de eso es percibido por los demás públicos como la esencia de la institución.

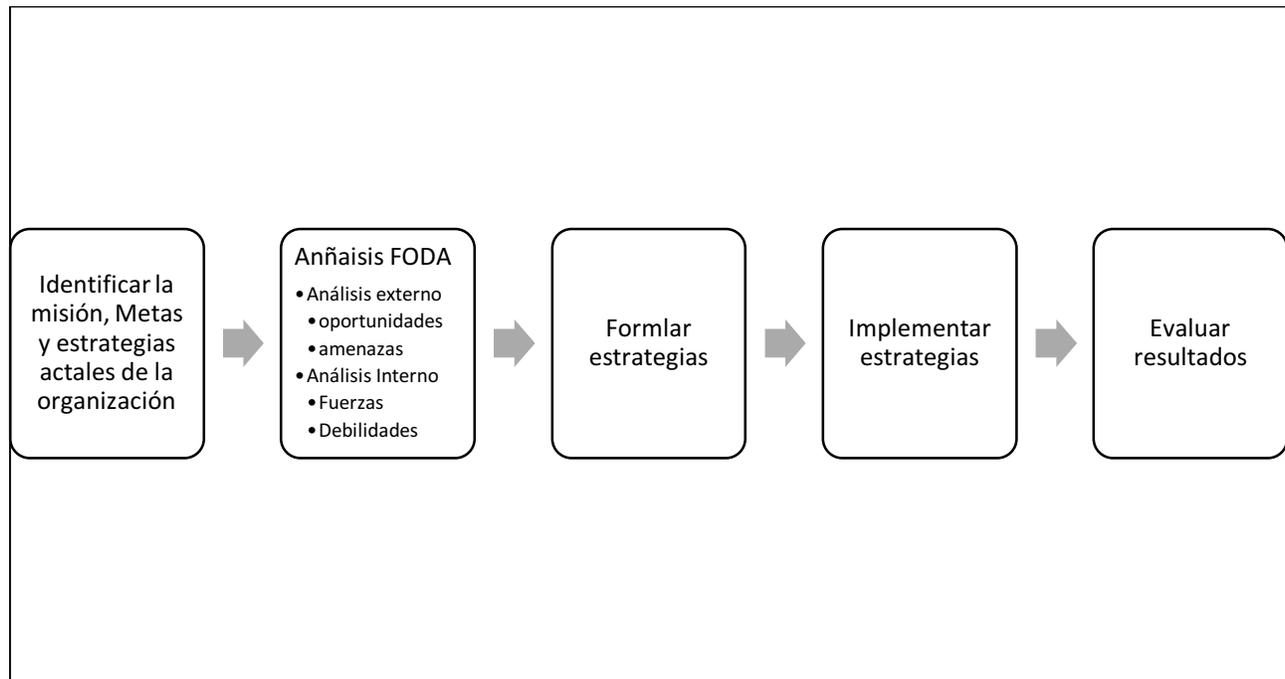
Lo que perciben los públicos de la empresa se conoce como la imagen corporativa y esto lo definen, Clow & Baack (2010) de la siguiente manera: “La imagen de la empresa se basa en los sentimientos que los consumidores y empresas tienen por la organización en conjunto y cada una de sus marcas” , p. 25). La forma en que estos públicos perciban la empresa podría tener un impacto positivo o negativo en la organización, es importante resaltar que no se tiene control directo sobre la imagen de la empresa.

Un director de comunicación corporativa es un guardián de los activos intangibles lo cual muchas veces las organizaciones lo toman a la ligera (Camacho, 2011, p. 116)

Gestionar los valores intangibles de la organización requiere de planificación, de sistema y de métricas. Todo ello junto con un buen entendimiento del entorno. En época de

incertidumbre y desconcierto entender el entorno es necesario, no tan solo para poder intuir los cambios del futuro, sino también para interpretar los cambio del presente.

Existen diversos métodos que se podrían utilizar para lograr una buena planificación, a continuación se presenta un esquema de procedimiento de un análisis FODA.



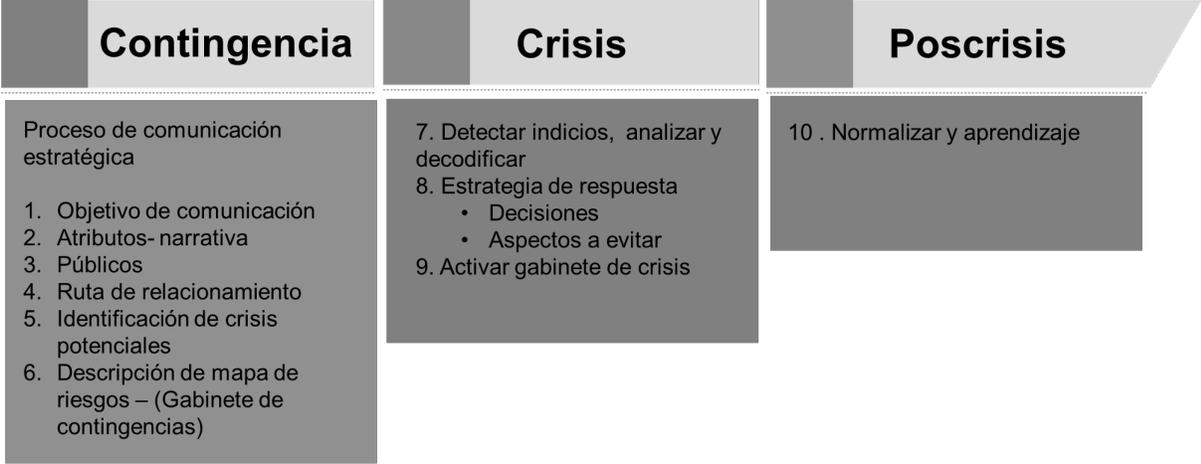
**Figura 9. Proceso de la administración estratégica**

Fuente: (Robbins & Coulter, 2005, p. 182)

Para realizar un análisis estratégico, el FODA es una herramienta muy popular y efectiva utilizada en muchos campos administrativos debido a que es una herramienta muy útil. Uno de los motivos por los cual es muy efectivo es debido a la facilidad y claridad con la que se pueden resumir los resultados. Una estrategia debe ser creada a partir de los resultados que se analizan en el FODA, luego se implementa, y finalmente se evalúan los resultados y el desempeño, los cuales resultan como un aprendizaje que será de utilidad en futuros procesos.

Una de las funciones más importantes que podría tener un director de comunicación corporativa y que tiene gran ayuda para la empresa sería la creación de un plan de contingencia de

comunicación. Es importante que cada empresa cuente con estos manuales en caso de que suceda una crisis ya que menciona acciones a tomar y de qué manera se puede resolver, en caso que no se pueda evitar. A continuación se presenta una representación de las etapas de una crisis.



**Figura 10. Etapas de una crisis**  
 Fuente: (Fuentes, 2016, p. 1)

## CAPITULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Congruencia metodológica

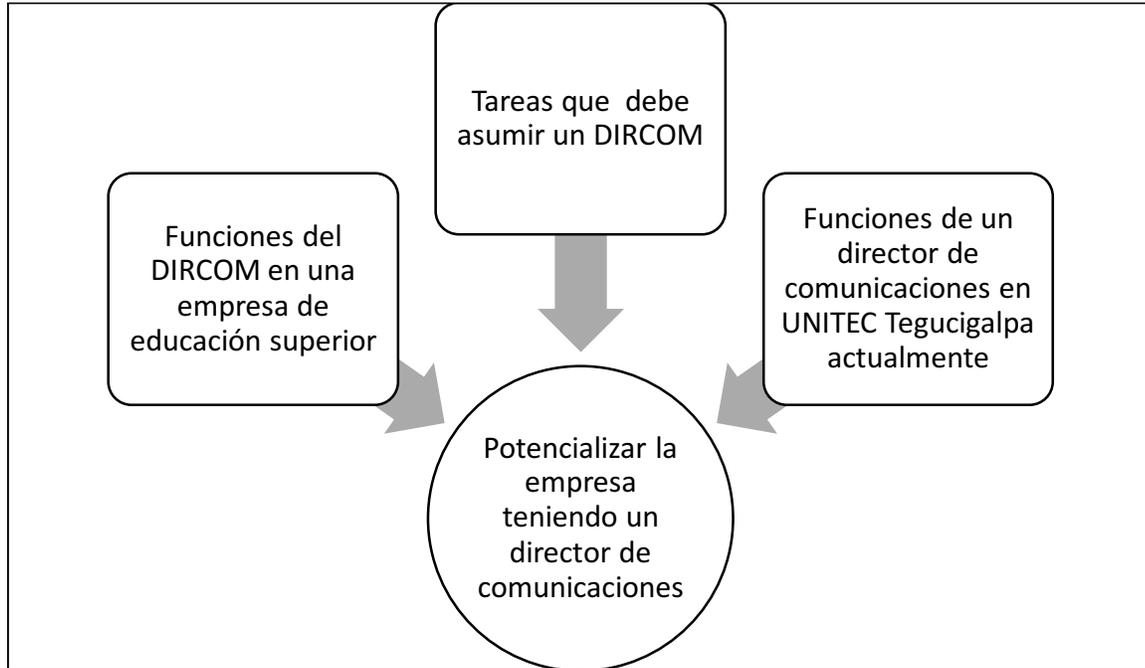
**Tabla 4. Congruencia metodológica**

Congruencia del Planteamiento			
Titulo	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Propuesta de creación de puesto de director de comunicaciones en universidad tecnológica centroamericana	Determinar las habilidades que debe de tener un director de comunicaciones para poder cumplir las funciones que realizan actualmente en UNITEC y además de realizar funciones estratégicas que ayuden potenciar el funcionamiento de toda la empresa al crear sistemas de comunicación más rápidos y efectivos.	Analizar la forma en que manejan las funciones de un director de comunicaciones en UNITEC Tegucigalpa actualmente	¿Cómo se manejan las funciones de un director de comunicaciones en UNITEC Tegucigalpa actualmente?
		Identificar las tareas que debe cumplir un director de comunicaciones.	¿Cuál son las tareas que debe asumir un DIRCOM?
		Demostrar como un director de comunicación corporativa potencializa la empresa.	¿Cómo se potencializa la empresa teniendo un director de comunicaciones?
		Explicar las funciones de DIRCOM que aporten beneficiosamente a una organización educativa.	¿Cómo aplicarse funciones del DIRCOM en una empresa de educación superior?

### 3.2. Definición de variables

- Funciones de un director de comunicaciones en UNITEC Tegucigalpa actualmente
- Tareas que debe asumir un DIRCOM
- Potencializa la empresa teniendo un director de comunicaciones
- Funciones del DIRCOM en una empresa de educación superior

### 3.3. Dependencias



**Figura 11. Relación de variables**

### 3.4. Enfoque de la investigación

Enfoque de la investigación será Cualitativo para poder tener un panorama más detallado de la importancia de tener un director de comunicación corporativa dentro de una institución de educación superior, es por ello que se ha determinado este enfoque, para poder resaltar las bondades, los atributos, las posibles amenazas y las debilidades que se podrían presentar con esta nueva propuesta, estos elementos no se pueden medir cuantitativamente, pero si se les puede demostrar su importancia y el peso que tienen sobre la organización.

### 3.5. Tipo de investigación

La siguiente investigación de tipo Descriptivo, se realizará de manera no probabilístico debido a que lo que se busca demostrar, son necesidades y valores intangibles que tienen un valor que no se puede medir pero si tiene un valor en la organización, para identificar la muestra que se elegirá será a juicio con el apoyo de expertos, esto ayudará a presentar datos de una manera más específica en el sentido que se tendrá resultados basados en las necesidades reales de una institución de educación superior.

### 3.6 . Instrumentos y técnicas de recolección de datos

La investigación tendrá dos etapas, la primera consiste en aplicar una serie de entrevistas a expertos en el tema para poder descubrir cuáles serán las funciones de DIRCOM que aporten beneficiosamente a una organización educativa, adicionalmente se identificarán las tareas que debe cumplir este puesto, de igual manera se demostrará que teniendo un DIRCOM se puede potencializa la empresa. En la segunda etapa se analizará la forma en que se manejan actualmente las funciones de un director de comunicaciones en UNITEC Tegucigalpa.

#### Primera etapa

Las entrevistas de la investigación se aplicarán a expertos del área de la dirección de comunicación corporativa, también será necesario tener la opinión de los expertos de la institución en este caso serán los altos directivos que actualmente tienen un esquema de trabajo en el cual deben asumir en su rol algunas de las funciones de un director de comunicaciones y que podrían tener la necesidad de tener el apoyo de ese nuevo personaje en la organización quien vendría a apoyar en áreas tan delicadas que requieren esa atención especializada, a continuación se detallaran las preguntas de las entrevistas, basadas en cada uno de las variables que se requieren investigar.

## Segunda etapa

En la segunda etapa, se implementará una herramienta de investigación denominada test de intervención la cual ha sido desarrollada por el Dr. Marcelo Manucci, y que ha sido aplicada por los departamentos de comunicación corporativa ya existentes en algunas empresas en Latinoamérica, está diseñado para poder evaluar la situación actual de la organización basado en elementos específicos (innovación, metas y objetivos), esta herramienta se utiliza para ver la percepción de un área específica y poder determinar cuáles son los elementos con debilidad información.

### 3.7. Muestra de público

Parte de la investigación se realizará haciendo uso de un instrumento que es diseñado para medir la percepción de los públicos de la institución u organización a la que se deba aplicar, para esta investigación se le aplicará al público interno administrativo de la sede de UNITEC Tegucigalpa la cual tiene una población total de 324 colaboradores administrativos en todos sus departamentos. A continuación se mostrarán los resultados del cálculo de la muestra y la fórmula que se utilizó para calcularla basado en los siguientes criterios:

Tamaño de la muestra 211

Nivel de confianza 95%

Margen de Error 4%

Población: 324

$$\text{Fórmula: } n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(z^2(p*q))}{N}}$$

n = Tamaño de la muestra

$z$  = Nivel de confianza deseado

$p$  = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

$q$  = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

$e$  = nivel de error dispuesto a cometer

$N$  = tamaño de la población

### 3.8. Fuentes de información

#### Fuentes Primarias

Las fuentes primarias están divididas en dos etapas para poder analizar los objetivos de la investigación, la primera parte se ha realizara una serie de entrevista a diez expertos, que estén relacionados con el propósitos del proyecto, se tomará en cuenta la opinión de expertos en el área de la dirección de a comunicación corporativa y se tomaran en cuenta la opiniones de las autoridades de la UNITEC que desarrollan funciones relacionados con toma de decisiones o que trabajen en la comunicación estratégica de la organización. La segunda etapa se aplicará una Herramienta desarrollada por Dr. Marcelo Manucci, con el cual se realizará un análisis de la percepción de las estrategias comunicación que tiene el público interno de la institución en este caso el personal administrativo.

- Parte 1: Entrevistas a expertos
- Parte 2: Test de intervención (Herramienta desarrollada por Dr. Manucci)

#### Fuentes Secundarias

Es importante destacar que algunos de los análisis deberán de ser sustentados por datos existentes, por los cuales los datos secundarios son datos que provienen de fuentes de investigaciones anteriores o datos ya recolectados, que no necesariamente fueron recuperados con el fin de esta investigación, pero que se pueden relacionar y puedan ampliar el panorama de lo que se está buscando en este proyecto, por lo cual se deberá de apoyar en fuentes de información como los que enlistan a continuación:

- Literatura
- Tesis y proyectos de evaluación
- Datos Estadísticos oficiales nacionales
- CRAI: que a través de su base de datos proporcione información para la realización del marco teórico de la presente investigación.

#### Limitaciones de la investigación

La investigación tiene ciertas limitaciones en cuanto a que se tomarán opiniones de las máximas autoridades de UNITEC y de expertos de la dirección de la comunicación corporativa que trabajan en otras instituciones de educación superior, por lo cual la accesibilidad a poder realizar las entrevista dependerá del tiempo de los expertos, quienes por la naturaleza de sus trabajos cuentan con tiempos muy limitados, otra limitación que se podría presentar son permisos por parte de la institución para aplicar el instrumento de medición “Test de intervención”, por el cual se tendría que considerar la disposición que presente UNITEC a que se realice el análisis en cada uno de los departamentos.

Algunas limitaciones a considerar serían:

- Disponibilidad de tiempo de los expertos

- Siendo un área nueva en las organizaciones quizá sea complicado conseguir algunos expertos nacionales
- Encontrar información estadística nacional relacionada con el tema debido a que es un área con poco desarrollo

## **CAPITULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de la herramienta “Test de intervención”.**

La herramienta test de intervención fue aplicada al personal administrativo de UNITEC en su campus de Tegucigalpa, mientras el proceso de la investigación se dio a lugar en cada uno de los departamentos de la universidad obteniendo el total de 211 aplicaciones la cual se presenta promediada en la siguiente herramienta que resume todos los datos recopilados, luego de ser tabulados y resumidos se procede a realizar un plan de análisis basado en los resultados de la herramienta las cuales reflejan cuales de los ejes de la estrategia de comunicación necesitan algún área de mejora en los procesos existentes.

**Tabla 5. Test de intervención**

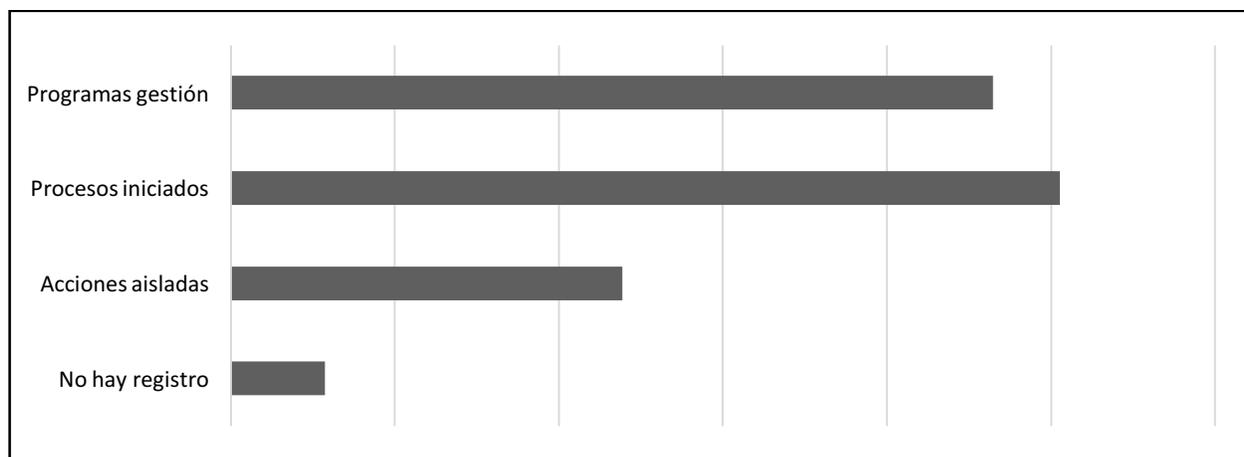
TEST DE INTERVENCIÓN (PROMEDIO DE RESULTADOS)

El siguiente cuestionario, está diseñado para poder identificar la el nivel de funcionalidad que tiene la estrategia de comunicación actual de UNITEC.

Marque con una x según su evaluación de los siguientes temas

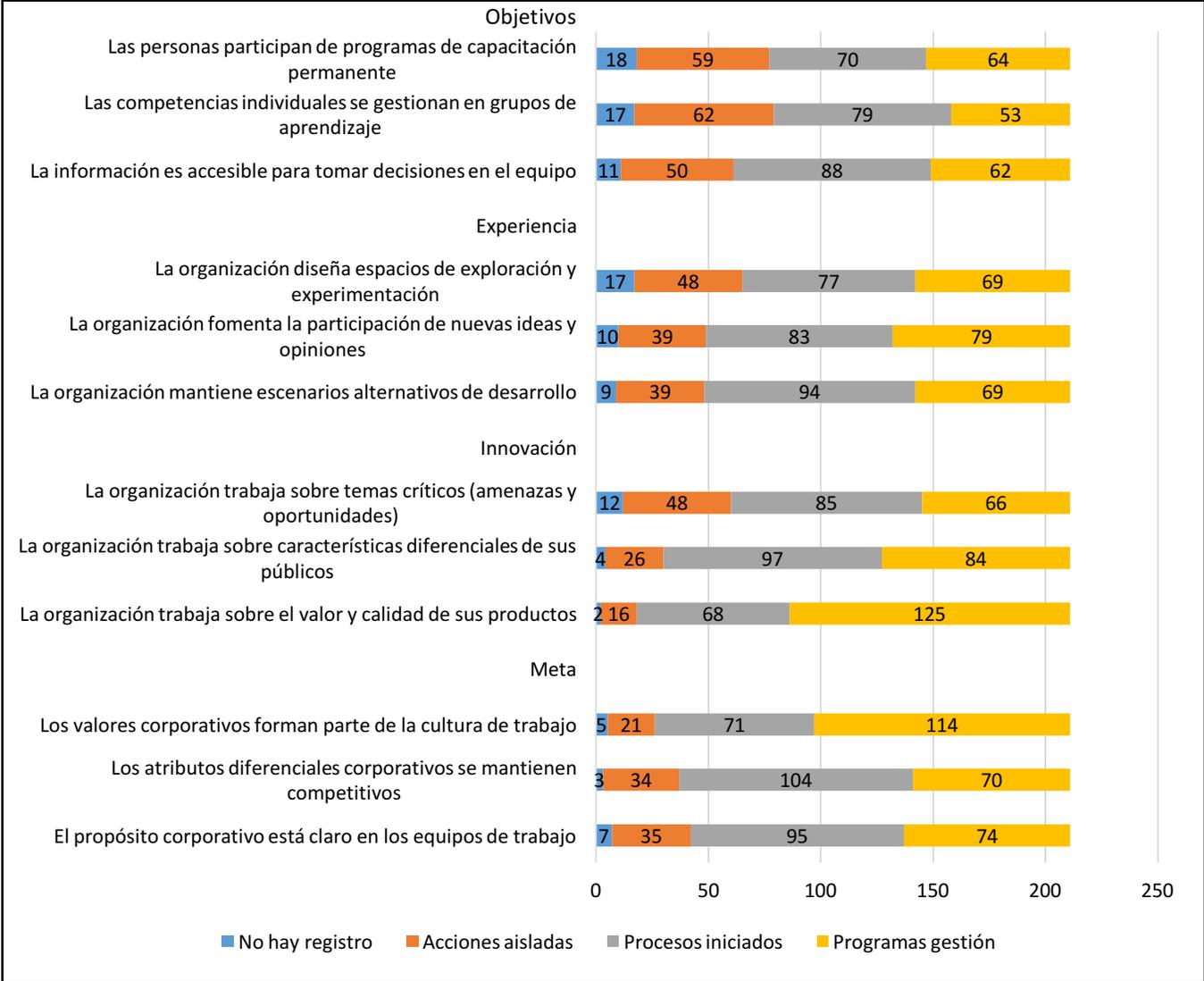
		No hay registro	Acciones aisladas	Procesos iniciados	Programas gestión
Objetivos	1. El propósito corporativo está claro en los equipos de trabajo			3	
	2. Los atributos diferenciales corporativos se mantienen competitivos			3	
	3. Los valores corporativos forman parte de la cultura de trabajo			3	
Meta	4. La organización trabaja sobre el valor y calidad de sus productos			3	
	5. La organización trabaja sobre características diferenciales de sus públicos			3	
	6. La organización trabaja sobre temas críticos (amenazas y oportunidades)			3	
Innovación	7. La organización mantiene escenarios alternativos de desarrollo			3	
	8. La organización fomenta la participación de nuevas ideas y opiniones			3	
	9. La organización diseña espacios de exploración y experimentación			3	
Experiencia	10. La información es accesible para tomar decisiones en el equipo			3	
	11. Las competencias individuales se gestionan en grupos de aprendizaje			3	
	12. Las personas participan de programas de capacitación permanente			3	
	Escala de puntuación de cada rango	1	2	3	4

Basado en los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta exploratoria, podemos identificar que basados en la percepción de los colaboradores, podemos observar como se muestra en el siguiente gráfico, que a groso modo y considerando todas las características de los ejes de las estrategias de comunicación (Objetivos, Metas, Innovación y Experiencia), que se considera que UNITEC y tiene sus estrategias en etapa de procesos iniciados, lo cual significa que no es parte de la cultura organizacional, pero ya se tiene una conciencia sobre lo cada uno de las características.



**Figura 12. Tendencias de respuestas generalizadas**

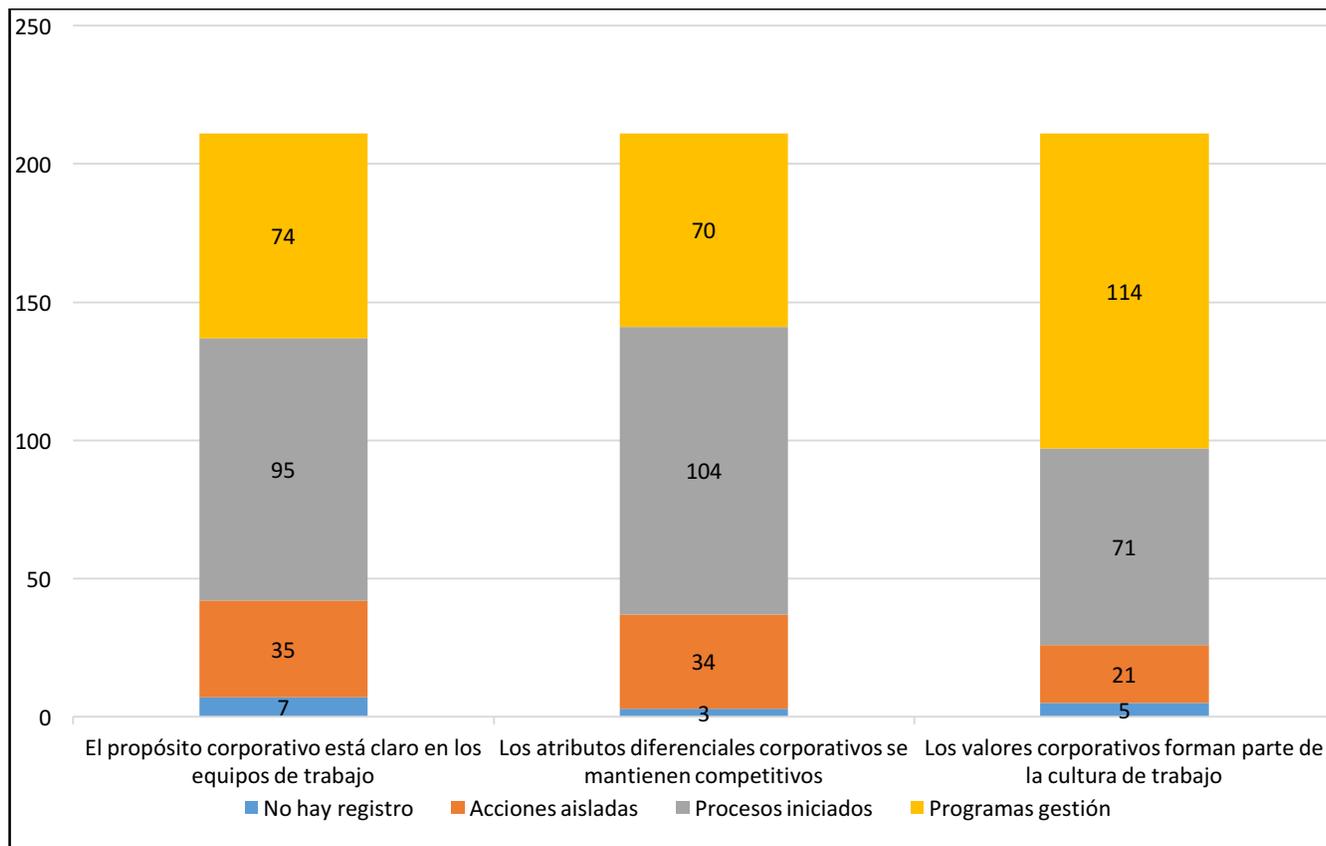
Con el fin de poder hacer un análisis más profundo se ha desglosado, cada una de las características basados en los resultados y se presentan de manera generalizada en la tabla siguiente, posteriormente se analizarán cada uno de las características, identificando cuales son las percepciones de los colaboradores de UNITEC, como se puede ver en el gráfico se puede identificar que la organización ha estado trabajando más en aspectos relacionados a los ejes innovación y metas pero que debería de prestar más atención en los ejes de objetivos y la experiencia que tienen los colaboradores de la organización.



**Figura 13. Resultados de test de intervención**

Se ha identificado que en términos generales pareciera que la institución tiene los cada uno de la características bajo un control y que tiene esa conciencia de que trabaja establemente con cada uno de los ejes estratégicos de la comunicación; in embargo, cuando se analiza detalladamente se pueden identificar algunos áreas de mejora, los cuales iremos detallando a medida se desglosando el análisis de la herramienta, a continuación se detallaran cada uno de los criterios que se estudian dentro de cada uno de los ejes estratégicos, con el fin de ir comprendiendo más a detalle cuales son la áreas de mejora.

### 4.1.1. Objetivos



**Figura 14. Resultados eje de objetivos**

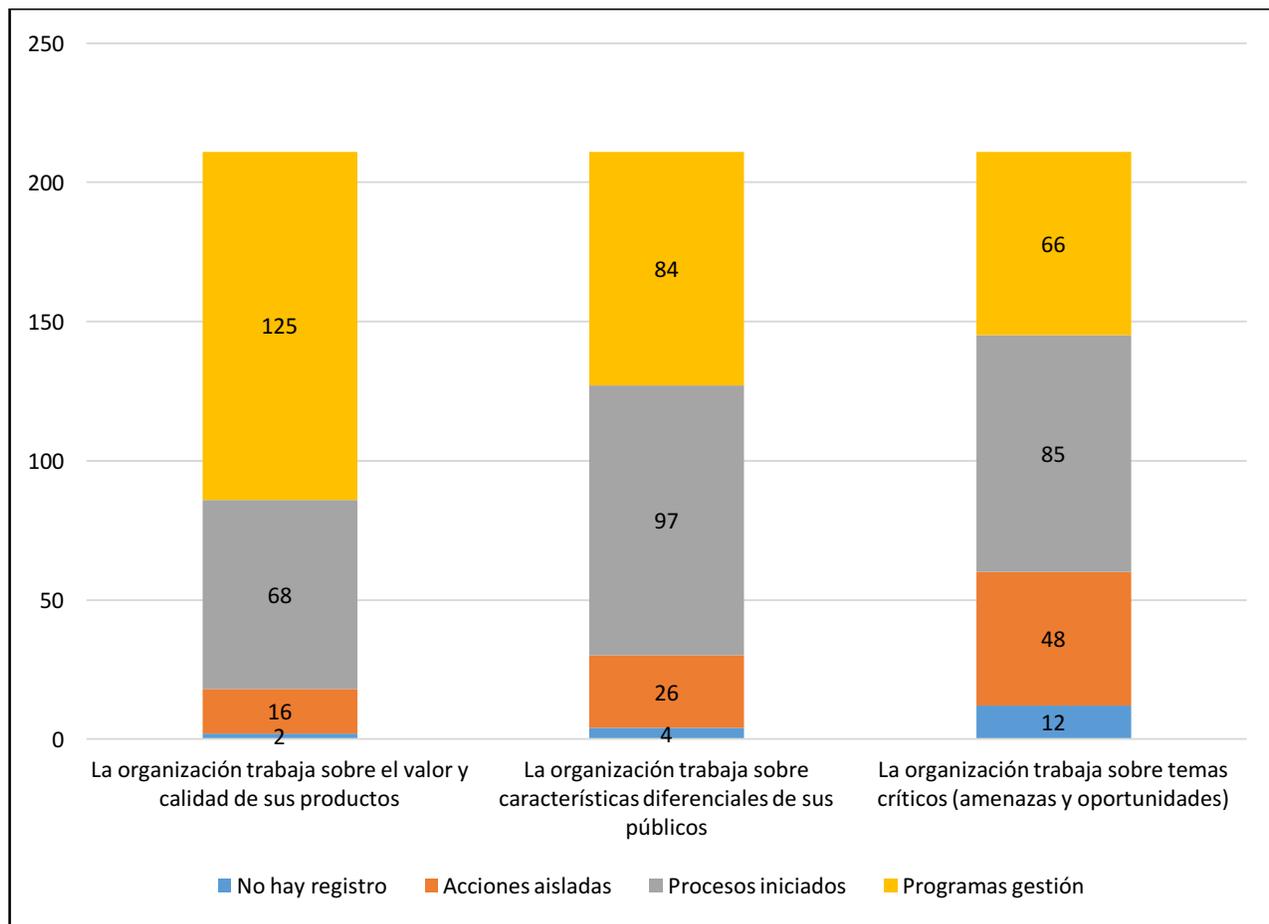
El propósito corporativo está claro en los equipos de trabajo: como se muestra en el gráfico, esta es una característica que si bien es cierto, presenta muchas opiniones que ya existen procesos iniciados, y que ya se están realizando estrategias para cubrir esta necesidad, por otro lado es la que más presenta fallas, esto significa que existen colaboradores que no tienen ni siquiera un conocimiento básico de cuál es el propósito corporativo de la organización donde están trabajando, este podría ser una bandera roja ya que es sumamente importantes que los colaboradores cuenten con un conocimiento de ello.

Los atributos diferenciales corporativos se mantienen competitivos: claramente UNITEC trabaja mucho el tema de vender la universidad a los diferentes públicos, por lo cual es evidente

que los diferentes públicos, en este caso el público interno es consiente que la universidad es una institución que se respeta y que tiene atributos que los diferencian de otros, los colaboradores podrían percibir que existen estos atributos y que son importantes para la organización, pero por otro lado es posible que no conozcan detalladamente cuáles son esos elementos diferenciadores.

Los valores corporativos forman parte de la cultura de trabajo: es evidente que esta es la característica que está más clara para los colaboradores, es claro que los empleados de UNITEC comprenden cuales son los valores de la institución, es probable que la institución realice muchas acciones relacionada a hacer hincapié en los valores corporativos y que ya forma parte de la cultura organizacional, es importante tomar en cuenta que ya la organización tiene muy claro cuáles son las estrategias para preservar esta cultura, pero es necesario que no descuiden esta área mientras se mejoran otras.

#### 4.1.2. Meta



**Figura 15. Resultados eje de metas**

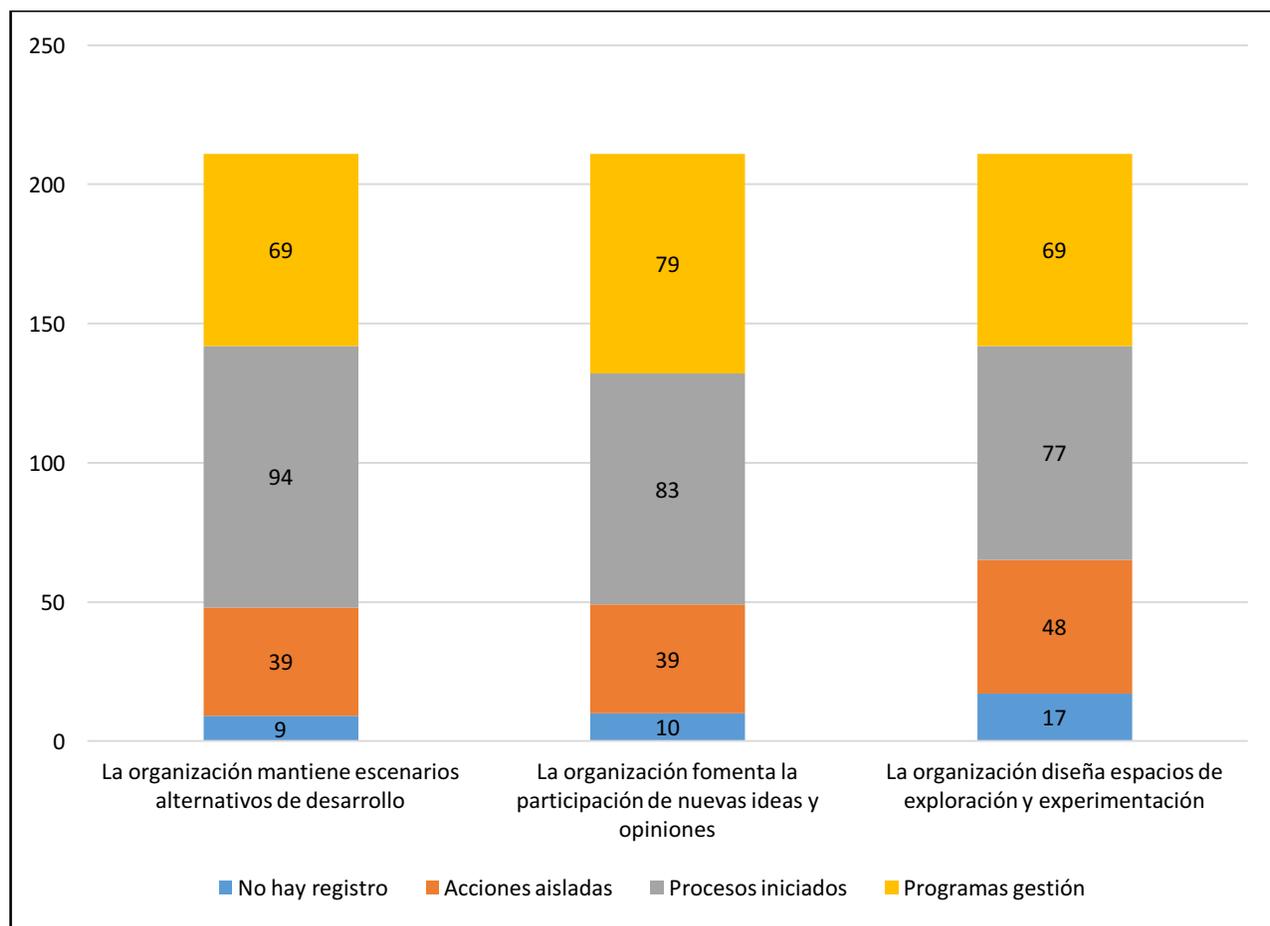
La organización trabaja sobre el valor y calidad de sus productos: Definitivamente UNITEC trabaja mucho el tema de que se dé a conocer sus valores y que se note la alta calidad en cada uno de sus productos y por ello se refuerzan las estrategias de que se involucre la calidad en cualquier aspecto, según lo que se muestra en el gráfico la mayoría de colaboradores están conscientes de estos elementos y trabajan basados en preservarlos, ya que existen estrategias que se refuerzan en la institución y que vienen como herencia de Laureate de cual UNITEC forma parte.

La organización trabaja sobre características diferenciales de sus públicos: Debido a que UNITEC es una universidad que se ha considerado uno de los principales líderes del mercado de

educación superior, es evidente que se realizan esfuerzos por preservar estrategias competitivas en el mercado, según el gráfico está claro que existe una conciencia en estos elementos y que ya se comienzan a tener acciones que lo refuerzan y que se irán convirtiendo en parte de la cultura organizacional de UNITEC.

La organización trabaja sobre temas críticos (amenazas y oportunidades): este es quizá el punto más importante al cual se le debe prestar más atención en el eje de “Metas”, según los resultados es un elemento que presenta más descuido, a groso modo se puede ver que se tiene conocimiento de la importancia que presenta para la organización; sin embargo, se considera que hay veces que son acciones aisladas, lo cual quiere decir que muchas estrategias son reactivas o en respuesta a ciertos estímulos, probablemente esté relacionado a que UNITEC, trabaja ciertos aspectos subcontratando especialistas externos que les apoyan cuando presentan alguna crisis de comunicación, es importante que la organización sea más precavida y trabaje más basados en manuales de contingencia que en reaccionar espontáneamente ante ciertas amenazas.

### 4.1.3. Innovación



**Figura 16. Resultados eje de innovación**

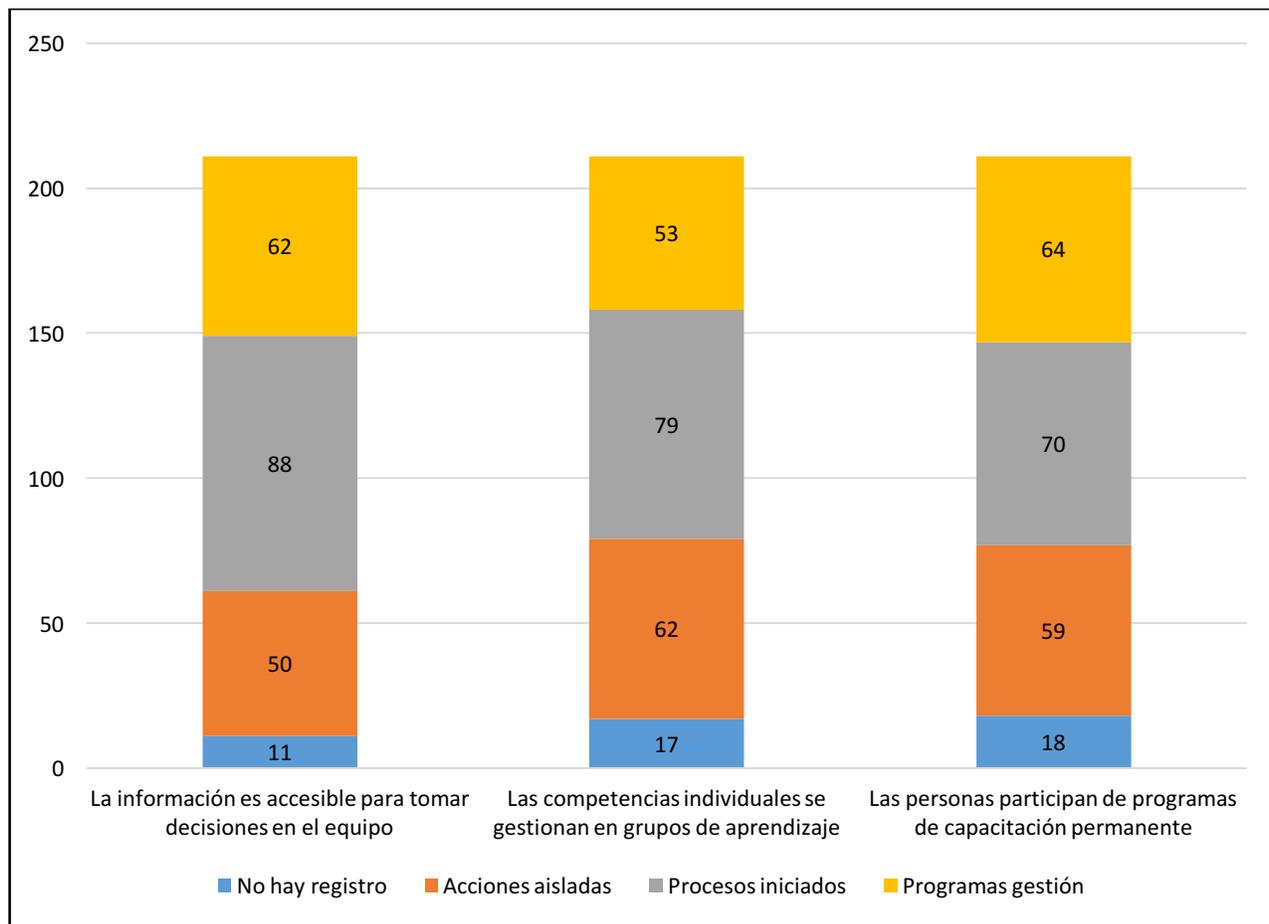
La organización mantiene escenarios alternativos de desarrollo: quizá uno de los escenarios más importantes que podría potenciar la capacidad de una institución, sin duda es basado en el eje de la innovación, según la percepción de los colaboradores de UNITEC, la institución presenta estrategias para que los empleado puedan encontrarse los espacios alternos dentro de la organización para poder explotar ideas innovadora que sean útiles para la institución, es importante que se sigan promoviendo estas iniciativas.

La organización fomenta la participación de nuevas ideas y opiniones: involucrar al personal para que se les permita aportar su propio talento, es un elemento muy valioso, por lo general las

organizaciones tienen personal con cualidades no explotadas o no conocidas, permitir que los colaboradores puedan desarrollar su creatividad dentro de sus puestos de trabajo es una práctica que simplemente trae beneficios, y si bien existe cierto riesgo de que pueda ser algo muy alocado, UNITEC ya permite que la institución explore nuevos conocimientos.

La organización diseña espacios de exploración y experimentación: Según la opinión de los colaboradores, UNITEC es una institución que permite que el personal encuentre y se desarrolle personalmente en el campo de la innovación basado en sus propios esfuerzos y talentos; sin embargo, se considera que la institución como tal debería de incentivar y buscar crear espacios y estrategias que refuercen el eje de la innovación como parte de la cultura organizacional, según los resultados este sería el elemento que requiere mayor atención y que se debería de reforzar mediante acciones específicas para lograr mejorar las estrategias actuales.

#### 4.1.4. Experiencia



**Figura 17. Resultados eje de experiencia**

La información es accesible para tomar decisiones en el equipo: según la experiencia de los colaboradores, el acceso a la información para tomar decisiones dentro de su esquema laboral es algo que con el paso del tiempo quizá ha ido siendo más accesible, pero es probable que para algunos colaboradores no toda información que le podría ser útil para lograr sus objetivos, sea protegida por algún tipo de confidencialidad, debido a que por lo general las organizaciones en Honduras tienen algún tipo de recelo o desconfianza de que información puede ser confiable de prestar y cual no debería, pero esta información podría ser una ayuda y potencializar algún departamento lo cual vendría a mejorar la organización como tal de igual manera.

Las competencias individuales se gestionan en grupos de aprendizaje: algunas organizaciones desaprovechan muchas oportunidades que se pueden mejorar con la ayuda de sus mismos colaboradores, pero el problema radica en que incluso la organización desconoce que tiene ese potencial, es por eso que según los resultados del test de intervención, se ha detectado que este es una área de mejora que se podría explotar para aumentar el desempeño organizacional ya que sería de beneficio tanto para cada uno de los empleados como para la institución, ya que fomentando este tipo de acciones se puede identificar nuevos talentos que beneficien a la institución y sea una ventana de crecimiento para el colaborador.

Las personas participan de programas de capacitación permanente: según los resultados UNITEC presenta proceso iniciados en cuanto al tema de capacitación y desarrollo personal del colaborador, pero también es un área que ha dejado ciertos sectores de la organización fuera de este esquema que se está implementando en la actualidad, sería beneficioso si UNITEC presta atención a que cada uno de los sectores puedan tener la oportunidad de capacitarse y crecer intelectualmente lo cual beneficia al colaborador de manera personal y que sirve como un elemento de satisfacción para este público interno, por otro lado es de mucho beneficio para la misma organización ya que eleva el valor de los activos intangibles.

## 4.2. Análisis de entrevistas

### 4.2.1. FODA

**Tabla 6. FODA**

	Positivos	Negativos
Interna	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión Holística de la empresa.</li> <li>• El DIRCOM es un guardián de la imagen organizacional.</li> <li>• El DIRCOM vela por los intereses del público interno.</li> <li>• Crecimiento del valor de los intangibles de la organización.</li> <li>• Mejora la cultura organizacional.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos mal interpretan las funciones específicas del DIRCOM.</li> <li>• Presupuesto para el DIRCOM.</li> <li>• No contar con las herramientas apropiadas.</li> <li>• Directivos que se opongan a las asesorías.</li> <li>• Políticas y normas muy herméticas en la organización.</li> </ul>
Externa	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El DIRCOM es una necesidad de las empresas.</li> <li>• Apoyo de los altos directivos de la organización.</li> <li>• Cargo nuevo dentro de la empresa.</li> <li>• Muchas áreas de desarrollo.</li> <li>• El público joven cuenta con muchas alternativas o vías de comunicación.</li> </ul>	<p><b>Amenazar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cantidad de públicos son muchos.</li> <li>• Acceso a información privilegiada.</li> <li>• El público joven es hambriento de conocimiento y así como se entera de cosas buenas y también de cosas malas.</li> <li>• Resistencia al cambio de la cultura organizacional.</li> <li>• Responsabilidades en etapas de crisis.</li> </ul>

#### 4.2.2. Análisis SWOT

**Tabla 7. Análisis SWOT**

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión Holística de la empresa.</li> <li>2. El DIRCOM es un guardián de la imagen organizacional.</li> <li>3. El DIRCOM vela por los intereses del público interno.</li> <li>4. Crecimiento del valor de los intangibles de la organización.</li> <li>5. Mejora la cultura organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los directivos mal interpretan las funciones específicas del DIRCOM.</li> <li>2. Presupuesto para el DIRCOM.</li> <li>3. No contar con las herramientas apropiadas.</li> <li>4. Directivos que se opongan a las asesorías.</li> <li>5. Políticas y normas muy herméticas en la organización.</li> </ol>
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El DIRCOM es una necesidad de las empresas.</li> <li>2. Apoyo de los altos directivos de la organización.</li> <li>3. Cargo nuevo dentro de la empresa.</li> <li>4. Muchas áreas de desarrollo.</li> <li>5. El público joven cuenta con muchas alternativas o vías de comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El DIRCOM es una necesidad, el cual con sus funciones ayuda a mejorar el funcionamiento organizacional, teniendo una visión holística, ayuda a mejorar la cultura organizacional, velando por preservar las buenas relaciones con los distintos públicos ya sean directo o indirectos lo cual hace que el DIRCOM se convierta en un guardián de los valores intangibles de la organización.</li> <li>2. El DIRCOM debe de asesorar a los directivos de la institución, con el fin de que las decisiones que tomen no vayan a tener algún efecto negativo en la imagen y reputación institucional.</li> <li>3. El hecho de que se crea un puesto nuevo dentro de la organización es una oportunidad para mejorar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Algunos de los directivos de otras áreas podrían estar renuente a los cambios organizacionales, pero tener el apoyo de los altos directivos es la ayuda que se necesita para sobrepasar esta debilidad.</li> <li>2. El presupuesto siempre será un inconveniente, pero el puesto de DIRCOM es una necesidad que surge de la misma organización los los altos directivos están conscientes que se tiene y debe ser atendido.</li> <li>3. Al igual que el presupuesto las herramientas dependen de tener el apoyo de la organización, pro la misma necesidad que tiene la organización es lo que lo justifica, por</li> </ol>

	<p>y reestructurar la cultura organizacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Una buena oportunidad para el DIRCOM es que tienen la posibilidad de desarrollarse en muchas área que requieren atención especializada.</li> <li>5. Una oportunidad que brinda el hecho de trabajar en una institución educativa es básicamente su público, gran parte de su público es joven lo cual existen muchísimas vías por donde se pueden estrategias de comunicación.</li> </ol>	<p>supuesto el DIRCOM de igual manera deberá de velar porque esto se cumpla.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Desde el momento que surge esta necesidad en la empresa, se sabe que se tendrán que reestructurar, siempre que se hace existirá cierta resistencia, pero con el paso del tiempo se ira adaptando a esta nueva estructura.</li> <li>5. Parte de la reestructuración de la empresa debe cambiar algunas normas que existen dentro de la institución; sin embargo, es necesario y con el apoyo de los altos directivos se puede lograr estos cambios los cuales son de beneficio para la institución.</li> </ol>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cantidad de públicos son muchos.</li> <li>2. Acceso a información privilegiada.</li> <li>3. El público joven es hambriento de conocimiento y así como se entera de cosas buenas y también de cosas malas.</li> <li>4. Resistencia al cambio de la cultura organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando se habla de tener una visión holística, parte de ello se refiere a tener que atender cada uno de los públicos, en una institución de educación superior, este factor se multiplica y son mucho más complejos que empresas de otro rubro debido al alcance y diversidad de públicos que tienen relaciones con UNITEC.</li> <li>2. Un Director de comunicaciones siempre tendrá a su mano acceso a información delicada de la institución, es por ello que la organización debe de apoyarlo en su labor con el fin de que pueda resguardar esa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La universidad es una institución como que involucra muchos públicos, en algunos casos de manera indirecta, es necesario que el DIRCOM logra tener las herramientas necesarias para poder responder ante tal magnitud.</li> <li>2. Es posible que existan directivos que se opongan a tener un director de comunicaciones en importante que logre crear confianza y demostrar su importancia ya que trabajara con información muy delicada, la cual debe demostrar lealtad a la institución.</li> </ol>

<p>5. Responsabilidades en etapas de crisis.</p>	<p>información y poder hacer uso inteligente de ello.</p> <p>3. Debido a que la institución cuenta con mucho público joven, es más complicado poder evaluar la información que reciben, es deber del DIRCOM como guardián poder identificar posibles amenazas, también es importante que cree un plan de contingencia para evitar posibles amenazas de información.</p> <p>4. La creación de un puesto directivo siempre implicar que se reestructuren el esquema que se ha estado implementando, pero en el caso del puesto de DIRCOM, mejora la cultura organizacional e incrementa el valor de los activos intangibles de la organización.</p> <p>5. Un Director de comunicaciones, es un personaje clave, es un guardián de la institución y más allá de tener funciones adquiere responsabilidades que son de suma importancia para la institución, en el momento de una crisis de comunicación quien será el principal responsable y la cara de la organización será el DIRCOM, es por ello que debe crear un manual de contingencias que ayude a evitar crisis y saber que se deba de realizar en caso de que suceda algún conflicto de comunicación.</p>	<p>3. Para poder atender un público tan hambriento de conocimiento es necesario que el DIRCOM cuente con las herramientas y el presupuesto adecuado para poder atender este público tan demandante.</p> <p>4. Las políticas y normas tan herméticas son una resistencia al cambio y reestructuración organizacional pero es necesario trabajar en estrategias para modificar y adaptar la institución a la nueva estructura.</p> <p>5. En el momento de una crisis el DIRCOM debe tener todas las facilidades para poder tomar las decisiones de manera efectiva y para ello es importante contar con el apoyo de los directivos y que le proporcionen las herramientas y el presupuesto necesario para solventar la crisis.</p>
--	--	--

### 4.3. Hallazgos

Este proyecto de investigación ha tenido diversas etapas, en cada una de ellas se han logrado ir afirmando ciertos puntos que se van estudiando a partir de la literatura, pero también existen algunos puntos que han surgido en el camino, se confirmó como es mencionado en los textos, la necesidad que tiene la institución por contar con un Director de comunicaciones, pero se ha descubierto que la organización actualmente de manera inconsciente ha buscado suplir esta necesidad la cual involucra diferentes áreas de la organización por lo cual estas funciones se encuentran repartida en distintas áreas.

Parte de los hallazgos tienen mayor relación con la magnitud que con la función que ya se conoce por medio de los textos, debido a que la investigación ha sido delimitado a una institución educativa, aparecen nuevos elementos que no se habían considerado en un inicio, se ha descubierto que los públicos en una institución educativa tienen un papel más delicado, la gran cantidad de personas y la diversidad de involucrados de manera directa o indirecta es más complejo y hay que considerar que una institución educativa tiene un alcance muy grande.

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

El proceso de la investigación se originó debido a una nueva oportunidad que presentó UNITEC al crear una nueva maestría en el campo de la comunicación organizacional. La maestría en dirección de comunicación corporativa forma a un grupo de profesionales capaces de sustentar una necesidad que se originó en las empresas. La comunicación corporativa nace de la misma empresa y abre un nuevo panorama basado en la importancia de velar y crear estrategias de comunicación. A lo largo de esta investigación se ha comprobado que la misma institución educativa presenta esa necesidad de tener un área clave que ayude a velar por las estrategias de comunicación internas y externas de la empresa, lo cual garantiza un flujo articulado de información que viene a potenciar su rendimiento y ayuda proteger la imagen institucional.

Actualmente las funciones de un director de comunicaciones en UNITEC Tegucigalpa cumplen un propósito secundario en la institución, debido a su historia en la cual había tenido un inicio prometedor, pero que con el paso del tiempo y la falta de experiencia en el manejo de estrategias de comunicación corporativa se fueron fragmentando estas funciones, las cuales han tenido como resultado que se involucren diferentes áreas para cumplirlas, pero que en algunos casos son simplemente funciones secundarias.

Un director de comunicación corporativa es un personaje clave dentro de la institución, básicamente las tareas que debe cumplir tienen una función estratégica, ya que es el encargado de crear diferentes tácticas para poder mejorar este esquema de comunicación que se maneja dentro y fuera de la institución. Además de ello, es un guardián en el sentido que debe velar por la imagen corporativa, por lo cual debe ser un auditor de la institución en temas de comunicación y la relación con cada uno de los públicos que se corresponden de manera directa o indirecta. Por último una

función importante que cumple el DIRCOM es relacionada al manejo de crisis de comunicación, por lo cual desarrolla un manual de contingencias que ayude a prevenir las crisis o tener un plan de acción en caso que suceda, y él es quien toma el mando en estado crítico y quien cumple la función de vocero oficial o asesora al este último en caso que la empresa cuente con uno.

Un director de comunicación corporativa viene a potencializar a UNITEC en diversas maneras, debido que sería la única persona o el único encargado específicamente a cumplir esta función, tiene una visión holística de toda la institución, por lo cual conoce todo lo relacionado a la institución, con lo cual ayuda a proteger los activos intangibles de la institución, y otra ventaja es que se dedica a mejorar la vías de comunicación, lo cual agiliza todos los procesos de trabajo entre los distintos departamentos.

Una organización educativa es muy parecida a cualquier otra empresa por lo que las funciones del director de comunicación corporativa deberán ser las mismas, pero la diferencia está en los públicos y el rubro de una institución de educación superior. La universidad es de un rubro complicado debido a que la educación es un derecho universal por lo cual las estrategias deben ser más humanistas. Por otro lado, una universidad tiene un alcance mucho mayor que otras organizaciones debido a que atiende a personas de todos los estratos de la sociedad, y además de ello tiene relaciones con otros públicos de manera indirecta, lo cual hace necesario contar con alguien que se encargue de velar por la gran cantidad de públicos directos e indirectos que se relacionan y crean percepciones de la institución.

## 5.2. Recomendaciones

Basados en los resultados de la investigación se considera que el proyecto es viable por lo que se recomienda que la institución debe crear un puesto o departamento de dirección de comunicación corporativa como área estratégica, el cual es de mucho beneficio para la institución. Actualmente se podría mejorar la funcionalidad de las vías de comunicación, lo que incrementaría la rentabilidad de la institución, además de ello es importante que UNITEC cuente con una área especializado en temas de gestión de la comunicación.

Debido a que no existe una persona o departamento que se dedique a velar por los activos intangibles de la institución. Ésta presenta ciertos niveles de vulnerabilidad en temas generación de percepciones negativas, lo que podría traer como consecuencia daños en la imagen corporativa. Debido a que una institución de educación superior está mucho más expuesta a la sociedad se vuelve más sensible porque la red de públicos continuamente está creando significados y percepciones que se convierten en opiniones, los cuales tienen un efecto en la imagen y reputación de UNITEC.

El puesto o departamento de dirección de comunicación corporativa debe implementarse en el organigrama de manera que sea completamente funcional para poderse desarrollar efectivamente y que pueda aprovecharse al máximo su propósito dentro de la organización, es por eso que se debe crear el puesto considerando las funciones y requisitos del puesto sin que éstas se vean afectadas por la burocracia institucional que tienen las empresas. Es necesario darle el espacio adecuado al DIRCOM para que realmente de un beneficio valioso a la institución.

## CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

En esta etapa se describe el proceso de cómo debe desarrollarse la creación del puesto de Director de comunicación corporativa en UNITEC, con el objetivo de aplicar este proyecto de investigación en la realidad. La tabla 8 muestra el procedimiento a seguir, basado en los protocolos de creación y contratación de la universidad, debido a que es un puesto inexistente y nuevo en la institución. Se ha realizado una investigación para identificar los rangos de salarios a nivel latinoamericano y los requisitos legales que exige la República de Honduras.

### 6.1. Cronograma

**Tabla 8. Cronograma**

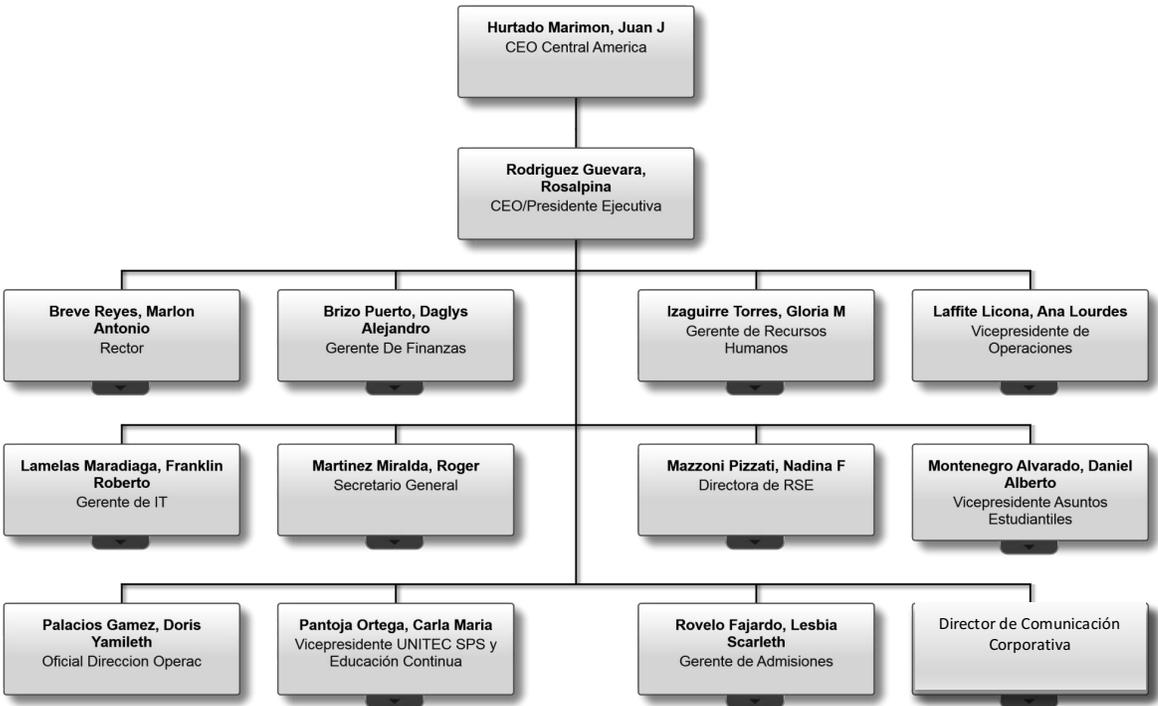
Fases	Actividades de fase	Responsable	Tiempo
Presentación a la presidencia y junta directiva	En esta etapa se da a conocer a la presidencia ejecutiva y representantes de la junta directiva la propuesta de la propuesta del nuevo puesto directivo.	Presidencia Investigador	1 hora
Aprobación	En presidencia se estudia la nueva propuesta y se da el visto bueno.	Presidencia	1 día
Implementación De políticas de selección	El procedimiento que se realiza a partir de este punto, ya es un protocolo existente dentro de las políticas de calidad de la institución, esto involucra una etapa selección y evaluación de candidatos, postulantes para el nuevo cargo. (Las políticas de selección se encuentran en anexos)	Talento Humano	Aproximadamente 30 días
Reestructuración del organigrama	Debido a que es un cargo nuevo requiere una reestructuración dentro del organigrama, esta etapa requiere la aprobación de la presidencia ejecutiva.	Presidencia y Talento Humano	1 semana
Introducción Institucional	Parte del protocolo de contratación se requiere que el nuevo colaborador comience a conocer la institución, sus valores y políticas organizacionales.	Talento Humano	2 semana
Presentación del nuevo puesto a la institución	El nuevo Director de comunicación corporativa, será presentado en cada uno de los departamentos en	Talento Humano	1 semana

	el cual tendrá reuniones con los jefes de cada departamento en el cual se comenzaran los primeros vínculos estratégicos		
Etapa de adaptación	Los primeros dos meses se trabajara en la estructuración del nuevo puesto, se debe ir conociendo a profundidad todas las estructuras y estrategias de comunicación que se manejan actualmente en UNITEC, se reestructuraran e implementaran nuevos protocolos y vías de comunicación, los cuales se deben de coordinar con todos los departamentos. Se debe crear el primer manual de contingencias de comunicación.	Director de comunicación corporativa	2 meses
Evaluación de seguimiento	Después de los primeros dos meses, talento humano realiza una evaluación del nuevo colaborador y su desempeño en la etapa de prueba en la institución.	Talento Humano	1 día
Funcionamiento regular y permanente	A partir de esta etapa, el director de comunicación corporativa se establece de forma permanente y comienza con sus labores y estrategias de manera continua.	Director de comunicación corporativa	Indefinido

## 6.2. Nuevos Organigramas

La propuesta de la reestructuración del organigrama se ha desarrollado basado en las recomendaciones descritas en los textos de Joan Costa. Se adaptó el modelo sugerido en el organigrama actual para lograr preservar la jerarquía institucional que se ha manejado en la organización, también se adaptaron las tres dimensiones de la comunicación (mercadeo, institucional y corporativo), preservando la estructura existente de la institución con el fin de que la transición sea lo más natural posible. Por lo anterior, se ha agregado la dirección de comunicación corporativa al mismo nivel de los demás directivos, dependiendo de Presidencia Ejecutiva. La dirección de comunicación corporativa se integra a la gerencia de mercadeo con el modelo que actualmente tiene.

### 6.2.1 Organigrama Institucional



**Figura 18. Nuevo organigrama**

Fuente: (UNITEC, 2017, p. 1)

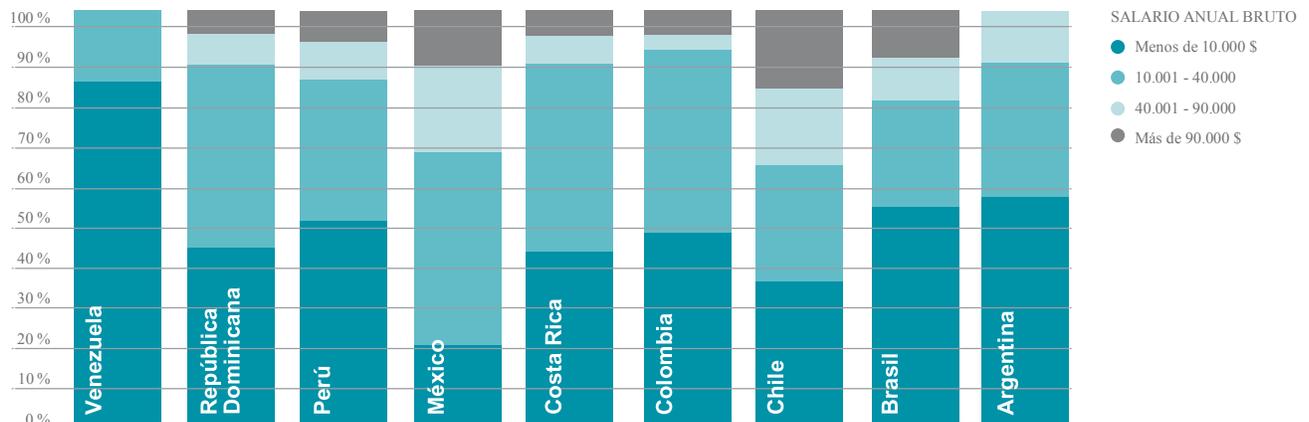
### 6.2.1 Organigrama Dirección de Comunicación Corporativa



**Figura 19. Organigrama Dirección de comunicación corporativa**

Fuente: (UNITEC, 2017, p. 1)

### 6.3. Presupuesto



**Figura 20. Rangos de salarios**

(Asociación de Directivos de & Comunicación, Dircom, 2015, p. 141)

El presupuesto de la creación del puesto de Director de comunicación corporativa está sujeto a diferentes factores que podrían variar, según la información encontrada en el anuario de la Comunicación 2015 que se muestra en la gráfica. El promedio de salarios en América Latina ronda los treinta mil dólares anuales, pero esto podría variar dependiendo de la negociación que se tenga con el candidato a esta plaza. Basado en ese acuerdo se debe crear una reserva laboral para un contrato indefinido el cual estará basado en el código del trabajo de la República de Honduras.

Para poder aplicar la reserva laboral se debe basar en el Artículo 120 del código del trabajo, (Poder Judicial de Honduras, 2015, p. 48), estipula:

a) Después de un trabajo continuo no menor de tres (3) meses ni mayor de seis (6), con un importe igual a diez (10) días de salario; b) Después de un trabajo continuo mayor de seis (6) meses pero menor de un año, con un importe igual a veinte (20) días de salario; c) Después de un trabajo continuo mayor de un (1) año, con un importe igual a un (1) mes de salario, por cada año de trabajo y si los servicios no alcanzan a un (1) año, en forma proporcional al plazo trabajado.

Es necesario incluir la reserva laboral en el presupuesto mensual, la cual debe tenerse en caso de un despido.

Una vez que se ha definido el salario y la reserva laboral la institución, se debe invertir en la publicación de la nueva plaza la cual se da a conocer por medio de una publicación en los diarios con que publica UNITEC (La Tribuna y El Herald), luego se deberá de determinar cuál será la ubicación física de la nueva oficina la cual tendrá un costo dependiendo de la disponibilidad de las instalaciones. Se debe considerar si se realizará una remodelación de algún espacio ya existente o si deberán construir una instalación nueva dentro de la universidad y mobiliario de oficina con equipo de computación que requiera el nuevo colaborador. Debido a que UNITEC ya cuenta con un departamento de talento humano, los gastos administrativos, judiciales y operativos que requieren para la creación del puesto ya forman parte del presupuesto existente de la institución; adicionalmente para aplicar las deducciones se debe usar la siguiente tabla:

GRADUALIDAD DE LAS TASAS DE CONTRIBUCIÓN PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS RÉGIMENES DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL											
PERIODO 2015 - 2024											
RÉGIMEN Y/O PILAR	CONTRIBUYENTE	PORCENTAJES DE GRADUALIDAD DE TASAS POR AÑO									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Régimen del Seguro de Previsión Social/Pilar de Capitalización Colectiva (IVM)	Empleador	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
	Trabajador	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Régimen del Seguro de Atención de la Salud/Pilar Contributivo	Empleador	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
	Trabajador	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Régimen del Seguro de Cobertura Laboral	Empleador	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.66%	0.70%	-	-	-	-
Régimen del Seguro de Previsión Social/Pilar Complementario de Cuentas Individuales Previsionales	Empleador	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
	Trabajador	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%

GRADUALIDAD DE LOS TECHOS DE CONTRIBUCIÓN PARA EL FINANCIAMIENTO DE LOS RÉGIMENES DEL SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL											
PERIODO 2015 - 2024											
Techo de cotización	VALOR EN LEMPIRAS										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Régimen del Seguro de Previsión Social/Pilar de Capitalización Colectiva (IVM)	8,882.30	8,882.30	8,882.30	8,882.30	9,326.42	9,792.74	10,282.37	10,796.49	11,336.32	11,903.13	
Régimen del Seguro de Atención de la Salud/Pilar Contributivo	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54	8,933.97	9,380.67	9,849.70	10,342.19	11,109.30	11,903.13	

**Figura 21. Publicación del diario oficial la Gaceta**

Fuente:(Hernández Alvarado & Madero Erazo, 2015, p. 2)

**Tabla 9. Gastos creación de puesto de director de comunicación corporativa**

Gastos	Valor
Salario	L 50,233.07
Deducciones empleador (10.66%)	L 946.85
Reserva laboral	L 50,233.07
Gastos remodelación de oficina	L 54,600.00
Gastos por mobiliario nuevo	L 30,000.00
Gastos por equipo de cómputo nuevo	L 20,000.00
Publicación de plaza en medios impresos (Periódicos: La Tribuna y El Heraldó. Publicación C6)	L 12,200.50
Total gastos	L 218,213.50

## 6.4. Perfil de puesto

**Tabla 10. Perfil de puesto**

		<b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>  <b>REGION ORIENTAL</b>	
Área: Dirección de comunicación corporativa		Referencia:	
Sistema: Integral de Manuales		Vigencia:	
Procedimiento: Descripción de Puestos		Día	Mes
		00	00
		Año	
		0000	
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Director de comunicación corporativa			
<b>REPORTA A:</b> Presidencia ejecutiva			
<b>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</b> DIRCOM			
<b>SUPERVISA A:</b> Equipo de dirección de comunicación corporativa			
<b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>GRADO ACADÉMICO:</b> Licenciatura en: Comunicación, Publicidad, Periodismo, Mercadeo, Psicología, Relaciones públicas, Administración empresarial o carreras similares. Maestría en: Dirección de la comunicación corporativa.			
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.			
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Visión estratégica, Capacidad de comunicación, Accesibilidad a medios, influencia en la dirección, Capacidad de gestión, Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.			
<b>ACTITUD:</b> Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada de trabajo y de desplazarse a nivel nacional.			

### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL

El director de comunicación corporativa debe de asumir las responsabilidades para velar y proteger de manera estratégica todas las relaciones de la empresa, de igual manera conocer y asesorar a los directivos en aspectos de comunicación.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Generar estrategias de comunicación efectivas: se analizan la estructura de comunicación con el fin de mejorar las vías de comunicación que se utilizan en la actualidad y poder tener un flujo de información más rápido y preciso.
2. Auditar la comunicación empresarial: Con el fin de preservar la comunicación efectiva y ética, se realizan auditorías para identificar áreas de mejora continua.
3. Trabajar con las relaciones con los distintos públicos de la institución: La relación de las personas con la institución debe ser preservado de manera que sea saludable para la institución. Se debe de analizar por medio de herramientas de investigación para evaluar las percepciones y poder identificar posibles áreas de mejora.
4. Creación y mantenimiento de manual de contingencia de comunicación: La institución debe de estar preparado para evitar las crisis de comunicación, por lo cual se desarrolla un manual de contingencias en el cual se detalla cómo evitar las crisis de comunicación. Adicionalmente se explica las acciones que se deben desarrollar con el fin de poder evaluar y enfrentar situaciones críticas que ponen en riesgo la integridad de la institución.
5. Delegación de funciones administrativas del departamento: Planifica, dirige y controla las actividades bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la Institución relacionadas con el desempeño de las funciones del sistema de comunicación.
6. Implementa y mantiene un sistema de información: Desarrollar un esquema de comunicación que permita el cumplimiento eficiente del trabajo.
7. Elabora el presupuesto de su departamento con base a la previsión de requerimientos para su normal funcionamiento: Se debe de desarrollar un presupuesto para poder cumplir las funciones administrativas del equipo y personal administrativo del departamento (Se trabaja en conjunto con el área de finanzas).
8. Analiza información para crear estrategias basados en cada público con relación a la empresa: Se deben de realizar investigaciones a profundidad para conocer el estado en que se encuentran las relaciones con los públicos directos e indirectos de la institución para poder evaluar las percepciones y crear estrategias basadas en esa información para poder preservar una buena cuidar la imagen corporativa.
9. Elabora informes gerenciales y prepara presentaciones para la presidencia ejecutiva: se recopila periódicamente toda la información necesaria para que la presidencia ejecutiva y los directivos tenga la

- información actualizada que les ayude a tomar decisiones con más certeras y de beneficio para la organización.
10. Participa en comités de crisis: En el momento en que se presenta una situación de riesgo, es importante que el director de comunicación corporativa forme parte de la comitiva de crisis para aportar información, tomar decisiones y presentar la información delicada.
  11. Planificación de la comunicación: Se crea un esquema de ejecución de las estrategias de comunicación que se van desarrollando de manera cotidiana con el fin de tener un orden en las tareas laborales a corto, mediano y largo plazo.
  12. Apoyar en la gestión de marca: Aporta en la preservación de la marca empresarial y ayuda a preservar la imagen y reputación relacionada a ella.

**5. ESPECIFICACIONES**

**METAS DEL CARGO:** Mejorar el desempeño de la organización mediante un sistema de comunicación, mejorar y preservar buenas relaciones con los públicos directos e indirectos de la institución, resguardar la imagen y reputación corporativa, Crear un manual de contingencias de comunicación.

**RESPONSABILIDADES:** De las decisiones tomadas, de los resultados del Departamento, uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** De oficina, con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación y de campo en condiciones variables según lugar y circunstancias.

**6. RELACIONES DE TRABAJO**

**Relaciones internas:**

CON	PARA
Presidencia Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorías en toma de decisiones ejecutivas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones académicas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones relacionada al público interno y coordinación de estrategias para atender el público interno específicamente en tema los colaboradores.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>

Rectoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorías en toma de decisiones ejecutivas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones académicas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones relacionada al público interno y coordinación de estrategias para atender el público interno específicamente en tema los colaboradores.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> <li>- presupuesto</li> </ul>
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorías en toma de decisiones ejecutivas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones académicas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones relacionada al público interno y coordinación de estrategias para atender el público interno específicamente en tema los colaboradores.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> <li>- presupuesto</li> </ul>
Jefes departamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> </ul>
Gerencia de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación</li> <li>- Presupuesto.</li> </ul>
Vicepresidencia de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> </ul>
Gerencia de IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> <li>- Gestiones relacionados con equipo de computación e informática.</li> </ul>
Secretaria general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorías en toma de decisiones ejecutivas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones académicas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones relacionada al público interno y coordinación de estrategias para atender el público interno específicamente en tema los colaboradores.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> </ul>

Dirección de RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de estrategias de vinculación con la sociedad.</li> <li>- Divulgación de los proyectos de RSE.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones ejecutivas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones académicas.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> </ul>
Vicepresidencia de asuntos estudiantiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorías en toma de decisiones ejecutivas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones académicas.</li> <li>- Asesorías en toma de decisiones relacionada al público interno y coordinación de estrategias para atender el público interno específicamente en tema estudiantes.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> </ul>
Gerencia de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservación de congruencia con las demás áreas de comunicación.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación mercadológica.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> </ul>
Gerencia de comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservación de congruencia con las demás áreas de comunicación.</li> <li>- Toma de decisiones de comunicación relacionada al público interno y coordinación de estrategias para atender el público interno específicamente en tema los colaboradores.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>
Gerencia de comunicación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservación de congruencia con las demás áreas de comunicación.</li> <li>- Creación de estrategias de preservación de la imagen y reputación corporativa.</li> <li>- Creación de estrategias de comunicación interna.</li> <li>- Vinculación e investigaciones en cuanto a clima laboral y estrategias de comunicación.</li> </ul>
<b>Relaciones externas:</b>	
- <b>CON</b>	- <b>PARA</b>

- Medios	Como vocero oficial de la institución y en caso de temas de crisis mediáticos.
----------	--

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

- Alles, M. (n.d.). Perfil Del Puesto Por Competencias: Sepa cómo construirlo y evitar bajos desempeños posteriores. OBA, The Bottom Line. Retrieved from [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31877141/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489859088&Signature=qdPOBYrJ0YIZqszZmNLK4ziLZvs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPERFIL\\_DEL\\_PUESTO\\_POR\\_COMPETENCIAS\\_Sepa.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31877141/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489859088&Signature=qdPOBYrJ0YIZqszZmNLK4ziLZvs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPERFIL_DEL_PUESTO_POR_COMPETENCIAS_Sepa.pdf)
- Asociación de Directivos de, & Comunicación, Dircom. (2015). Anuario de la Comunicación 2015, (Quinta), 157.
- Baran, S. (2005). *Comunicación masiva en hispanoamérica: Cultura y literatura mediática* (tercera). McGraw-Hil.
- Camacho, M. (2011). Revista internacional de relaciones públicas. 21/12/2011, 1.
- Canales, N., & Banegas, Y. (2015, July). *Diagnóstico del plan de estudio de la carrera administración industrial y de negocios de UNITEC*.
- Capriotti, P. (n.d.). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile, 2009: Colección de Libros de la Empresa.
- Chávez, F., Fonseca, M., Pineda, M., & Lemus, F. (2008). *Introducción a la comunicación oral y escrita* (Primera). Mexico: Pearson.
- Clow, K., & Baack, D. (2010). *Publicidad, Promoción y comunicación integral de marketing* (Cuarta). Pearson.
- Corporate Excellence. (2012). Dirigir la comunicación en el marco de la nueva economía: presente y futuro de la función del Dircom. Retrieved from

file:///C:/Users/Efra%C3%ADn%20Zelaya/Downloads/L02%20Dirigir%20la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20nueva%20econom%C3%ADa%20presente%20y%20futuro%20de%20la%20funci%C3%B3n%20del%20Dircom%20(1).pdf

Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (cuarta). Buenos Aires - Argentina: La Crujía ediciones.

Fuentes, S. (2016). Método para gestionar las contingencias con base en el relacionamiento.

Gamarra Romero, A. B., & Vera Guerrero, V. G. (2015, March). *Aplicación del modelo dircom propuesto por Joan Costa en La dirección y gestión estratégica de la comunicación en Campañas políticas municipales del Perú. Caso: Susana villarán*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS ESCUELA DE POSTGRADO, Lima, Perú.

Hernández Alvarado, J. O. H., & Madero Erazo, C. A. (2015, November 10). La Gaceta. 33879, p. 6.

Historia | UNITEC. (n.d.). Retrieved February 18, 2017, from <http://www.unitec.edu/historia/>

Honduras: panorama general. (2016, September 19). Retrieved March 31, 2017, from <http://www.bancomundial.org/es/country/Honduras/overview>

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. USA: BID CIID.

Manual de Calidad. (n.d.). Retrieved from <http://unitec.edu/calidadunitec/capitulo1/>

Manucci, M. (2016). Dirección de la Comunicación.

Morales, F. M., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral.

Münch, L. (2014). *Administración* (2nd ed.). México: Pearson. Retrieved from <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=1524>

- Peña Acuña, B., & Batalla Navarro, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid, ESPAÑA: Dykinson. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11312393>
- Poder Judicial de Honduras. (2015). *código del trabajo*.
- Raines. (1985). *Como Mejorar la Comunicación Empresarial* (Primera). México: Diana.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava). México: Pearson.
- UNITEC. (2017). Organigrama UNITEC.
- Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Plantilla Levantamiento de Activos Fijos Guía de Usuario. (n.d.). Retrieved from [https://portal.unitec.edu/Documentos/Otros/Guia\\_de\\_Usuario\\_Levantamiento\\_de\\_Activos.pdf](https://portal.unitec.edu/Documentos/Otros/Guia_de_Usuario_Levantamiento_de_Activos.pdf)
- Vázquez, F. (2017, February 17). Comunicación interna en UNITEC.
- Verderber, R., Verderber, K., & Sellnow, D. (n.d.). *Comunicación oral efectiva* (16th ed.). Cengage Learning Editores. Retrieved from <https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/3693-comunicacion-oral-efectiva>

## ANEXOS

### 8.1. Entrevista Lic. Fredes Vázquez

#### **Como ha sido la comunicación interna en UNITEC**

Bueno yo te quiero comentar, ya que nos pondremos algo históricos, esa área de comunicación interna surgió después de un conflicto que hubo cuando UNITEC paso a formar parte de Laureate, hubo una pequeña crisis de comunicación y a mí me da la impresión que el Ing. Zelaya, quien era nuestro líder en aquel entonces entendió muy bien el vacío que había a nivel institucional de comunicar con fluidez, entonces se generó

En el pasado había una enfoque de la comunicación institucional pero más de lo promocional ósea era una forma distinta de hacer publicidad a través de boletines, notas de periódico, hacer mención de los logros, pero en ese momento en 2006 se hizo evidente que la comunicación como una herramienta sirve más que para hacer promoción, así que al ingeniero le toco una dimensión distinta de la institución y los públicos que interactuamos en la institución, entonces se generó un pequeño departamento de comunicación interna, eso después cambio de nombre y se llama comunicación institucional, pero ahora no sé cómo está configurado, pero te voy a contar como nosotros lo hicimos.

Este departamento de comunicación interna dependía directamente de la rectoría en ese sentido a mí me parece que había mucha claridad en lo que se quería hacer y sobre todo en las instituciones por la cultura organizacional que se va generando, entender que si no se pegaba a la rectoría es difícil pues que esta unidad tuviera apoyo respaldo de los demás, entonces en ese tema me parece se manejó bien.

Es lo que nos dice la teoría de cómo debe estar funcionando ese tipo de departamento que desde luego yo no tenía la figura de un DIRCOM yo conocía de un director de comunicación institucional

para regular los flujos internos entonces que era lo que nosotros hacíamos bueno era un área pequeño dependía de un periodista Alejandro Trundle, a mí me tocó la contratación de Trundle y un par de diseñadores gráficos.

Nosotros hacíamos gestiones de los diplomas de los cursos que aquí se impartíamos porque nosotros llevábamos foliados todo este recuento de tal forma que si tú habías tomado el curso de gastronomía y querías que más adelante te dieran una constancia de ello nosotros teníamos el respaldo que en tal año, en tal mes, en tal curso, tú lo llevaste esto, no sé si mantiene así me parece que no, en realidad no sé si a mí me tocaba hacer esa práctica pero yo la hacía llevar esa control; Luego también nos tocaba llevar los bancos de imágenes que nosotros acompañábamos algunos recursos de comunicación institucional, como por ejemplo: para días del maestro, avisos a los estudiantes, algún tema de comunicación.

En ese entonces se nos dio el chispazo con Alejandro Trundle que como el empleado recién se incorporaba se tenía que tomar en el carnet entonces nosotros teníamos un pequeño banner con el logotipo que funcionada de fondo, Ficohsa ahora tomo la idea y la adapto, porque nosotros hacíamos la foto del empleado nos remitían la información de talento humano y nosotros dábamos la bienvenida a todos los colaboradores de la institución, les decíamos bienvenidos a UNITEC, porque percibíamos el crecimiento de UNITEC, entonces de algún modo hacíamos un poco de comunicación interna, un poco de comunicación comercial, comunicábamos los logros y avisos.

En comunicación interna por ejemplo hicimos los primeros directorios de extensiones telefónicas, le ayudábamos al personal con su correo institucional. Apoyábamos también algunos proceso de estudiantes para la matricula instructivos de como es el proceso de matrícula, que documento debía tener primeros pasaos, listado de jefes académicos con su correo, precios cosas así.

## **Evolución de comunicación interna**

Con Alejandro Trundle en algún momento pasamos a depender de uno de los fundadores de Don William Chong Wong, y él tenía mucho interés en que se hiciera un periódico estudiantil, Alejandro como periodista comenzó con Jaguares el cual daba cuenta de todo lo que pasaba en todos los campus de UNITEC, este suplemento informativo recopilaba información de todos los demás campus, esa coordinación no logro fortalecerse lo suficiente,

Es insólito pensar que en los campus no sucede nada, si pasa, pero nunca logramos coordinar que esto se viera como algo que tuviera importancia para lograr como unificar lo que pasaba a nivel institucional seguramente, a mí me faltó vender mejor la idea y desde luego en cada campus estaba el recelo de que a quien le toca eso, porque lo veían como una pérdida de tiempo, las fotos y el trabajo extra; por otro lado yo creo que en cada campus a cada sede le molestaba que todo estaba centralizado, cuando ellos allá tenían sus propios métodos de comunicación, sin tener que depender de Tegucigalpa.

Poder reunir y coleccionar toda la información en un único espacio, desde luego que nunca dijimos que el hecho de que tú nos pases toda la información, no significa que no los puedan divulgar nunca se dijo eso, pero siento que esto nunca tomé la fuerza necesaria que intentábamos que tuviera siempre en la línea de la comunicación interna y un poco en la línea de la comunicación con otro de los públicos internos que son los estudiantes los profesores, entonces éramos muy poco.

Faltó visión de mi parte, para saber acoger a todos los elementos de los distintos campus y que vieran la importancia, pienso que el hecho de pasar esto, ya que el ingeniero no podía con todo y pasarlo a otra figura importante, pero que ya no tenía el peso del ingeniero, pienso que la visión cambió y luego después fue todavía más difícil porque paso a ser parte del área de mercadeo, bajo

la figura de Ramón Ariel Sánchez y creo que no hubo comprensión suficiente, para mantener funcionando esa dirección con la fuerza que había logrado, ya en mercadeo cambia porque su enfoque es mercadeo y no tanto el público interno, si no hacia afuera, tema de lograr matrícula.

### **Percepción de la comunicación interna actualmente**

A mí me llama la atención, cómo ha evolucionado porque tengo la impresión que la gerencia de talento humano ha asumido esos roles, por ejemplo: comunicar el ingreso de nuevos colaboradores, ahora tienen una publicación mensual del movimiento del personal, creo que eso es importante, siento que aunque ellos han asumido algunos de esos roles, mercadeo se ha quedado con algunas cosas, como: las felicitaciones del día del maestro, del día de la mujer, pero siento que han perdido poder, se hacen a destiempo, no llegan, está saturado el canal para informar.

En aquel entonces con el ingeniero pusimos unos monitores para informar, pienso que fue una buena decisión informar, pero quizá el lugar no era el correcto, si bien era cierto era un lugar de alto tráfico, la gente no se iba a detener a leer, eso fueron los últimos impulsos, las facultades mandaban sus avisos que querían que estuvieran ahí y nosotros trabajábamos, con mucha modestia para que esta información estuviera ahí, siento que las facultades si lo veía como una forma de promoción, pero después se dañó un monitor, luego el otro y se quitaron, ahora veo que se reubicaron.

Creo que hace falta la visión estratégica de para que funciona la comunicación, actualmente estos son como trabajos secundario y si los hago este mes está bien, si no lo hago, pues no pasa nada, por eso te decía que para mí, es un tema de tener una visión estratégica, de cómo tus públicos deben ser tratados, como son concebidos, ahora que lo veo a la distancia, sé que el ingeniero si tenía muy claro la importancia de la comunicación como una herramienta que ayuda, como dicen los libros, a que la planeación estratégica se consolide a través de los distintos públicos, que entendamos con mucha claridad, nuestra labor y nuestra contribución a la empresa.

Entonces en la medida en que hace falta es visión ves cómo se va debilitando esa comunicación e interacción con los públicos, desde luego que ahora tenemos las redes sociales, de hecho ahora tenemos colaboradores especializados en estos temas, pero que dependen de mercadeo y el enfoque es diferente ahora con más intensidad hacia adentro profesores estudiantes pero mucho hacia afuera y hay públicos que quedan afuera.

### **Como mejorar la comunicación interna**

A mí me parece, que recuperando esa visión estratégica de un área encargada de la divulgación promoción de centralizar esos mensajes y área un DIRCOM, que dé respuesta a esta institución, que ha crecido enormemente y hemos descuidado, no solo para nosotros informar unidireccionalmente, para poder recuperar el proceso de la comunicación, fomentar una verdadera interacción tecnológica o no tecnológica, recuperar la práctica de una memoria institucional, recuperar el buzón de sugerencias, recuperar distintas prácticas donde los colaboradores puedan contar a su vez lo que sucede en sus áreas.

## 8.2. Preguntas de entrevista

1. Identificar las tareas que debe cumplir un director de comunicaciones.(Objetivo específico)

¿Cuáles pueden ser las funciones básicas del DIRCOM en una empresa?

¿Cómo pueden aplicarse funciones del DIRCOM en una empresa?

2. Demostrar que teniendo un director de comunicaciones se puede potencializa la empresa.  
(Objetivo específico)

¿Cómo se puede aprovechar un director de comunicaciones en una organización para poder potencializarla?

¿Cuáles podrían ser los beneficios de centralizar todas las estrategias de comunicación de una empresa?

3. Descubrir las funciones de DIRCOM que aporten beneficiosamente a una organización educativa. (Objetivo específico)

¿Cuál son las tareas que debe asumir un DIRCOM en una institución de educación superior?

¿Cómo puede una institución educativa aprovechar el flujo de información bien articulado?

### 8.3. Test de intervención

**Tabla 11. Test de intervención**

TEST DE INTERVENCIÓN					
<p><u>El siguiente cuestionario, está diseñado para poder identificar la el nivel de funcionalidad que tiene la estrategia de comunicación actual de UNITEC.</u></p> <p><u>Marque con una x según su evaluación de los siguientes temas</u></p>					
		No hay registro	Acciones aisladas	Procesos iniciados	Programas gestión
Objetivos	1. El propósito corporativo está claro en los equipos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Los atributos diferenciales corporativos se mantienen competitivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Los valores corporativos forman parte de la cultura de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meta Institucional	4. La organización trabaja sobre el valor y calidad de sus productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. La organización trabaja sobre características diferenciales de sus públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. La organización trabaja sobre temas críticos (amenazas y oportunidades)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	7. La organización mantiene escenarios alternativos de desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. La organización fomenta la participación de nuevas ideas y opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9. La organización diseña espacios de exploración y experimentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	10. La información es accesible para tomar decisiones en el equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11. Las competencias individuales se gestionan en grupos de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. Las personas participan de programas de capacitación permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escala de puntuación de cada rango		1	2	3	4

#### 8.4. Plan de análisis

Para poder analizar los datos se hará en dos etapas la primera será la interpretación de todos los datos de la herramienta “test de intervención”, para ello después de ser aplicado a toda la muestra definida (211 colaboradores), todos los datos serán tabulados haciendo uso del programa SPSS, posteriormente se podrán realizar análisis estadísticos y un análisis de los resultados, la segunda etapa se realizara cuando estén completos las entrevista con los expertos, se harán las transcripciones y se hará una revisión de todo el texto para encontrar atributos específicos los cuales se interpretaran haciendo uso de la técnica FODA y se analizaran con ayuda del SWOT.

**Tabla 12. Formato FODA**

	Positivos	Negativos
Interna	Fortalezas	Debilidades
Externa	Oportunidades	Amenazar

**Tabla 13. Formato Análisis SWOT**

	Fortalezas 1. 2. 3. 4. 5.	Debilidades 1. 2. 3. 4. 5.
Oportunidades 1. 2. 3. 4. 5.		
Amenazar 1. 2. 3. 4. 5.		