



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA  
DIRECCIÓN DE UNIVERSIDAD VIRTUAL DE UNITEC PARA  
SUS DOCENTES**

**SUSTENTADO POR:**

**BRESLY REBECA ESCOTO ZELAYA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

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

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
DE LA DIRECCIÓN DE UNIVERSIDAD VIRTUAL DE  
UNITEC PARA SUS DOCENTES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**ASESORA METODOLÓGICA**

**BERLÍN GRICEL CÁCERES RODRÍGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**KEVIN ARNALDO MEJÍA RIVERA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JAVIER ENRIQUE DEL CID CARRASCO**

**GERADO ENRIQUE LUJANO**

**ENRIQUE JOVEL RIVAS SOLIS**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECCIÓN DE UNIVERSIDAD VIRTUAL DE UNITEC PARA SUS DOCENTES**

**Autor**

**Bresly Rebeca Escoto Zelaya**

### **Resumen**

El presente trabajo se enfocó en analizar el estado actual de la comunicación interna de la Dirección de Universidad Virtual de UNITEC, desde la perspectiva de sus docentes, con el fin de recolectar información para elaborar un plan estratégico de comunicación interna que permita transformar la percepción y fortalecer los vínculos con este público de interés que tiene la principal característica de estar dispersos. Para esto se realizó una investigación con un diseño descriptivo no experimental, transversal simple y con enfoque mixto, en el cual participaron 139 docentes y tres expertos, a quienes se les aplicó una encuesta en línea y se les realizó una entrevista, respectivamente. Los resultados evidencian que existen aspectos positivos como que a lo largo de los años la Universidad Virtual ha logrado afianzar el correo institucional y la plataforma GoToWebinar como las herramientas principales de comunicación; así como aspectos de mejora como que la comunicación que realizan es mayormente informativa y que se debe fortalecer el trabajo colaborativo entre los docentes. Por lo tanto se concluye que la comunicación interna es trascendental cuando se trata de un entorno virtual ya que contribuye significativamente en la construcción de sentido de pertenencia, motivación y ambiente laboral. Así pues, se recomienda implementar las estrategias propuestas en torno al fortalecimiento del branding interno y la creación del espacio de trabajo digital.

**Palabras claves:** comunicación interna, diagnóstico, docentes, estrategia, plan de comunicación, virtual.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **STRATEGIC PLAN OF INTERNAL COMMUNICATION OF UNITEC'S VIRTUAL UNIVERSITY FOR ITS TEACHERS**

### **Author**

**Bresly Rebeca Escoto Zelaya**

### **Abstract**

The purpose of this thesis was to analyze the current state of internal communication of the UNITEC'S Virtual University, from the perspective of its teachers, in order to collect information to develop a strategic plan for internal communication to transform the perception and strengthen the links with this stakeholder that has the main characteristic of being dispersed. For this, a research was carried out with a descriptive design, non-experimental, simple transversal and with a mixed approach, in which 139 teachers and three experts participated, to whom an online survey was applied, and an interview was conducted, respectively. The results show that there are positive aspects such as that over the years the Virtual University has to consolidate the institutional email and the GoToWebinar platform as the main communication tools; as well as improving aspects such as that the communication they make is mostly informative and that collaborative work among teachers must be strengthened. Therefore, it is concluded that internal communication is transcendental when it comes to a virtual environment because it contributes significantly to the construction of a sense of belonging, motivation and work environment. So that, it is recommended to implement the proposed strategies around the strengthening of internal branding and the creation of the digital workspace.

**Key words:** internal communication, diagnostic, teachers, strategy, communication plan, virtual.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarme en este camino y bendecirme a través de un nuevo logro. A mi esposo, Samael, por creer en mí, por su paciencia y apoyo a lo largo de este proceso. A mi mamá, Lilian, por ser la principal promotora de mis sueños. A mi hermana, Breisy, por siempre recordarme que todo lo puedo en Cristo que me fortalece y a mis amigos, por acompañarme en este trayecto y darme ánimos.

## **AGRADECIMIENTO**

Este documento representa la culminación de dos años y medio de aprendizaje, experiencias, esfuerzo y mucha dedicación, por ello quiero expresar mi gratitud a quienes han aportado en el desarrollo de esta investigación, entre ellos la Lic. Fredes Vázquez, quién en primer lugar fue quién me motivó a elegir esta maestría y en segundo lugar porque me permitió aplicar mis conocimientos en la Dirección que lidera, Universidad Virtual.

A las expertas Vanessa Romero y Sandra Elvir, gracias por su tiempo, por responder a mis preguntas y aportar sus valiosas opiniones en la construcción de esta tesis.

También un especial agradecimiento a mis asesores, la Lic. Berlín Cáceres, por su orientación y minuciosa retroalimentación que contribuyeron a pulir mis ideas y planteamientos; y al Lic. Kevin Mejía, quién apartó de su tiempo para aportar significativamente en esta investigación y con esmero me brindó consejos y guía para presentar una tesis con garantías de calidad.

Y finalmente agradezco a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) que siendo mi lugar de trabajo también me abrió las puertas para ser por segunda vez, mi casa de estudios.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	xi
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1    Introducción .....	1
1.2    Antecedentes del Problema .....	2
1.3    Definición del Problema .....	3
1.3.1    Enunciado del problema .....	3
1.3.2    Formulación del problema .....	4
1.3.3    Preguntas de investigación .....	4
1.4    Objetivos del Proyecto .....	5
1.4.1    General .....	5
1.4.2    Específicos .....	5
1.5    Justificación .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1    Análisis de la Situación Actual .....	7
2.1.1    Macroentorno .....	7
2.1.2    Microentorno .....	18
2.2    Teorías de Sustento .....	24
2.2.1    Planificación de la Comunicación .....	24
2.2.2    Antecedentes de la Planificación de la Comunicación .....	31
2.2.3    Análisis Crítico de la Planificación de la Comunicación .....	32
2.2.4    Comunicación Interna .....	34
2.2.5    Antecedentes de la Comunicación Interna .....	43
2.2.6    Análisis Crítico de la Comunicación Interna .....	44
2.3    Conceptualización .....	45
2.4    Marco Legal .....	47
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>48</b>
3.1    Congruencia Metodológica .....	48
3.1.1    Matriz Metodológica .....	48

3.2	Definición Operacional de las Variables .....	50
3.3	Enfoque de la Investigación .....	53
3.4	Alcance de la Investigación .....	53
3.5	Diseño de la Investigación .....	54
3.5.1	Población Meta.....	54
3.5.2	Marco Muestral .....	55
3.5.3	Unidad de Análisis.....	55
3.5.4	Técnica de Muestreo .....	55
3.5.5	Tamaño de la Muestra.....	55
3.6	Técnicas e Instrumentos .....	53
3.7	Fuentes de información .....	54
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>		<b>55</b>
4.1	Resultados Articulados de la Investigación Cualitativa .....	55
4.2	Resultados de la Investigación Cuantitativa .....	64
4.3	Propuesta de Mejora .....	87
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>89</b>
5.1	Conclusiones .....	89
5.2	Recomendaciones.....	90
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>102</b>
	Anexo 1: Entrevista con la directora de Universidad Virtual .....	102
	Anexo 2: Entrevista con experta en comunicación interna .....	104
	Anexo 3: Entrevista con experta en comunicación digital .....	108
	Anexo 4: Cuestionario de la encuesta .....	117
	Anexo 5: Gráficos .....	128
	Anexo 6: Visto bueno asesores .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de la población Hondureña por edades .....	8
Gráfico 2: Relación del gasto público en educación (%) y el PIB (2010-2017).....	10
Gráfico 3: Distribución de la PEA .....	11
Gráfico 4: TDA, TSV y TSI 2018 .....	11
Gráfico 5: Distribución del equipo docente DUV .....	22
Gráfico 6: Herramientas de comunicación interna de UV que identifican los encuestados .....	65
Gráfico 7: Nivel de efectividad de las herramientas de comunicación interna según los encuestados .....	66
Gráfico 8: Percepción de los encuestados sobre la integración organizacional.....	67
Gráfico 9: Percepción de los encuestados sobre la recepción de información corporativa .....	68
Gráfico 10: Características de la información corporativa según los encuestados .....	69
Gráfico 11: Temas de interés para los encuestados .....	70
Gráfico 12: Percepción de los encuestados sobre la comunicación con su supervisor .....	71
Gráfico 13: Frecuencia de comunicación con el supervisor .....	72
Gráfico 14: Valoración de la efectividad de la comunicación con el supervisor directo .....	72
Gráfico 15: Percepción de los encuestados sobre los componentes del clima de comunicación ..	73
Gráfico 16: Percepción de los encuestados sobre la comunicación horizontal .....	74
Gráfico 17: Percepción de los encuestados sobre la actividad interna.....	75
Gráfico 18: Porcentaje de encuestados que recibieron inducción al integrarse al equipo docente de UV.....	76
Gráfico 19: Nivel de asistencia a las reuniones de inicio de trimestre .....	77
Gráfico 20: Razones por las que los encuestados no siempre asisten a la reunión de inicio y cierre de trimestre.....	77
Gráfico 21: Percepción de la calidad de la información de las reuniones de inicio y cierre de trimestre .....	78
Gráfico 22: Encuestados a los que se les ha comunicado el programa de capacitación.....	79
Gráfico 23: Porcentaje de encuestados que conocen la plataforma de capacitación docente: OneFaculty .....	79
Gráfico 24: Medio por el cuál se comunicó el programa de capacitación a los encuestados .....	80
Gráfico 25: Número de encuestados que ha tomado las capacitaciones que solicita DUV .....	80
Gráfico 26: Capacitaciones tomadas por los encuestados .....	81
Gráfico 27: Motivación de los encuestados respecto a su papel como tutor .....	82
Gráfico 28: Sentido de pertenencia de los encuestados hacia la UV .....	83
Gráfico 29: Nivel de satisfacción de los encuestados respecto a la comunicación interna .....	84
Gráfico 30: Rango de edad.....	84
Gráfico 31: Sexo.....	85
Gráfico 32: Antigüedad laboral .....	85
Gráfico 33: Nivel académico en el que los encuestados imparte clases .....	86
Gráfico 34: Ciudad de residencia de los encuestados .....	87
Gráfico 35: Nivel de efectividad de las herramientas de comunicación interna según los encuestados completo .....	128
Gráfico 36: Percepción de la calidad de la información de la inducción docente de UV .....	128
Gráfico 37: Nivel de satisfacción respecto al programa de capacitación DUV .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Detalle de los indicadores de TIC y Educación del Ranking de Información y Tecnología.....	14
Tabla 2: Ventajas y Desventajas de la Planificación de la Comunicación .....	33
Tabla 3: Ventajas y Desventajas de la Comunicación Interna .....	45
Tabla 4: Matriz Metodológica .....	49
Tabla 5: Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente .....	51
Tabla 6: Matriz de Operacionalización de las Variables Independientes.....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del macroentorno .....	7
Figura 2: Componentes del microentorno .....	18
Figura 3: Mapa de stakeholders de UNITEC .....	20
Figura 4: Organigrama DUV .....	22
Figura 5: Proceso de planificación estratégica de las organizaciones .....	25
Figura 6: Etapas del Plan Estratégico de Comunicación.....	29
Figura 7: Tipos de comunicación interna .....	36
Figura 8: Dimensiones de la comunicación interna .....	39
Figura 9: Composición del universo y población meta.....	54

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

Son muchas las acciones y significativas las inversiones que realizan las empresas para comunicarse con sus públicos externos, pero son pocas las instituciones que reconocen el impacto significativo que tiene comunicar hacia adentro y gestionar la marca con los actores que conocen y conviven con la empresa día a día y que al final de la jornada laboral se convierten en embajadores de las marcas para las cuales trabajan, nos referimos a los colaboradores, que dentro de los diversos públicos que afectan a una organización por su cercanía e impacto en esta, sobresalen como el principal grupo de interés.

La comunicación interna es el área estratégica de la Dirección de la Comunicación Corporativa que se encarga de construir y proyectar una imagen dentro de la empresa que luego será reflejada hacia afuera, es por esto que resulta trascendental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pero ¿qué ocurre cuando los colaboradores no están en el mismo espacio físico y la comunicación se realiza predominantemente de manera virtual? este documento se enfoca precisamente en realizar un diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en la dirección de Universidad Virtual de UNITEC, desde la perspectiva de sus docentes, de manera que los resultados obtenidos contribuyan en el contexto de la educación virtual un entorno relativamente nuevo en Honduras, permitiendo retratar los procesos de comunicación interna y buenas prácticas de experiencias virtuales y utilizarlos como una base para la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna orientado a transformar la percepción y consecuentemente fortalecer los vínculos con su stakeholder más importante.

## **1.2 Antecedentes del Problema**

La comunicación interna es una herramienta clave en la gestión de las organizaciones y se puede definir como un conjunto de acciones de comunicación, que de forma premeditada pretende intervenir en aspectos de comportamiento, participación y actitudes de los colaboradores con la finalidad de mejorar. (Elorriaga, 2018).

La comunicación interna siempre ha estado presente en las organizaciones, pero su gestión y estudio inició a finales de la década de los setenta, cuando se incorpora al esquema organizacional como una función de recursos humanos, y surge para responder a la complejidad que fue adquiriendo el manejo de las empresas. A finales de los noventa se desliga de recurso humanos y en conjunto con la comunicación externa forman el área de comunicaciones corporativas. (Herrera, 2011)

Desde el punto de vista empresarial la comunicación interna se ha enfocado en investigar cómo se gestionan los procesos de trabajo, la motivación de los colaboradores, su impacto en la cultura e identidad corporativa y más recientemente estudia el bienestar y gestión de los vínculos con los colaboradores. (Stefanu, 2016)

Algunos estudios actuales como el INSIDE IC, se enfoca en investigar como aumentan o decrecen los presupuestos destinados a la comunicación interna, la importancia de la medición del impacto de esta y de los nuevos canales, los perfiles de quienes la administran en diferentes organizaciones y como varía de empresa a empresa. (Poppulo, 2016)

La comunicación interna ha pasado de ser una mera herramienta y se ha convertido en una estrategia clave en el crecimiento de las organizaciones y ha adquirido una participación importante en los procesos de cambio de estas, caracterizada por ser integral y multidireccional.

## **1.3 Definición del Problema**

### **1.3.1 Enunciado del problema**

La comunicación interna no es algo que se haga dependiendo del tamaño de la organización, sencillamente es algo necesario para gestionar las relaciones con el público interno, pero evidentemente entre más numerosa sea la organización, mayor es el desafío al implementarla. Eso es lo que ocurre con la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), una institución educativa con 32 años de trayectoria y que en la actualidad cuenta con un aproximado de 3,000 colaboradores a nivel nacional, de los cuales el 76% son docentes.

Esos colaboradores están distribuidos en facultades y direcciones, entre ellas la dirección de Universidad Virtual, esta se incorporó a la estructura organizacional de la institución en febrero de 2010, para administrar la oferta de clases virtuales y programas a nivel de licenciatura y maestría. La primera oferta de clases fue a nivel de pregrado en octubre de 2011, con 33 secciones y 19 docentes. Posteriormente, en abril del 2013 inicia la oferta para posgrado con 14 secciones y 11 docentes.

Desde ese momento hasta ahora, el departamento ha crecido considerablemente en el número de secciones ofertadas y por ende en número de docentes, alcanzando al cierre de la matrícula del segundo trimestre de 2019, 373 secciones distribuidas entre 216 docentes en pregrado y 32 secciones distribuidas entre 28 docentes en posgrado. Además de liderar 6 programas completamente virtuales: tres licenciaturas y dos maestrías.

Un aspecto importante por destacar es que los docentes no se encuentran ubicados en la misma ciudad, en pregrado, seis están fuera del país, tres en La Ceiba, treinta y seis en San Pedro Sula y ciento setenta y uno en Tegucigalpa, mientras que, en posgrado, tres están fuera del país,

tres en San Pedro Sula y veintidós en Tegucigalpa.

Desde las jefaturas de pregrado y postgrado respectivamente, se realizan acciones de comunicación interna con contenido de carácter informativo e instruccional, dirigida a los docentes mediante correo electrónico institucional, WhatsApp, Webinars, Adobe Connect y llamadas telefónicas, el uso de estos canales y herramientas tiene un buen nivel de respuesta, pero no así el nivel de comprensión del mensaje.

### **1.3.2 Formulación del problema**

De acuerdo con lo anterior, el presente proyecto se orienta en el análisis descriptivo de la comunicación interna, con énfasis en los mensajes y los soportes utilizados para gestionar el vínculo estratégico con los docentes como público de interés. Por tanto, resulta pertinente estudiar: ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la dirección de Universidad Virtual de UNITEC, de acuerdo con la percepción de sus docentes?

### **1.3.3 Preguntas de investigación**

Además, es pertinente responder a las siguientes preguntas de investigación:

- a. ¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que utiliza la dirección de Universidad Virtual para comunicarse con sus docentes?
- b. ¿Cuál es la percepción que tienen los docentes de Universidad Virtual sobre la información que reciben en la reunión de inicio de trimestre?
- c. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los docentes de Universidad Virtual sobre el programa de capacitación docente?
- d. ¿Cómo influye la comunicación interna en el ambiente laboral entre los docentes de Universidad Virtual?

- e. ¿Cuál es el grado de motivación de los docentes de Universidad Virtual con relación a ejercer como tutores de cursos virtuales?

## **1.4 Objetivos del Proyecto**

### **1.4.1 General**

Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la dirección de Universidad Virtual de UNITEC, desde la perspectiva de sus docentes.

### **1.4.2 Específicos**

- a. Evaluar las herramientas de comunicación interna que la dirección de Universidad Virtual utiliza para comunicarse con sus docentes.
- b. Identificar qué percepción tienen los docentes de Universidad Virtual sobre la información recibida en la reunión de inicio de trimestre.
- c. Determinar el nivel de conocimiento que tienen los docentes de Universidad Virtual sobre el programa de capacitación docente.
- d. Analizar de qué forma influye la comunicación interna en el ambiente laboral entre los docentes de Universidad Virtual.
- e. Identificar el grado de motivación de los docentes de Universidad Virtual con relación a ejercer como tutores de cursos virtuales.
- f. Diseñar un plan de comunicación interna que permita gestionar el vínculo entre Universidad Virtual y sus docentes.

## **1.5 Justificación**

La comunicación interna se ha convertido en un elemento clave en el desarrollo de las

organizaciones, su correcta ejecución puede ser una gran ventaja competitiva que contribuye al aumento en la satisfacción del cliente, en la rentabilidad y en el rendimiento general de una empresa.

La importancia de este proyecto se justifica debido a que, al realizar un diagnóstico de las prácticas de comunicación interna de la dirección de Universidad Virtual los resultados contribuirán en el contexto de la educación virtual porque es un terreno nuevo y poco explorado en Honduras, permitiendo identificar los efectos de la comunicación interna en los docentes que se desenvuelven en el entorno virtual de la universidad privada con más experiencia en educación híbrida y virtual en Honduras, UNITEC.

Así mismo retratará procesos de comunicación interna y buenas prácticas de experiencias virtuales, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones respecto a la comunicación interna de la dirección. Además de determinar la efectividad de los recursos que utiliza Universidad Virtual para la comunicación interna está siendo efectiva.

Finalmente, por su relevancia social, debido a que se analizarán comportamientos de los docentes que a pesar de desenvolverse en un ambiente virtual tienen un enlace a la DUV que les permita no sentirse dispersos, favoreciendo a reforzar el sentido de pertenencia.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Análisis de la Situación Actual

En esta sección se presenta la base que permite poner en contexto al departamento de Universidad Virtual referente a las variables externas (macroentorno) e internas (microentorno) que influyen en el desarrollo de las actividades del área, a través del cual se proporcionará información para posteriormente plantear acciones acordes a su realidad.

#### 2.1.1 Macroentorno



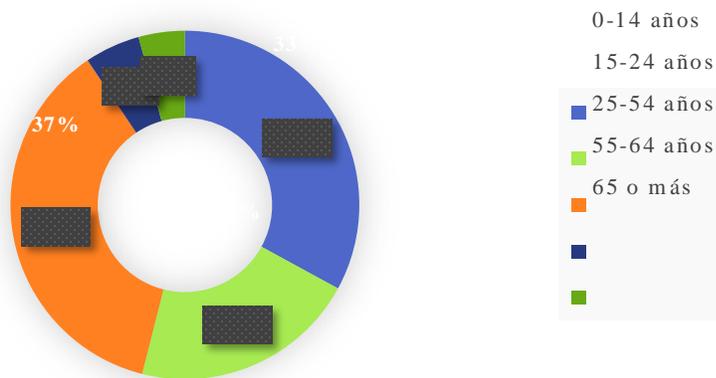
**Figura 1: Componentes del macroentorno**

Fuente: Elaboración propia con base en (Kotler, 2012, p. 71)

A continuación, se describen diferentes variables de los cuales la organización no tiene control pero que ejercen influencia y afectan (positiva o negativamente) el desarrollo de esta.

### 2.1.1.1 Entorno demográfico

Honduras cuenta con una población de 9,510,720 habitantes, tal como lo refleja (Worldmeters, 2019) basado en las perspectivas de población mundial realizadas por las Naciones Unidas en 2017. De esa población el 50.13% son mujeres y tienen una esperanza de vida de 75 a 80 años y el 49.87% son hombres y tienen una esperanza de vida de 70 a 75 años. Honduras tiene una tasa de crecimiento poblacional anual de aproximadamente 1.61% y la edad promedio es de 23.4 años, su total de habitantes equivale al 0.12% de la población mundial. (ONU, 2017)



**Gráfico 1: Distribución de la población Hondureña por edades**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de (CIA, 2019)

Los habitantes de Honduras son en su mayoría adultos jóvenes (15-29 años) y se estima que el porcentaje de esta población seguirá en aumento durante los próximos 30 años. Actualmente un 21% de los hondureños se encuentra en edad de educación superior, lo que significa que aproximadamente 1,997,251 personas deberían asistir a la universidad. Cabe destacar que las ciudades de Honduras con mayor densidad poblacional son Tegucigalpa y San Pedro Sula, ciudades donde estratégicamente se encuentran ubicados los campus principales de UNITEC.

(CIA, 2019)

Entre otros datos también se destaca que algunos componentes relacionados al cambio de población en Honduras son:

- Una persona nace cada tres minutos.
- Una persona muere cada 12 minutos.
- Una persona emigra del país cada 180 minutos. (World Population Review, 2019)

#### **2.1.1.2 Entorno económico**

Honduras es un país de ingreso medio-bajo, con un alto porcentaje de su población viviendo en la pobreza. Desde la crisis económica de 2008-2009, Honduras ha experimentado cambios positivos como consecuencia de inversiones públicas, exportaciones e ingresos por remesas. A pesar de ello, el país continúa teniendo uno de los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. (Banco Mundial, 2018)

##### **2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)**

En el 2017 el PIB fue de 22,979 mil millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 4.8% respecto al PIB 2016, por otro lado, en 2017 disminuyó el porcentaje del gasto público dirigido al sector educación, pasando de un 6.3% de 2016 a un 5.96% en 2017 (Ver gráfico 2).



**Gráfico 2: Relación del gasto público en educación (%) y el PIB (2010-2017)**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de (Banco Mundial, 2018a)

\*Valores del PIB expresados en miles de millones de dólares

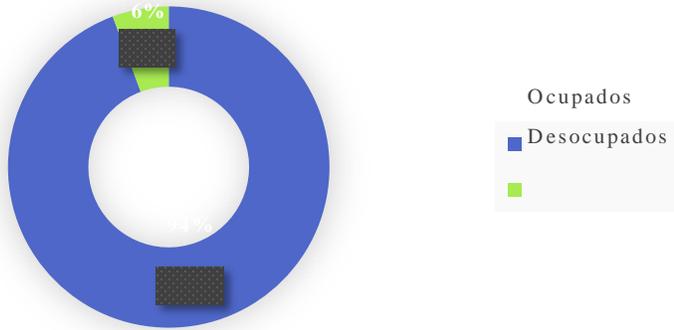
#### 2.1.1.2.2 Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Otro aspecto económico por destacar es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que en enero 2019 mostró una variación de 0.03% respecto a diciembre 2018. Esta variación fue provocada por el aumento de precios en servicios como el agua, electricidad y alquiler de vivienda, pero que a su vez fueron compensadas por la disminución de precios en combustibles y algunos alimentos. La inflación interanual fue de 3.95% (siendo la más baja desde septiembre de 2017). (BCH, 2019, p. 2)

#### 2.1.1.2.3 Empleo y desempleo

También cabe destacar que la población económicamente activa está compuesta por las personas ocupadas y las desocupadas:

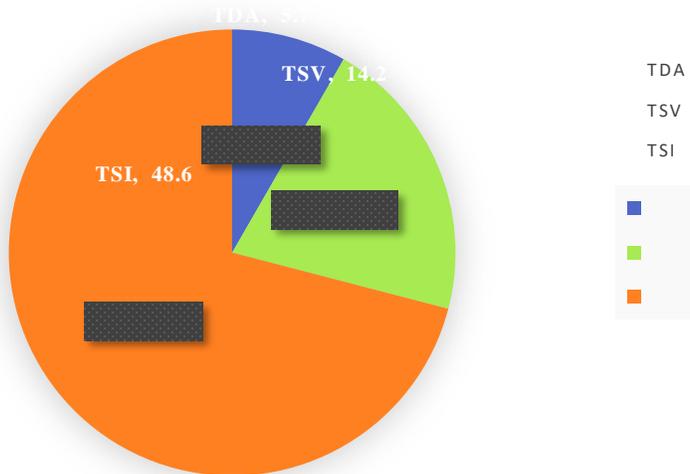
### Distribución de la población económicamente activa



**Gráfico 3: Distribución de la PEA**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de (INE, 2018)

A simple vista los datos no parecen alarmantes, pero existe el fenómeno social del subempleo, es decir, empleos donde los colaboradores deben trabajar menos horas, realizando actividades menores a lo que están calificados para evitar quedar desempleados, en Honduras el subempleo se presenta así:



**Gráfico 4: TDA, TSV y TSI 2018**

Fuente: Elaboración propia con base en datos de (INE, 2018)

La Tasa de Desempleo Abierta (TDA): Son aquellas personas que no tienen empleo pero

que están disponibles para trabajar y buscan activamente una oportunidad. En 2018 la TDA fue de 5.7% lo que equivale a 245,726 personas desempleadas.

Tasa de Subempleo Visible (TSV): Son aquellas personas que trabajan menos de la jornada completa y ganan menos del salario mínimo. En 2018 la TSV fue de 14.2% lo que equivale a 582,826 personas ocupadas, pero que trabajan menos de 36 horas a la semana.

Tasa de Subempleo Invisible (TSI): Son aquellas personas que trabajan más de las 36 horas semanales y ganan menos del salario mínimo. En 2018 la TSI fue de 48.6% lo que equivale a 1,987,242 personas. (INE, 2018)

### **2.1.1.3 Entorno político**

Honduras constitucionalmente tiene una forma de gobierno de democracia representativa y republicana, donde el estado consta de tres poderes sin relación jerárquica entre ellos: Poder Ejecutivo (Presidente de la república), Poder Legislativo (Congreso Nacional) y Poder Judicial (Corte Suprema de Justicia y los Juzgados).

Actualmente el país está viviendo un ambiente político de tensión, situación que se desencadenó luego de que el 26 de noviembre de 2017 iniciaran las denuncias por fraude en las elecciones generales donde el mandatario Juan Orlando Hernández fue reelecto como presidente de la república, esta crisis postelectoral provocó diversas protestas violentas, dejando muertes, disturbios, inestabilidad política y pérdidas económicas, afectando también el desarrollo de las clases presenciales de las instituciones educativas de todos los niveles, en las principales ciudades del país. (BBC, 2017)

A más de un año de haber iniciado el segundo período de mandato del presidente Hernández la crisis ha transcurrido entre intenciones de dialogo y una oposición con posturas

contrarias entre ellos y como consecuencia incrementos en la pobreza, inseguridad, desempleo, violencia, corrupción e injusticia.

#### **2.1.1.4 Entorno legal**

##### **2.1.1.4.1 Dirección de Educación Superior**

La educación superior en Honduras es administrada por la Dirección de Educación Superior (DES), quienes desempeñan la función como secretaría de este nivel educativo y además ejercen como medio de comunicación y enlace entre el Consejo de Educación Superior (CES) y las universidades en todo el país. (DES, 2019)

El Consejo de Educación Superior es un órgano que analiza, discute y aprueba asuntos relacionados con:

- Ley de Educación Superior
- Reglamento de Educación Técnica y Tecnológica
- Reglamento de Estudios de Postgrados
- Normas Académicas de la Educación Superior
- Reglamento de Educación a Distancia (DES, 2014)

Algunas de las tareas que realiza este organismo y que están directamente relacionadas con la Universidad Virtual de UNITEC son la aprobación de cambios curriculares y la creación y anulación de carreras y unidades académicas en las diferentes universidades. (DES, 2019)

Por otra parte, tal como indica el reglamento interno del Consejo de Educación superior en el capítulo 3, este grupo se encarga de:

Aprobar la apertura, funcionamiento, fusión o supresión de carreras, escuelas, facultades, institutos y centros de investigación científica, así como los planes curriculares y los programas especiales de

nivel superior de las universidades particulares o privadas y de los centros estatales de Educación Superior, regidos mediante esta Ley. (DES, 2017)

### 2.1.1.5 Entorno tecnológico

La modalidad de educación virtual se potencia con el auge de las tecnologías de información y comunicación (TIC), y para su correcto desarrollo resulta necesario que tanto los estudiantes como los docentes cuenten con computadora y acceso a Internet.

En Honduras, según los resultados de la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples del (INE, 2018), el 16.8% de la población tiene acceso a una computadora y el 98.9% a un teléfono móvil. El 36% de la población tiene acceso a Internet y de los cuales el 51% accede desde sus casas y un 87.2% desde su celular y el principal motivo por el que se utiliza Internet es un 83.8% para comunicarse por correo o chat y un 78.9% para buscar información, noticias y softwares.

En el último reporte *The Global Information Technology* del (World Economic Forum, 2016), Honduras figura en el puesto número 94 de 139 obteniendo las siguientes puntuaciones en los indicadores relacionados con TIC:

INDICADOR	RANKING (139)	VALOR (1-7)
LEYES RELATIVAS A LAS TIC	77	3.8
IMPORTANCIA DE LAS TIC PARA LA VISIÓN DEL GOBIERNO	70	3.9
IMPACTO DE LAS TIC EN LOS MODELOS DE NEGOCIO	48	4.8
IMPACTO DE LAS TIC EN LOS MODELOS ORGANIZATIVOS	35	4.6
IMPACTO DE LAS TIC EN EL ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	66	4.2
USO DE LAS TIC Y EFICIENCIA DEL GOBIERNO	77	3.8
SISTEMA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN	79	3.5

**Tabla 1: Detalle de los indicadores de TIC y Educación del Ranking de Información y Tecnología**

Fuente: (World Economic Forum, 2016)

Estos datos son un indicador de que en Honduras la educación virtual es un reto debido a la falta de infraestructura tecnológica y lento nivel de desarrollo, pero que a pesar de estas condiciones se ha venido desarrollando de manera satisfactoria en diversas universidades en el país y a medida que el acceso a la tecnología mejore la educación virtual podrá evolucionar.

#### **2.1.1.5.1 Plataformas de Enseñanza Virtual**

Hoy en día la educación está fuertemente ligada a la tecnología, es por ello que las plataformas de enseñanza virtual se han convertido en una herramienta cada vez más importante en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, su uso también conlleva cambios en las funciones de los docentes y las responsabilidades del estudiante.

Rodríguez (2009) Menciona que las plataformas virtuales son comúnmente utilizadas para complementar asignaturas presenciales, para impartir clases completamente en línea y para la enseñanza semipresencial donde la mitad de la clase se desarrolla en la plataforma. Estos entornos de aprendizaje se caracterizan por la flexibilidad para acceder a ellas, yendo más allá de aspectos geográficos y de tiempo, dotan al estudiante de autonomía responsabilizándolo de su proceso de enseñanza y permite a los docentes motivar a los estudiantes y fomentar el aprendizaje colaborativo. (Fernández Naranjo & Rivero López, 2014)

Existen muchas opciones de plataformas educativas para entornos virtuales y se clasifican de tres formas según su precio: Comerciales, aquellas por las cuales es preciso pagar una licencia, código abierto, aquellas plataformas que son de uso libre y pago por uso, aquellas en las que se paga de acuerdo con el uso de la plataforma, la selección de la plataforma adecuada dependerá en gran medida de las necesidades que se tengan.

Algunas de las plataformas de código abierto más utilizadas son:

- a. ATutor:** Se caracteriza por su facilidad de uso y personalización de los administradores,

es accesible y adaptable según las necesidades de cada curso.

- b. Moodle:** Una plataforma con gran experiencia y respaldo internacional, posee una interfaz simple, flexible y personalizable, seguro y privado que posee un rango muy completo de características incorporadas.
- c. Claroline:** Una plataforma intuitiva que se adapta al perfil de los estudiantes, puede almacenar archivos de cualquier formato y no tiene límite de usuarios.

Algunas de las plataformas comerciales más utilizadas son:

- a. Blackboard:** Una plataforma con trayectoria que se caracteriza por brindar una serie de servicios que se complementan entre sí, su flexibilidad permite crear comunidades virtuales e integrar otras plataformas dentro de su interfaz. Esta es la plataforma utilizada por la Dirección de Universidad Virtual.
- b. NEO:** Una plataforma moderna y fácil de usar y fácil de implementar, está innovando constantemente y ayuda a gestionar todas las actividades del aula. (Gómez, 2018)

#### **2.1.1.6 Entorno social**

##### **2.1.1.2.4 Educación**

La educación es la variable del entorno social que está directamente ligada al proyecto en cuestión, por lo tanto, es preciso destacar que según información de la (DES, 2017) la población en edad de educación superior llegó a 1,223,000 en 2016 pero las 20 universidades que operan en Honduras alcanzan una tasa de cobertura del 16.2%. Cabe destacar que la oferta académica de estas universidades se concentra con un 51% en licenciaturas, seguido por 27% de maestrías y 14% en técnicos universitarios.

(Quintanilla, s.f.) Destaca que existe inequidad en el acceso a la educación en el país y

como una alternativa para contrarrestar esto en 1978 se incorporó la opción de educación a distancia y más recientemente en 2010 la educación virtual, ambas representando un gran desafío, pero también generando un impacto significativo en la educación universitaria hondureña.

En 2005 UNITEC se convirtió en la primera universidad en implementar el modelo *Blended Learning* con la creación del Centro Tecnológico Universitario (CEUTEC), impartiendo clases híbridas con componente presencial y virtual, y en 2010 la Universidad Nacional Autónoma (UNAH) se convierte en la primera universidad del país en ofrecer programas 100% virtuales con un técnico universitario -Micro finanzas- y dos licenciaturas -Pedagogía y Ecoturismo-. (DIE, 2014) Y un año después, en 2011 UNITEC se suma a la oferta de programas 100% virtuales con dos licenciaturas -Administración y Recursos Humanos- y dos maestrías -Administración de Proyectos y Dirección Empresarial-. (Vazquez, 2016)

Ambas universidades realizaron acciones para fortalecer sus sistemas de educación virtual, la UNAH incorporó el Sistema de Educación a Distancia (SED) apoyándose en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y UNITEC crea la Dirección de Universidad Virtual (DUV) apoyándose en la Universidad Politécnica de Valencia. (DIE, 2016)

Desde 2014 la educación virtual se encuentra regulada dentro del reglamento de educación a distancia de la educación superior aprobado emitido por el Consejo de Educación Superior. (CES, 2014)

En la actualidad son siete las universidades que ofrecen educación virtual a nivel de cursos y programas completos: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) y Universidad Metropolitana de Honduras (UNIMETRO).

## 2.1.2 Microentorno



**Figura 2: Componentes del microentorno**

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Kotler, 2012, p. 67)

### 2.1.2.1 UNITEC

La Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), fue fundada en 1986 con el propósito de ofrecer programas académicos novedosos y con un modelo educativo innovador. En 2005 ocurren dos hechos importantes para la institución, en primer lugar, se crea el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), que mediante el modelo Blended Learning figura como una opción para las personas que estudian y trabajan, en ese mismo año UNITEC pasa a formar parte de Laureate International Universities, considerada la red de universidades privadas más grande del mundo.

Hoy en día UNITEC cuenta con un aproximado de 29,000 estudiantes distribuidos en nueve campus a nivel nacional: cinco en Tegucigalpa, dos en San Pedro Sula y uno en La Ceiba. (UNITEC, 2019)

#### **2.1.2.1.1 Dirección de Universidad Virtual**

UNITEC realizó el primer contacto con estudios a distancia a principios de 1991 brindando clases con el apoyo del Instituto Tecnológico de Monterrey, con la ayuda de las nuevas tecnologías. Posteriormente en febrero de 2010 se fundó la Dirección de Universidad Virtual donde con el apoyo de cuatro expertos se inició el primer proyecto de E-Learning en Honduras.

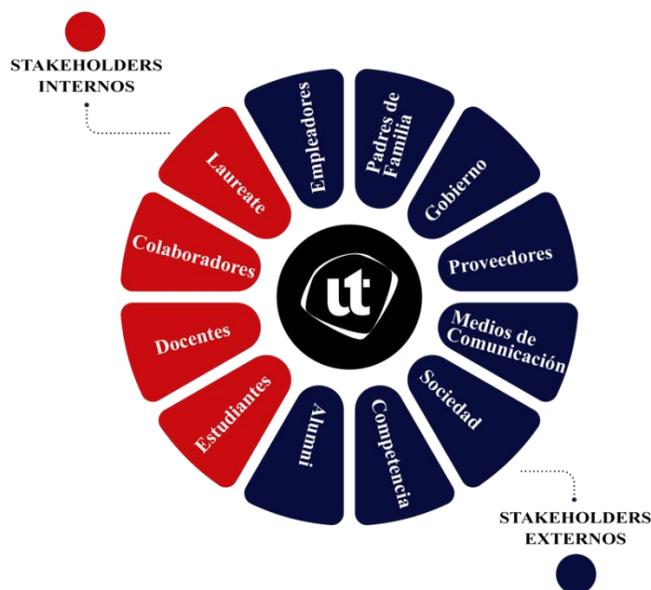
En 2011 se empezaron a ofrecer los primeros cursos completamente virtuales: Introducción al Álgebra, Español Nivelatorio, Ofimática I y Administración II, logrando un buen nivel de aceptación entre la población estudiantil, lo que llevó a tomar la decisión de ofrecer cursos virtuales a nivel nacional. En los años siguientes Universidad Virtual se ha enfocado en la actualización y validación de los cursos de forma permanente, así como en el diseño de nuevos cursos para ampliar la oferta académica. (Universidad Virtual, 2015)

#### **2.1.2.1.2 Aspectos legales internos**

Un aspecto importante por destacar es que los docentes de Universidad Virtual tienen un contrato de trabajo por hora cátedra, lo que implica que durante el período que imparten clases se comprometen a brindar una cantidad limitada de tutoría estudiantil, dicho contrato tiene una vigencia que coincide con las fechas de inicio y finalización del período académico según lo establecido en el calendario académico anual de la universidad.

Respecto a la modalidad de pago, la Dirección de Universidad Virtual se apega al sistema de facturación del Servicio de Administración de Rentas (SAR), donde el docente recibe el pago por concepto de servicios de docencia exentos de retención y pago de impuestos sobre la renta (Oficio UPEG-151-2014), dependiendo del número de clases que imparta y el pago establecido para estas.

### 2.1.2.2 Stakeholders



**Figura 3: Mapa de stakeholders de UNITEC**

Fuente: Elaboración propia

La correcta gestión de las relaciones con los públicos de interés y la priorización de estos es clave en el desarrollo de las propuestas de comunicación estratégica en cualquiera de sus manifestaciones, se han identificado doce públicos de interés para UNITEC que a su vez pueden llegar a tener subgrupos, y como indica Corporate Excellence (2011) el mapa de públicos “se trata de una cuestión viva, dinámica, no existen visiones estáticas, los grupos de interés cambian y sus expectativas/percepciones, también” ( p. 3).

Para fines de este proyecto solamente se considerarán aquellos públicos que tienen una relación directa con la Dirección de Universidad Virtual y que por ende tienen mayor relación con los objetivos planteados, esos públicos se detallan a continuación:

#### **2.1.2.2.1 Colaboradores**

Los colaboradores son el público interno más importante, un “elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto este se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución” (Agudelo, Alveiro, Saavedra, & Ramiro, 2016)

La Dirección de Universidad Virtual inició con cuatro personas: José Rodolfo Zelaya al mando de la operación, Emily Dávila diseñadora instruccional, Leonardo Amador a cargo del repositorio y Fredy García como técnico de polimedias, ocho meses después se integra como directora de Universidad Virtual la Lic. Fredes Vázquez. (DUV, 2010)

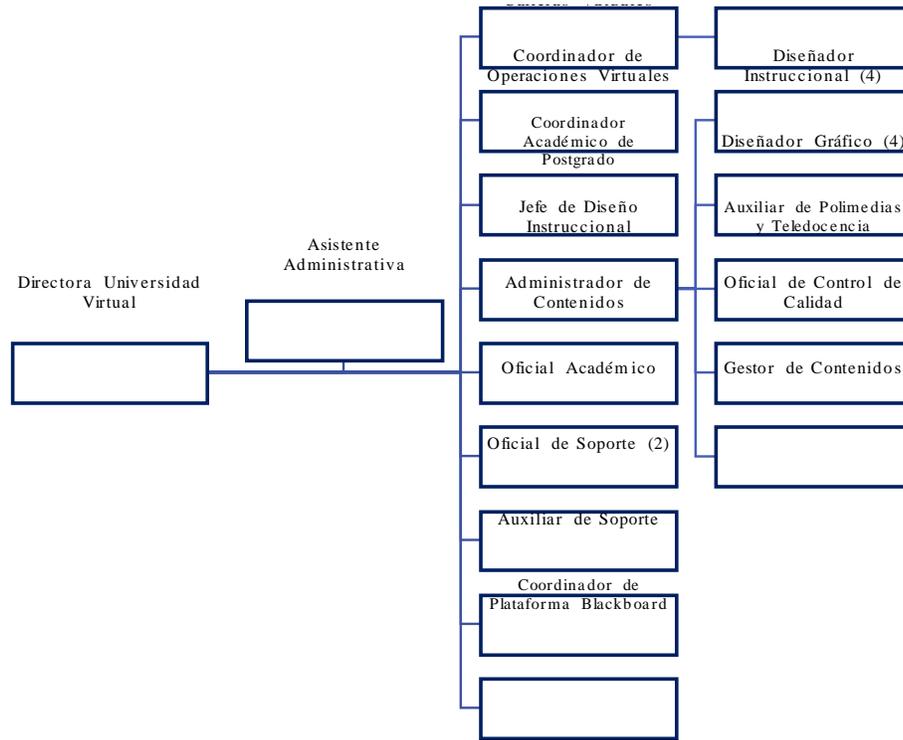
Paralelamente al incremento de la demanda de cursos, los procesos de mejora y el diseño de nuevos cursos, el grupo de colaboradores de Universidad Virtual ha crecido considerablemente para poder desempeñar las funciones necesarias en el departamento. Cabe mencionar que, aunque físicamente las oficinas de DUV se encuentren en el campus de UNITEC Tegucigalpa en el organigrama institucional dependen de la Vicerrectoría Académica de CEUTEC y actualmente cuenta con un total de 24 colaboradores administrativos (Figura 4).

#### **2.1.2.2.1 Docentes**

Los docentes de la DUV (también considerados tutores) son una pieza clave en el diseño y ejecución de procesos de aprendizaje, motivación e interacción debido a que su desempeño impacta directamente en los resultados de la educación virtual de la institución, sus funciones no varían significativamente a las de un docente de modalidad presencial, ya que debe generar un ambiente de confianza en el entorno virtual, interesarse por los alumnos y guiarlos en el proceso de aprendizaje, aclarar dudas y retroalimentar las diferentes actividades.

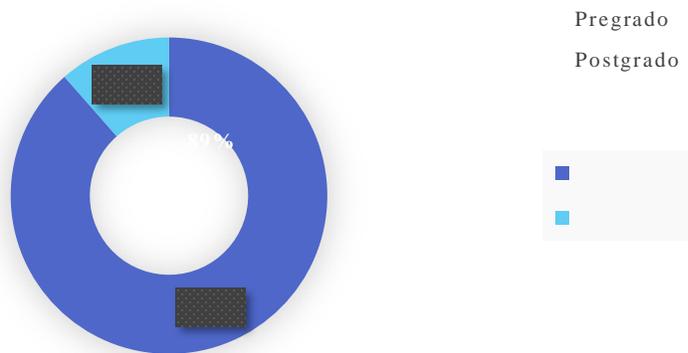
El equipo docente de la DUV en el segundo período del 2019 (abril-junio) se concentró mayormente en pregrado con 216 docentes, esto debido a que los cursos de pregrado se habilitan

para los nueve campus, mientras que postgrado tiene 28 docentes que imparten cursos para tres campus (UNITEC Tegucigalpa, San Pedro Sula y CEUTEC La Ceiba). (Gráfico 5)



**Figura 4: Organigrama DUV**

Fuente: Elaboración propia con datos de (R. Rodríguez, 2017, p. 38)



**Gráfico 5: Distribución del equipo docente DUV**

Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.2.2.2 Estudiantes

La DUV se dirige a dos grandes grupos de estudiantes:

- a. **Híbridos:** Son aquellos estudiantes que están matriculados en programas de pregrado o postgrado en modalidad presencial, pero que optan por tomar un curso que está disponible en modalidad virtual. En el segundo período del 2019 el número de estudiantes híbridos fue de 6,228 siendo 5,992 de pregrado y 236 de postgrado.
- b. **Virtuales:** Son aquellos estudiantes que están matriculados en programas de pregrado o postgrado en modalidad 100% virtual, es decir que cursan todas las asignaturas de su programa en línea, estos estudiantes pueden vivir en Honduras o en Estados Unidos, los dos países a los que se ofrece este tipo de programas. En el segundo período del 2019 el número de estudiantes 100% virtuales fue de 629 siendo 429 de pregrado y 200 de postgrado. (Universidad Virtual, 2019b)

Ambos tipos de estudiantes comparten características como:

- Tienen acceso a tecnologías de la información y comunicación
- Tienen algún impedimento para cursar clases o programas en modalidad presencial
- Son proactivos
- Están conscientes de que virtual no resulta necesariamente más fácil
- Son organizados y disciplinados (Borges, 2007, p. 5)

#### 2.1.2.2.3 Competidores

En Honduras, las universidades que ofrecen cursos y programas virtuales son:

- a. **Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH):** Inicia su oferta de clases y programas virtuales en 2010, cuenta con el Sistema de Educación a Distancia (SED) quién coordina todo lo referente al campus virtual es cual hace uso de la plataforma Moodle.

- b. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM):** El programa de educación virtual de esta universidad ofrece una amplia gama de cursos que forman parte de programas presenciales, en conjunto con la Dirección de Tecnologías de Información y a través de la plataforma Moodle ofrecen este servicio a sus estudiantes.
- c. Universidad Tecnológica de Honduras (UTH):** Se enfoca en fomentar la educación aprovechando la tecnología moderna y comunicación entre alumnos y docentes a través del LMS de Google, su oferta virtual consta de tres licenciaturas: Mercadotecnia, Gerencia de Negocios y Relaciones Industriales.
- d. Universidad Metropolitana de Honduras (UNIMETRO):** Ofrece tres programas de pregrado a distancia: Ingeniería de Negocios, Marketing y Negocios Internacionales, Gerencia y Desarrollo Social y Gestión y Contaduría Empresarial.

## **2.2 Teorías de Sustento**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto es necesario tomar en cuenta las metodologías relacionadas al proceso de planificación de la comunicación y la comunicación interna, a continuación, se describen y analizan estas metodologías seleccionadas para sustentar la investigación y la propuesta:

### **2.2.1 Planificación de la Comunicación**

Antes de conocer que es la planificación de la comunicación, es importante tener claro que es planificar, y tal como lo plantea (Ander, 1991, pp. 23-25) planificar se asocia con la idea de organizar, ordenar y coordinar, pero si lo vemos como un concepto más profundo:

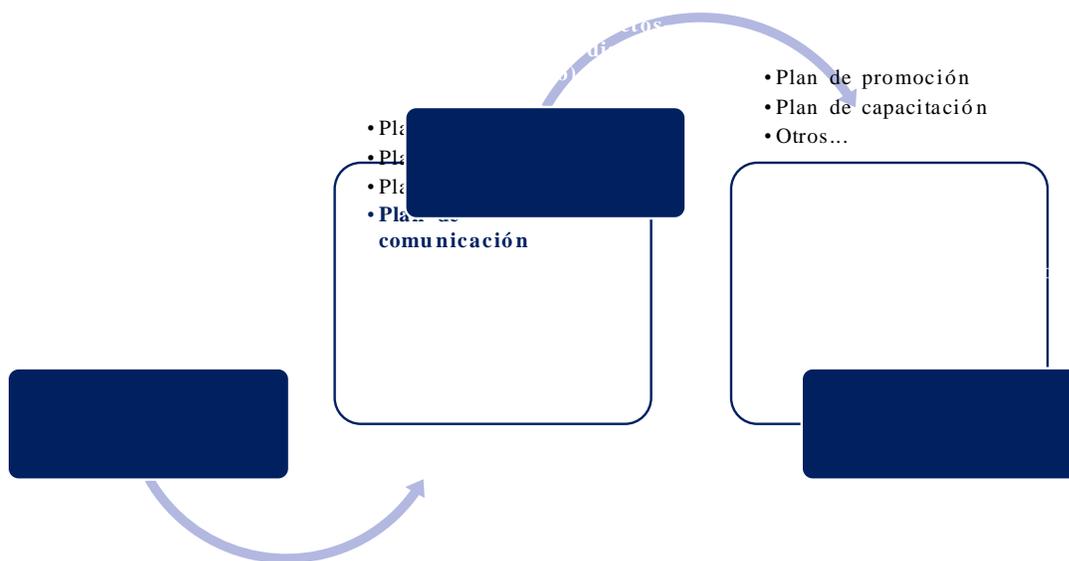
Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización, es un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable,

mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (p. 23-25)

Por lo tanto, se puede decir que la planificación está asociada a prepararse de forma estratégica para el futuro, determinando los pasos a seguir para lograr algo que se ha propuesto, y la comunicación al ser un elemento inherente y determinante en las organizaciones requiere ser planificada de forma estratégica para cumplir los objetivos de la institución.

### 3.6.1.1 ¿Qué es la Planificación de la Comunicación?

La planificación de la comunicación es un proceso sistemático que forma parte de la planificación estratégica de la organización, su práctica requiere un análisis metódico del que se derivarán los objetivos y el planteamiento de las estrategias y acciones a seguir para cumplirlos a corto, mediano o largo plazo dependiendo de la visión global que se plantea la empresa, la comunicación se planifica tanto a nivel externo como interno. (Saiz, 2008)



**Figura 5: Proceso de planificación estratégica de las organizaciones**

Fuente: (Aljure, 2015, p. 31)

La planificación de la comunicación es un proceso participativo que permite marcar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos de comunicación de la institución y sus respectivas áreas y “traduce a términos comunicativos la planificación estratégica de la empresa, define cuál debe ser el posicionamiento y la imagen de esta y establece las vías a mediano plazo para conseguirlos” (Moreno, 2012)

Aljure (2015), proporciona otra perspectiva al indicar que la planificación de la comunicación es:

Un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (p. 77)

Tomando esto en cuenta, la planificación de la comunicación debe ser una prioridad al momento de realizar el plan estratégico de la institución, y al ser un proceso, no es algo que se pueda completar en un día, por el contrario, tanto su planificación como su ejecución debe realizarse por etapas en el tiempo estipulado y por ende formar parte del día a día de la organización, hasta su cumplimiento donde dará inicio el plan de un nuevo período.

### **3.6.1.2 Importancia de la Planificación de la Comunicación**

“En una sociedad en la que todo comunica, no gestionar adecuadamente la comunicación de la empresa supone un riesgo para la organización.” (BIC Galicia, 2009, p. 129)

Cuando se transita por un camino desconocido se está más propenso a cometer errores, por lo que es necesario realizar el proceso de planificación de la comunicación y apegarse a los criterios, estrategias y acciones previamente establecidas para conseguir los objetivos planteados.

Planificar la comunicación toma importancia debido a que se convierte en un instrumento de gestión y control dentro de la organización y por lo tanto permite orientar la toma de decisiones.

También contribuye a realizar una gestión más eficiente ahorrando recursos humanos, materiales y de tiempo, y permite que cuando se presenten cambios o situaciones de crisis la organización no se vea afectada o que el impacto que se genere sea mínimo, por lo que se puede afirmar que la planificación de la comunicación favorece a que las empresas sean proactivas en lugar de reactivas. (Bautista, 2011, p. 2)

Las acciones de comunicación son un elemento trascendental tanto a nivel interno como externo de la organización, como se mencionaba anteriormente todo comunica, ya sea de forma intencionada o no, por lo tanto, al tener conciencia de ello es preciso tener el mayor control posible sobre lo que se comunica y conseguir una coherencia y consistencia en todos los mensajes emitidos por la empresa y eso solo se logra a través de la planificación.

### **3.6.1.3 El Plan Estratégico de Comunicación**

La planificación de la comunicación se materializa en un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), este es un documento que consolida los procesos de comunicación, como las políticas, los objetivos, las estrategias y acciones internas y externas acordes a los planes futuros de la organización encaminadas a influenciar a sus públicos, establece cómo, cuándo y de qué forma se va a comunicar.

El plan de comunicación es una herramienta que contribuye a la gestión de la organización y como indica Fernández Collado (1991) “sin un efectivo plan estratégico de comunicación, los empleados nunca llegarán a comprender la tremenda batalla que se libra, día a día, en el mundo de los negocios, debido a la gran competitividad existente” (p. 15)

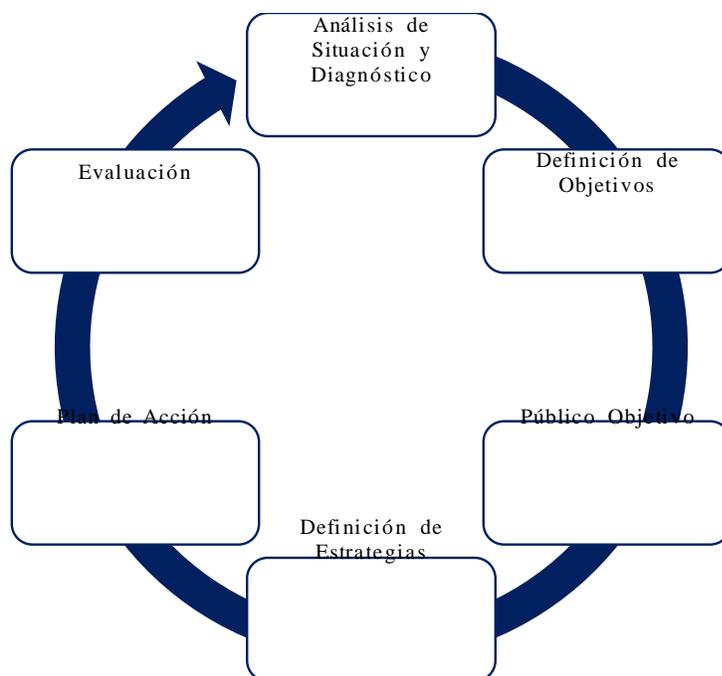
Contar con un plan permite orientar el trabajo de comunicación y evita que se ejecuten acciones sin fundamento ya que se cuenta con una guía que estable lo que hay que hacer en cada fase. Martín (2011), destaca que este plan debe hacerse a la medida de cada organización, transmitiendo su identidad, personalidad y esencia hacia sus colaboradores y públicos externos a través de las diferentes etapas que se han propuesto, el éxito de este plan depende en gran medida de cuanto se involucre la alta dirección y el director de comunicación.

Por otra parte, Molero (2005), hace la analogía de que el plan es “el esqueleto que permite practicar una comunicación institucional profesional” (p. 4) y tomando en consideración todas las implicaciones de comunicar y que hay diferentes objetivos y variedad de públicos es imprescindible coordinarla y ejecutarla teniendo un panorama claro y ese lo brinda el plan de comunicación.

Dicho esto, podemos entender que un Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de implementación de una serie de acciones que se han propuesto realizar en un período de tiempo específico bajo estrategias diseñadas para cumplir los objetivos previamente establecidos, estos tres elementos deben ir enlazados.

#### **3.6.1.4 Etapas del Plan Estratégico de Comunicación**

Considerando como comunicación las interacciones escritas, habladas o electrónicas de una empresa hacia sus públicos, un plan estratégico de comunicación puede presentarse de varias formas, pero en esencia debe contener:



**Figura 6: Etapas del Plan Estratégico de Comunicación**

Fuente: Elaboración propia con base en (Tur & Monserrat, 2014)

**a. Análisis de Situación y Diagnóstico**

Antes de construir cualquier plan es necesario tener un punto de partida, esta etapa consiste en la realización de una búsqueda de información de la empresa (apoyándose en fuentes primarias y secundarias), para determinar el estado actual y plantear con un enfoque estratégico el plan de comunicación.

Debe contener un análisis enfocado tanto en la parte interna como externa de la organización, haciendo hincapié en el factor de comunicación de la empresa, en este caso resulta pertinente valorar aspectos como: Política de comunicación, planes de comunicación anteriores, canales de comunicación y los tipos de mensajes que emite la empresa o como en este proyecto, un departamento. (Tur & Monserrat, 2014)

En cuanto al diagnóstico se suele realizar utilizando la matriz FODA (Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas), teniendo como principal insumo la información previamente recolectada. Esta etapa es fundamental ya que posteriormente permitirá establecer los objetivos orientados a combatir las debilidades y amenazas detectadas, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. (Aljure, 2015)

#### **b. Definición de Objetivos**

Todas las etapas del plan están interconectadas, por lo que la definición de objetivos depende de la información recolectada en el paso anterior, ya que se ha podido identificar o formular problemas o situaciones que deben solucionarse, aquí se determinará lo que se quiere lograr a nivel de comunicación, se suele establecer un objetivo general y varios objetivos específicos, estos deberán describirse y justificarse y sobre todo estar alineados con los objetivos generales de la organización. (Molero, 2005, p. 9)

#### **c. Público Objetivo**

Esta fase es la segunda más importante después de la definición de objetivos, ya que en ella se establece a quién se debe dirigir la comunicación, esto puede involucrar a uno o más públicos, en el caso de la segunda opción resulta pertinente que después de identificarlos se clasifiquen y finalmente se prioricen para determinar el impacto que se quiere causar en cada uno de ellos, teniendo claro este punto el paso siguiente -definir las estrategias- se facilitará. (BIC Galicia, 2009)

#### **d. Definición de Estrategias**

Este punto es la finalidad de todo plan estratégico de comunicación ya que se plantea el *cómo* se alcanzarán los objetivos, hace referencia de forma general a las actividades que se detallarán en la siguiente fase. Se definen estrategias para cada uno de los objetivos analizando cuidadosamente las ventajas y desventajas de su implementación.

#### **e. Plan de Acción**

Para que las estrategias definidas sean eficaces y se ejecuten de forma exitosa es necesario establecer las actividades que se requiere implementar, estas se deben detallar ampliamente incluyendo aspectos como: responsables, tiempos, recurso humano, material y presupuesto requerido para cada actividad, priorizando cada una de las acciones de acuerdo con criterios de importancia y urgencia.

“Una estrategia puede concretarse en diferentes planes de acción y, a su vez, un plan de acción puede formar parte de diferentes estrategias y contribuir a la consecución de varios objetivos” (Tur Viñes & Monserrat Gauchi, 2014, p. 13)

#### **f. Evaluación**

Medir la gestión de la comunicación y su impacto se ha considerado por mucho tiempo una tarea con un alto grado de complejidad, pero un plan estratégico de comunicación bien ejecutado y el establecimiento de indicadores de medición permiten la aplicabilidad de esta etapa.

La fase de evaluación de las estrategias y acciones realizadas proporciona información para conocer lo que se hizo bien y lo que se debe mejorar, considerando que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar, la evaluación de los resultados permite corregir y mejorar para la elaboración del plan estratégico de comunicación siguiente. (Tur & Monserrat, 2014, p. 14)

### **2.2.2 Antecedentes de la Planificación de la Comunicación**

El principal antecedente es la planificación que, aunque tuvo su origen en el pasado arcaico se reconoce como una actividad desde el siglo XX cuando surge en el sector de la economía y posteriormente se expande hasta otros sectores (como la comunicación), generando impactos

significativos en los modelos de gestión vigentes. (Clímaco, 2012)

Par ser más precisos, a principio de los años cincuenta algunas firmas de negocios y empresas de bienes y servicios, empiezan a inquietarse por algunas anomalías en el medio ambiente (Ansoff, Declerck, & Hayes, 1990), situación que abrió camino a la planificación estratégica y posteriormente al concepto de planificación estratégica. Y desde 1960 hasta mediados de 1980 el enfoque se centró en el planteamiento de metas y realización de planes con alcance para toda la empresa. (Cendejas, 2014)

Koontz & O'Donnell (1986), destacan que fueron las empresas de ese entonces (década de los cincuenta), los que crearon los sistemas de planificación estratégica y con el paso de los años estos sistemas se han ido perfeccionando y adaptando de manera que muchas empresas los han adoptado e incorporado en sus procesos. (pp. 26-36)

Félix (2014), destaca que la comunicación siempre ha sido un factor clave en el desarrollo de los procesos de planificación de las organizaciones, y que se ha visto claramente reflejada en las teorías organizacionales desde mediados del siglo XX.

Por otro lado autores como Gallardo (2012), consideran la planificación de la comunicación como “un valor en auge en el escenario profesional actual de la comunicación en las organizaciones”. De hecho, destaca que no hay muchos estudios de la planificación de la comunicación con un enfoque global, sino más bien desde la perspectiva de áreas más específicas de la comunicación como el *marketing*, la publicidad y las relaciones públicas.

### **2.2.3 Análisis Crítico de la Planificación de la Comunicación**

La planificación de la comunicación es un proceso profundo que se realiza de manera muy similar a la planificación estratégica organizacional, e incluso contiene los mismos pasos, pero con

un enfoque de apoyo.

Como veíamos anteriormente la planificación de la comunicación como una práctica formal, por decirlo de algún modo, es relativamente reciente en los procesos que desarrollan las organizaciones y aunque muchas empresas han empezado a dar la importancia necesaria algunas aún pasan por alto el tener que planificar lo que desean comunicar.

A continuación, se presenta una tabla con las principales ventajas y desventajas sobre la planificación de la comunicación:

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es una herramienta de apoyo transversal del cual todos los departamentos de la empresa se ven beneficiados.</li><li>2. Disminuye los niveles de incertidumbre de aquellos que son responsables de realizar la comunicación ya que evita que se camine a ciegas, permitiendo mejoras en la gestión de la comunicación de las empresas.</li><li>3. Mejora la coordinación de las acciones de comunicación.</li><li>4. Mejora la comunicación interna y externa de la organización.</li><li>5. Contribuye al cumplimiento de objetivos del plan estratégico general de la organización.</li><li>6. Permite establecer prioridades y ser asertivos al momento de comunicar, permitiendo enfocar los esfuerzos en aquellos aspectos de mayor interés.</li><li>7. La planificación de la comunicación es flexible ya que permite adaptarse y modificarse según sea necesario.</li><li>8. Permite un mejor manejo y distribución de los recursos.</li><li>9. Minimiza los errores en el proceso de implementación de la comunicación interna.</li><li>10. Permite a la organización comunicar de forma proactiva en lugar de reactiva.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Es importante que todos se involucren, ya que no es una función de solo recae en el director de comunicación.</li><li>2. Requiere una elaboración detallada.</li><li>3. Se deben establecer adecuadamente los indicadores de medición y dar un seguimiento adecuado.</li><li>4. La planificación de la comunicación puede fallar por no tomar en cuenta todos los aspectos necesarios.</li><li>5. En ocasiones no se cuenta con todos los recursos necesarios para la ejecución del plan.</li><li>6. El cumplimiento de los tiempos establecidos para la realización de las acciones.</li><li>7. No tomar en cuenta los factores externos al momento de la planificación de la comunicación.</li><li>8. Podría limitar la innovación y creatividad de los responsables de ejecutar el plan.</li><li>9. A veces se planifica a ciegas, sin tener toda la información necesaria para la elaboración del plan.</li><li>10. Puede haber una mala distribución de responsabilidades que afecte la ejecución del plan.</li></ol>

**Tabla 2: Ventajas y Desventajas de la Planificación de la Comunicación**

Fuente: Elaboración propia

## **2.2.4 Comunicación Interna**

### **2.2.4.1 ¿Qué es la Comunicación Interna?**

Para que una organización o una unidad de la organización pueda implementar con éxito una propuesta de comunicación interna, el primer paso es comprender de que se trata, y la magnitud de lo que conlleva comunicar hacia adentro de la empresa.

Principalmente la comunicación interna es una herramienta o una técnica que aporta en la gestión de las organizaciones. En algunas ocasiones se puede considerar una vía que contribuye a lograr un propósito donde la importancia gira en torno a la emisión, recepción y comprensión de los mensajes emitidos. Esta comunicación es interna porque se dirige de forma puntual a los públicos que forman parte de la organización desde sus adentros, como sus colaboradores o accionistas y contribuye a la creación de un entorno participativo. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009, p. 25)

Por otro lado Pizzolante (2004), se refiere a la comunicación interna como algo que delimita circunstancias donde dos o más personas a lo interno de la organización, intercambian, participan e intervienen en las percepciones y emociones de la organización. Esto hace referencia a una comunicación interactiva y bidireccional, ya que no se trata solo de que la empresa comunique a sus colaboradores, sino que estos participen y brinden una retroalimentación que impulse mejoras en la organización.

Almenara Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez (2014) citando a Goldhaber, definen la comunicación interna como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes procedimientos y se desarrollan en el entorno a través de una serie de mensajes compuestos por signos y símbolos que se transmiten a lo interno de la empresa (p. 43). Estos signos

y símbolos vienen a formar parte de la cultura organizacional.

Galuppo Magno (2014) Cita a Fernández Collado (1996), quien define la comunicación interna como:

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio (...) Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación interna también se puede denominar de otras formas como: *comunicación organizacional* y *comunicación corporativa*.

#### **2.2.4.2 Importancia de la Comunicación Interna**

La comunicación interna tiene un nivel de importancia a nivel estratégico que se debe a que como señalan Koontz & Weihreich (1991), “es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada [...] y es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales”.

Al estar formada por personas, la comunicación interna se vuelve una función básica en las organizaciones, con un nivel de prioridad elevado, ya con esta herramienta se busca proporcionar un entorno adecuado para el correcto desarrollo de las estrategias organizacionales, por tanto “la comunicación interna es un medio, nunca un fin en sí misma” (Álvarez, 2007)

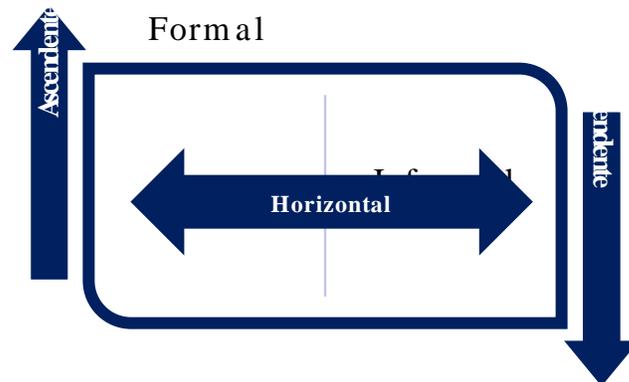
Por otro lado los colaboradores son un público muy importante que requiere una gestión de cerca y una comunicación clara y oportuna, es por ello que la falta de comunicación con este público como indica Villafañe (1999), es la causa principal de fallas internas en las empresas.

La comunicación interna tiene como recurso básico la información, y cuando se transmite información valiosa a los colaboradores todo dentro de la empresa fluye de una mejor manera,

genera buenas relaciones laborales, se trabaja en un ambiente donde predomina la confianza y la sinceridad y donde el elemento principal es la escucha. (Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez de Fernández, 2005, p. 35)

### 2.2.4.3 Tipos de Comunicación Interna

Los flujos de comunicación interna en las organizaciones están determinados por distintos factores y por ende existen diferentes modelos, para este proyecto se trabajará con el flujo de comunicación que depende dos factores, el primero son los canales que se utilizan y el segundo es la dirección que puede tomar esa comunicación.



**Figura 7: Tipos de comunicación interna**

Fuente: (Trini, 2015)

Según el tipo de medios:

- a. **Comunicación Formal:** Este tipo de comunicación se caracteriza por ser coordinada y planificada, se apoya en los medios oficiales que ha establecido la organización, es emitida por miembros de la alta dirección o por recursos humanos ya que aborda temas laborales y por lo general tiene una estructura o formato al cual apearse, este tipo de comunicación está muy marcada por las jerarquías y tiene el objetivo de sistematizar la comunicación.

Resulta indispensable ya que los colaboradores necesitan estar informados para sentirse como miembros activos de la organización incrementa la participación de los colaboradores y promueve las iniciativas.

- b. Comunicación Informal:** Este tipo de comunicación se da cuando no se utilizan los medios oficiales para abordar temas de la institución y como está basada en la espontaneidad surge en interacciones sociales como conversaciones o encuentros en las instalaciones. Este tipo de comunicación puede ser de beneficio cuando contribuye a la integración de los miembros de la empresa y de perjuicio cuando existe el rumor y el chisme. (Morena & Pujol, 2003)

Según su dirección:

- a. Comunicación Descendente:** Es la información que emiten los altos mandos de la institución hacia los rangos intermedios e inferiores (de jefe a subordinado) con el fin de informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de su equipo, este tipo de comunicación se considera “la forma natural de transmitir información en la organización”. (Montoya & De la Rosa Gutiérrez, 2014, p. 9)
- b. Comunicación Ascendente:** Es la información que los mandos bajos o intermedios hacen hacia sus superiores, estos deben asegurarse de proporcionar las vías necesarias para que sus colaboradores los mantengan al tanto de lo que ocurre en la organización y es la mejor manera en la que los jefes pueden obtener retroalimentación de la comunicación descendente.
- c. Comunicación Horizontal:** Esta comunicación permite interacción entre las diferentes áreas y equipos, es dinámica y “tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo

socioemocional entre compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que pueda llevar a cabo un trabajo más eficiente; tercero, difundir un punto de control en la organización”. (Montoya & De la Rosa Gutiérrez, 2014, p. 10)

#### **2.2.4.4 Objetivos de la Comunicación Interna**

De nada les sirve a las empresas que sus colaboradores repitan información si no la sienten como propia y no les motiva a generar una acción, por el contrario, necesitan una comunicación fluida y coherente con los propósitos organizacionales. (Tessi, 2012, p. 17)

Por ese motivo, algunos de los enfoques principales de las comunicaciones internas es generar motivación en los colaboradores, mejorar el desempeño y productividad, crear vínculos entre los diferentes niveles de mando, crear un ambiente laboral propicio y trabajar para llenar las expectativas de quienes integran la organización.

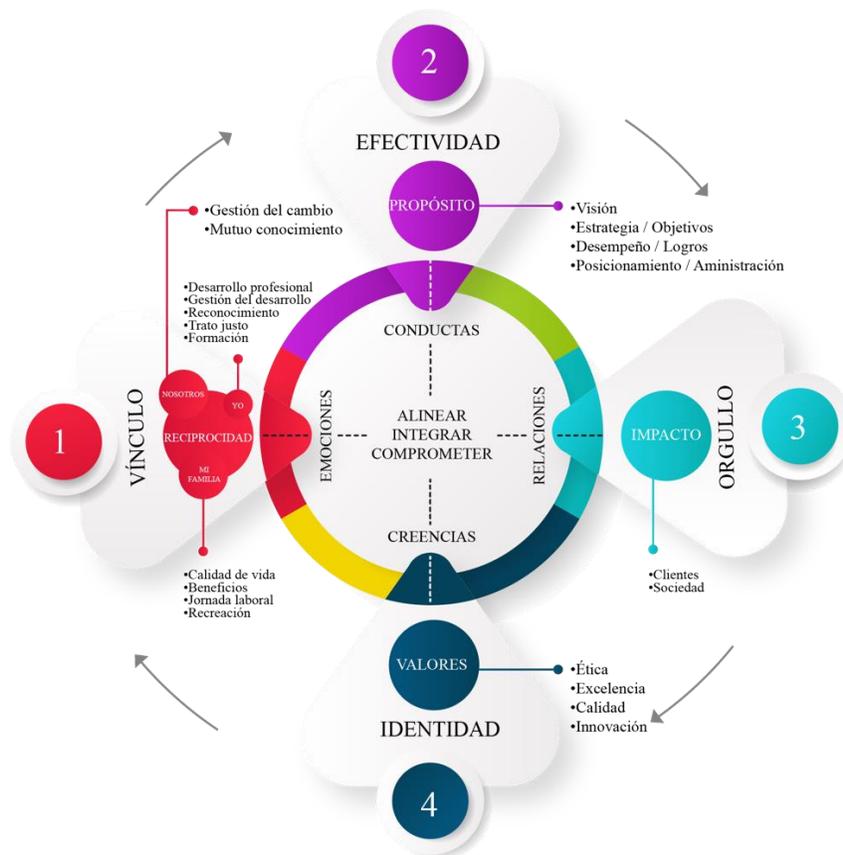
La comunicación interna busca:

- a. Generar sentido de pertenencia, ya que está enfocada a enlazar a los diferentes miembros de una organización, integrándolos y acercándolos.
- b. Mejorar el desempeño, la buena comunicación interna permite que la información fluya en la dirección correcta y con un mensaje claro, por lo tanto, los colaboradores mejor informados rendirán buenos resultados en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- c. Crear un buen ambiente laboral, al crear empatía e identificación se da el ambiente propicio para la cohesión de los colaboradores, lo que les permite estar satisfechos respecto a lo que hacen y permanecer en la organización.

La comunicación interna no se limita solo a estos objetivos, cada dinámica de comunicación interna dependerá de diferentes factores marcados por las necesidades y el estilo de la empresa, los objetivos, los tiempos, el presupuesto, entre otros, delimitarán el rumbo a seguir.(Capriotti, 1998)

### 2.2.4.5 Dimensiones de la Comunicación Interna

Como indica Reyes (2012), el interés por el estudio de las comunicaciones internas ha incrementado, es por ello que basado en el modelo de comunicación interna de la Consultora Loading Ediciones, nos plantea el panorama de las cuatro dimensiones involucradas en el desarrollo de las comunicaciones internas:



**Figura 8: Dimensiones de la comunicación interna**

Fuente: Elaboración propia, extraído de (Reyes, 2012)

- a. El vínculo:** Esta dimensión, como su nombre lo sugiere se trata de establecer una conexión entre la organización y el colaborador, esto involucra un nivel emocional y el objetivo principal es crear una relación que genere apego y cariño del colaborador hacia la empresa, creando un ambiente donde los colaboradores también sientan que son importantes para la organización.

Reyes (2012), hace especial énfasis en que “el principio comunicacional clave de esta dimensión es la reciprocidad: aquella organización que hace y entrega una propuesta de valor atractiva hacia sus colaboradores recibirá mayores niveles de afecto que aquella que no lo hace” (p. 5)

Es importante tomar en cuenta que como en toda relación, se debe realizar una gestión para mantenerla estable, y todo aquello que se transmita a través de la comunicación interna de la organización, e incluso lo que no se transmita, puede generar efectos positivos o negativos en la relación con los colaboradores.

- b. La efectividad:** Esta dimensión trata sobre el propósito que tiene un individuo como parte de una organización, en consecuencia, todo lo que se gestione en esta dimensión tendrá efecto en la conducta de los colaboradores. Las empresas necesitan que sus colaboradores trabajen en pro del cumplimiento de los objetivos.

“El principio comunicacional clave de esta dimensión es la construcción de sentido y de logro” (Reyes, 2012, p. 7) esto se debe a que a las personas les gusta sentir que son parte de instituciones exitosas y que su labor es importante en el logro de ese éxito organizacional. También es importante destacar que en esta dimensión el líder influye considerablemente, por lo que más que compartir la misión, la visión y los objetivos es imperativo que los líderes sepan traducir el propósito e inspirar a los empleados.

- c. **El orgullo:** Esta dimensión se trata de reconocer lo que la institución significa para el colaborador, su principio comunicacional clave es la validación de la institución a la que se pertenece, frente a la sociedad.

En otras palabras, podemos decir que el orgullo hace referencia a la importancia que los colaboradores le dan por formar parte de la organización que se preocupan por sus clientes y por la sociedad, esta dimensión cobra mayor importancia cuando la empresa es reconocida por aspectos positivos, como la realización de programas de Responsabilidad Social Empresarial.

- d. **La identidad:** Esta dimensión se trata sobre la necesidad de sentirse parte de un grupo, por ello su principio comunicacional clave gira en torno a la consistencia, por ejemplo, el modo de hacer las cosas en la institución, la cultura y los valores que esta refleja y transmite. En esta dimensión el reto de la comunicación interna es vincular todos sus proyectos con la forma de ser de la institución.

#### **2.2.4.6 Canales de la Comunicación Interna**

Existen diversos canales a la disposición de la comunicación interna, estos pueden ser off line y on line, la selección de canales dependerá de las necesidades de comunicación que tenga la organización, en vista que este proyecto se desarrolla para un entorno digital, a continuación, se detallan los canales on line de comunicación interna más utilizados:

- a. **Correo electrónico:** Esta es una herramienta de uso diario en las organizaciones y por su simpleza, facilidad de uso, versatilidad y rapidez es uno de los canales de comunicación preferido en la gestión de la comunicación interna. Las organizaciones pueden incorporar su dominio en los servicios de correo (ejemplo. @unitec.edu.hn), permitiendo así un mayor

grado de personalización y control sobre a quién se comunica. Por este canal se emiten los boletines informativos a los diferentes miembros de la organización. (Cuervo, 2009)

- b. Blog o revista:** Diversas empresas han incluido los blogs corporativos como una alternativa para comunicar, este tiene la peculiaridad de que requiere del aporte de los colaboradores y no solo de quienes administran las acciones de comunicación interna, este dinamismo y participación permite la difusión de las actividades más relevantes que está realizando la organización. (EAE, 2017)
- c. Videoconferencias:** Estas se llevan a cabo en lugar de las reuniones presenciales y se realizan con el fin de informar e interactuar con los demás miembros del equipo, su principal desventaja con equipos de trabajo grandes es que se vuelve costosa.
- d. Intranet:** La intranet o web privada de la empresa, es considerada una de las principales aplicaciones de tecnología en el ámbito de la comunicación organizacional, Villafañe lo definió como “el canal de información y comunicación interna del presente, y por unos cuantos años también del futuro”, y no estaba alejado de la realidad, ya que de esto han pasado 19 años y en la actualidad el uso de la intranet como herramienta de gestión de la comunicación interna, sigue estando vigente (Fernández, 2016, p. 227).

Algunos de los beneficios que proporciona es que su diseño se adapta en función de la organización que lo requiera, promueve la interactividad y permite la comunicación en tiempo real, contribuye a la disminución de uso de papel, brinda acceso a documentos compartidos y puede consolidar otras herramientas como por ejemplo un tablero digital de anuncios.

- e. Redes sociales corporativas:** Con el éxito de las redes sociales, las de tipo corporativo

han ido agarrando fuerza en vista que permiten un entorno colaborativo, una de las más comunes hoy en día es Yammer, la red social que forma parte de Office 365. (Hussein, 2014)

- f. Aplicaciones móviles:** Una de las alternativas más recientes que permite conectar a los colaboradores donde sea que estén, ejemplo de ello es un aplicación llamada Staffbase una plataforma para comunicaciones de empleados en organizaciones centradas en los colaboradores (Wolf, 2018).

### **2.2.5 Antecedentes de la Comunicación Interna**

La comunicación interna no es algo que surgió tan recientemente, ya en los años cuarenta en Estados Unidos se empezaban a hacer investigaciones relacionadas con la comunicación en las organizaciones, no obstante, antes de eso también algunos autores de forma fortuita habían resaltado la importancia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores de las empresas.

Diez años más tarde, en los años cincuenta se considera a la comunicación interna como una disciplina y posteriormente entre los años sesenta y setenta se afianza su gestión en las organizaciones. A pesar del tiempo transcurrido esta es una disciplina en desarrollo tanto a nivel teórico como a nivel práctico y debido a que la dinámica organizacional está en constante cambio, por consecuencia la comunicación interna seguirá creciendo. Es tanta la importancia que ha adquirido la buena gestión de este componente organizacional que la comunicación ineficaz podría llevar al cierre de las empresas. (Almenara Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez, 2014, p. 41-42)

Algo que es seguro es que la comunicación interna es una realidad en las organizaciones, todo comunica, de forma intencional o no es por ello por lo que la clave radica en cómo se gestiona. La comunicación interna abarca desde la transmisión de información entre miembros de un mismo

equipo o entre departamentos, la participación de los colaboradores ha pasado de ser una utopía para convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto institucional, la recolección de información, la implementación de herramientas que hagan más fácil la dinámica empresarial hasta garantizar procesos de comunicación de doble vía que coloquen este tema como la prioridad de los responsables de la comunicación y de los altos mandos de la organización. (Pozo, 2015, p. 29)

### 2.2.6 Análisis Crítico de la Comunicación Interna

La comunicación interna es una herramienta poderosa, que es preciso gestionar para prevenir situaciones que puedan generar incertidumbre a lo interno de la organización. Es algo que no solo depende de la alta dirección, sino que exige un nivel de involucramiento de todos los colaboradores.

El éxito de la comunicación interna no dependerá de la cantidad de mensajes emitidos, sino de la calidad de esos mensajes y el nivel de comprensión y aceptación que los colaboradores tengan y es importante tener en cuenta que todo lo que hace la organización comunica, pero no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor.

A continuación, se presenta una tabla con las principales ventajas y desventajas sobre la comunicación interna:

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene estable la estructura organizacional.</li> <li>2. Permite un flujo constante de información valiosa.</li> <li>3. Transmite mensajes claves que reflejen la cultura de la empresa.</li> <li>4. Consta de una serie de instrumentos que se puede aprovechar según sea el objetivo que se pretende cumplir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ruidos en el proceso de comunicación.</li> <li>2. La mala selección de los canales de comunicación impide el cumplimiento de objetivos.</li> <li>3. El mal diseño de los mensajes puede perjudicar a la organización.</li> <li>4. Flujo lento de la información.</li> </ol>

5. fortalece las relaciones de los miembros de la organización.
6. Permite realizar un registro de la información.
7. Contribuye a la generación de un buen clima laboral.
8. Reduce la incertidumbre y permite un mejor desempeño de los colaboradores.
9. Fomenta la participación e integración de los colaboradores.
10. Genera conocimiento de la organización y por lo tanto contribuye a impulsar el sentido de pertenencia.
11. Facilita la toma de decisiones.

5. Cuando se realiza comunicación interna sin realizar una planificación no se obtendrán los resultados esperados.
6. Se puede generar una distorsión de los mensajes.
7. Puede darse exceso de información a los colaboradores.
8. La falta de información puede dar lugar a especulaciones.
9. No comunicar a tiempo puede afectar el cumplimiento de funciones diarias dentro de la organización.
10. La existencia de falta de participación de parte de los colaboradores.
11. Puede darse una fuga de información hacia personas que no deben tener acceso.

**Tabla 3: Ventajas y Desventajas de la Comunicación Interna**

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Conceptualización

### a. *Blended Learning*:

La combinación de enseñanza presencial con tecnologías para la enseñanza a distancia, es decir, aquellos procesos de aprendizaje realizados a través de los sistemas y redes digitales, pero en los que se establecen una serie de sesiones presenciales o situaciones que propician el contacto cara a cara. (Sanz, Madoz, Gorga, & Gonzales, 2009)

### b. **Clima Organizacional:**

“La percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, y que influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal”. (Condor & Omar, 2018)

### **c. Comunicación:**

“Es un proceso complejo durante el cual expresamos, interpretamos y coordinamos mensajes con otros para crear un mensaje compartido, lograr metas sociales, manejar identidad personal, y mantener nuestras relaciones. En esencia la comunicación trata de mensajes”. (Verderber, Verderber, & Sellnow, 2017)

### **d. Comunicación Interna:**

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio (...) Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Fernández Collado, 1996)

### **e. E Learning:**

Es una modalidad de enseñanza - aprendizaje que consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de ordenadores y puede definirse como una educación o formación ofrecida a individuos que están geográficamente dispersos o separados o que interactúan en tiempos diferidos del docente empleando los recursos informáticos y de telecomunicaciones. (Area & Adell, 2009)

### **f. Plan de Comunicación:**

“Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación”. (Molero, 2005)

### **g. Planificación de la Comunicación:**

Un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (Aljure Saab, 2015, p. 77)

### **h. Plataforma de Enseñanza Virtual:**

Es un sistema de gestión del aprendizaje en el que se pueden organizar y distribuir los

materiales de un curso, desarrollar foros de discusión, realizar tutorías, seguimiento y evaluación de los alumnos. (Farley, 2007)

*i. Stakeholders:*

“Individuos o grupos que pueden ser impactados por, o pueden influir en el éxito o el fracaso de las actividades o proyectos de una organización”. (Bourne, 2009, p. 30)

## **2.4 Marco Legal**

### **2.4.1 Reglamento de Educación a Distancia**

Todas las universidades que cuentan con programas de educación a distancia en cualquiera de sus expresiones se rigen por el Reglamento de Educación a Distancia, emitido por el Consejo de Educación Superior el 14 de agosto de 2014. Este reglamento se crea para proporcionar las bases de planificación, desarrollo, organización, ejecución y control de programas académicos de esta modalidad y no es excluyente de las normas ya establecidas en la Ley de Educación Superior y se creó debido a que varias universidades ya implementaban programas de este tipo sin estar regulados. (CES, 2017)

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En este capítulo se abordan los aspectos metodológicos que detallan como se responderá a los objetivos y preguntas de investigación, a través de una recolección sistemática de datos por medio de los instrumentos apropiados; además de la formulación conceptual y operacional de las variables de estudio y su correlación con todos los componentes que integran el mismo. También se especifica el enfoque, alcance, componentes del diseño de la investigación y las fuentes que proporcionarán la información la información para el cumplimiento de los objetivos.

### **3.1 Congruencia Metodológica**

En esta sección se presenta la congruencia metodológica, misma que refleja la relación establecida entre el problema de investigación, los objetivos, las preguntas de investigación y las variables planteadas inicialmente en este proyecto, para ello se utilizará una representación base para el diseño de la metodología a través de una matriz metodológica.

#### **3.1.1 Matriz Metodológica**

Esta es una herramienta académica muy útil para el investigador, ya que permite detallar de forma general las etapas que el proceso de investigación va a seguir, así como la correlación entre los componentes que involucra la investigación asegurando congruencia entra cada elemento esencial de la investigación cualitativa, a través de una secuencia lógica, y se presenta en forma de matriz para posibilitar que a simple vista se aprecie la investigación a modo de resumen. (Pedraza, 2001) Estos elementos aplicados a la presente investigación, se describen a continuación en la *Tabla 2*.

Problema de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables	
				Independiente	Dependiente
¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en la dirección de Universidad Virtual de UNITEC, de acuerdo con la percepción de sus docentes?	Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la dirección de Universidad Virtual de UNITEC, desde la perspectiva de sus docentes.	Evaluar las herramientas de comunicación interna que la dirección de Universidad Virtual utiliza para comunicarse con sus docentes	¿Cuáles son las herramientas de comunicación interna que utiliza la dirección de Universidad Virtual para comunicarse con sus docentes?	Planificación de la Comunicación	Herramientas de Comunicación Interna
		Identificar qué percepción tienen los docentes de Universidad Virtual sobre la información recibida en la reunión de inicio de trimestre.	¿Cuál la percepción que tienen los docentes de Universidad Virtual sobre la información que reciben en la reunión de inicio de trimestre?		Reunión de Inicio de Trimestre
		Determinar el nivel de conocimiento que tienen los docentes de Universidad Virtual sobre el programa de capacitación docente.	¿Qué nivel de conocimiento tienen los docentes de Universidad Virtual sobre el programa de capacitación docente?		Programas de Capacitación
		Analizar de qué forma influye la comunicación interna en el ambiente laboral entre los docentes de Universidad Virtual.	¿Cómo influye la comunicación interna en el ambiente laboral entre los docentes de Universidad Virtual?	Comunicación Interna	Clima Comunicacional
		Identificar el grado de motivación de los docentes de Universidad Virtual con relación a ejercer como tutores de cursos virtuales.	¿Cuál es el grado de motivación de los docentes de Universidad Virtual con relación a ejercer como tutores de cursos virtuales?		Ambiente Laboral
					Comunicación Horizontal
			Motivación		
			Satisfacción		

**Tabla 4: Matriz Metodológica**

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Definición Operacional de las Variables

Luego de haber identificado las variables en la sección anterior, es necesario operacionalizarlas, lo que (Bernal, 2010), plantea como “traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición” (p.141). La definición operacional de la variable dependiente e independientes de la presente investigación, se describen a continuación en la *Tabla 3 y 4*.

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Herramientas de Comunicación Interna	“Aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en definitiva, de información.” (Pinto, 2018)	Plataformas de comunicación oficial utilizadas por la UV para comunicarse con sus docentes.	Estratégica	Número de herramientas utilizadas
			Operativa	Efectividad de las herramientas Frecuencia de uso
Reunión de Inicio de Trimestre	“Actividad que se realiza con el fin de socializar entre los docentes los lineamientos académicos administrativos aplicables en el período académico vigente.” (UNITEC, 2011)	Reunión vía <i>webinar</i> realizada todos los trimestres.	Estratégica	Planificación del contenido Realización de la convocatoria
			Operativa	Porcentaje de asistencia Calidad de la información Efectividad de la reunión
Programas de Capacitación	“Proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.” (Guerrero, 2015)	Programa de capacitación vigente: Módulos de Principios Básicos: Estrategias de Enseñanza Digital	Estratégica	Comunicación del programa de capacitación
			Operativa	Número de docentes capacitados Porcentaje de capacitados por módulo
Clima Comunicacional	“Calidad del entorno comunicacional interno de la organización experimentado subjetivamente por sus integrantes.” (Dennis, 1974)	Tono de la comunicación y emisores	Estratégica	Realización del Calendario de Comunicación
			Operativa	Frecuencia de envío de mensajes Información útil y suficiente Se identifica el liderazgo positivo

Ambiente Laboral	“La percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, y que influye en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal”. (Condor & Omar, 2018)	Espacios de trabajo digital, políticas de reconocimiento y recursos para realizar el trabajo	Estratégica	Existencia de espacios de trabajo
			Operativa	Registro de reconocimiento docente Existen programas de desarrollo profesional Comunicación sobre eventos
Comunicación Horizontal	“Tipo de comunicación que permite interacción entre las diferentes áreas y equipos, es dinámica.” (Montoya & De la Rosa Gutiérrez, 2014)	Procedimientos y herramientas de comunicación entre los docentes.	Estratégica	Realización de acciones de trabajo colaborativo
			Operativa	Uso de herramientas de trabajo colaborativo Claridad de la información
Motivación	“Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.” (RAE, s.f.)	Elementos motivantes que propicia UV.	Estratégica	Se cuenta con elementos motivadores
			Operativa	Nivel de compromiso de los colaboradores Nivel de motivación para trabajar Percepción del lugar de trabajo Programa de reconocimiento
Satisfacción	“La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.” (EcuRed, 2011)	Percepción de cumplimiento de expectativas de los docentes.	Estratégica	Cumplimiento de expectativas de los docentes
			Operativa	Nivel de satisfacción

**Tabla 5: Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente**

Fuente: Elaboración propia

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems de Instrumentos
Planificación de la Comunicación	“Proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación” (Aljure Saab, 2015)	Revisión de la documentación que evidencie los componentes de la planificación de la comunicación interna que actualmente utiliza Universidad Virtual	Estado actual	Número de herramientas de planificación de la comunicación interna que se utilizan	Item 1 de la encuesta  Item 4 entrevista Directora DUV
			Revisión de las herramientas de la planificación de la comunicación interna	Nivel de efectividad de las herramientas de planificación de la comunicación	Item 2 de la encuesta
Comunicación Interna	(Fernández Collado, 1996): “Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio.”	Acciones de comunicación interna que se realizan actualmente, mensajes que se emiten y la frecuencia	Estado actual	Tipo de mensajes que se emiten Claridad de los mensajes Comunicación con el supervisor Frecuencia de emisión de mensajes Clima de comunicación Comunicación horizontal Actividad interna Reuniones Programa de capacitación	Items 3, 4 5, 9 7 8 10 11 12 13, 14, 15, 16, 17 18 al 24 de la encuesta  Items 1-3 y 5 entrevista Directora DUV
			Evaluación de la efectividad de los canales de comunicación interna usados actualmente	Nivel de motivación Nivel de Satisfacción con los procesos de comunicación	Items 25 y 26 27 de la encuesta

**Tabla 6: Matriz de Operacionalización de las Variables Independientes**

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Enfoque de la Investigación**

Con base en el problema y los objetivos del proyecto, la presente investigación se implementará bajo un enfoque mixto, según (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), este método representa “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (p. 534).

Esto se debe a que ambos métodos son importantes ya que se estudiarán aspectos cualitativos como satisfacción, conocimiento y motivación, y estos elementos deben ser cuantificados, es precisamente esta integración de los métodos que proporciona un panorama más específico de la situación que se estudia, brindando sustento a la propuesta que conlleva este proyecto.

### **3.4 Alcance de la Investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo y explicativo, descriptivo debido a que este “busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno [...]. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables”. (Sampieri et al., 2014, p. 92)

Explicativo porque “como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Sampieri et al., 2014, p. 95), por lo tanto este está relacionado con la forma en cómo se analizarán los elementos que se han planteado en los objetivos.

Por lo tanto, esta investigación pretende describir la situación actual de la comunicación

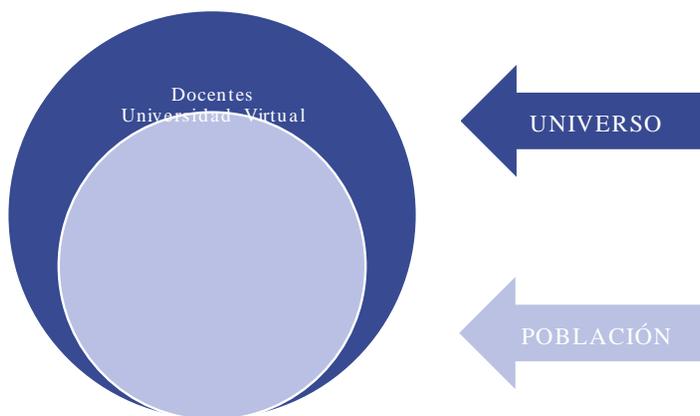
interna dirigida a los docentes de Universidad Virtual tomando en cuenta las herramientas y los mensajes, y midiendo aspectos de satisfacción y motivación.

### 3.5 Diseño de la Investigación

Habiendo definido que el enfoque de la investigación es mixto y que su alcance es descriptivo, se procede a especificar que el tipo de diseño seleccionado es descriptivo, no experimental, transversal simple. No experimental debido a que este tipo de “estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Sampieri et al., 2014, p. 152), por lo tanto no se generará ninguna situación, en su lugar se observará cómo reaccionan naturalmente los objetos de estudio ante las variables de comunicación interna y su planificación. Es transversal simple porque se recopilará información de una sola muestra en un solo momento en el tiempo.

#### 3.5.1 Población Meta

La población meta o conjunto de casos de este estudio la comprende uno de los principales públicos internos de la Dirección de Universidad Virtual, sus docentes, equipo integrado por 244 tutores, 216 de pregrado y 28 de postgrado.



**Figura 9: Composición del universo y población meta**

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2 Marco Muestral

En esta investigación el marco de referencia que permitirá identificar a los elementos que conforman la población es el listado *Base de datos tutores* que contiene información como: Nombre, documento de identidad, ubicación, formación académica, experiencia laboral, área temática de experiencia y otros vínculos laborales con UNITEC u otras organizaciones.

### 3.5.3 Unidad de Análisis

Los elementos o participantes que fueron medidos en este estudio son los *docentes de Universidad Virtual*, hombres y mujeres entre 24 y 88 años que se desempeñan como tutores de cursos virtuales.

### 3.5.4 Técnica de Muestreo

La muestra de esta investigación se ha obtenido con base a un muestreo probabilístico aleatorio simple, debido a que todos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra, basado en los objetos de estudio que tuvieron voluntad de completar la encuesta. (Sampieri et al., 2014, p. 177)

### 3.5.5 Tamaño de la Muestra

Las unidades de análisis que comprenden la muestra son de: **139 docentes**, este valor se obtuvo mediante una calculadora muestral que aplica la siguiente fórmula:  $n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

q: Probabilidad de fracaso

z: Intervalo de confianza (1.96)

N: Población (244)

p: Probabilidad de éxito

e: Nivel de error (0.0545) (SurveyMonkey, 2019)

### 3.6 Técnicas e Instrumentos

Según (Bernal, 2010, p. 191) la recolección de información es una de las etapas más importantes, pues de esta actividad dependen la confiabilidad y validez del estudio, en esta etapa la información recolectada permite dar respuesta a las preguntas de investigación. (p. 191)

#### 3.6.1 Técnica de Entrevista

Esta técnica permite “establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información [...] tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio” (Bernal, 2010, p. 194). En este caso se aplicó a un experto en el tema de comunicación interna quien proporciona una perspectiva sobre cómo se debe manejar la comunicación interna en entornos virtuales.

**Instrumento:** Cuestionario guía en formato digital, dirigido a la Directora de UV<sup>1</sup>, y las expertas en Comunicación Interna<sup>2</sup> y Comunicación Digital.<sup>3</sup>

#### 3.6.2 Técnica de Encuesta

Esta es una de las técnicas de recolección más utilizadas, en este caso consiste en la elaboración y aplicación de una encuesta de opinión que se aplicó a los docentes de Universidad Virtual. Las encuestas de opinión son una técnica considerada en investigaciones no experimentales transversales descriptivas. (Sampieri et al., 2014, p. 159)

**Instrumento:** Cuestionario de opinión en formato *online* a través de la herramienta *Google Forms*, compartida con los objetos de estudio mediante correo electrónico institucional.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> **Anexo 1:** Entrevista con la Directora de Universidad Virtual

<sup>2</sup> **Anexo 2:** Entrevista con experta en comunicación interna

<sup>3</sup> **Anexo 3:** Entrevista con experta en comunicación digital

<sup>4</sup> **Anexo 4:** Cuestionario de la encuesta

### **3.7 Fuentes de información**

En esta sección se detallan las principales fuentes de recolección de datos realizada durante el proceso de investigación que comprende fuentes de tipo primaria que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa o de donde se originan los datos, ejemplo: personas e instituciones, y también fuentes de tipo secundaria que son todas aquellas fuentes que proporcionan datos relevantes sobre el tema pero que no son la fuente original, ejemplo: libros y fuentes de internet. (Bernal, 2010, p. 191)

#### **3.7.1 Fuentes Primarias**

En esta investigación se implementan tres fuentes primarias, la principal es la encuesta, que recolecta datos de la población objetivo y proporcionará información para determinar la situación actual. También se implementa un grupo focal, que permitirá ampliar datos y recopilar opiniones desde la perspectiva de los docentes, y finalmente la entrevista a un experto, que brindará una perspectiva externa sobre cómo se debe manejar la situación objeto de estudio.

#### **3.7.2 Fuentes Secundarias**

Se han considerado tres fuentes secundarias de información:

**Libros:** Esta investigación está sustentada por información recuperada de libros que abarcan temas como la comunicación, comunicación interna, planificación de la comunicación e investigación los cuales se consultaron en formatos electrónicos como *eBooks* en Internet y en la biblioteca virtual y base de datos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI).

**Artículos Científicos:** Las investigaciones realizadas anteriormente por otros investigadores también han proporcionado datos valiosos a esta investigación, donde se han

tomado en cuenta datos de artículos relacionados con comunicación interna y planificación de la comunicación los cuales se consultaron en fuentes electrónicas a través de Internet como Redalyc, Scielo y Dialnet.

**Reportes:** La información que posee la Dirección de Universidad Virtual como reportes de docentes y acciones de comunicación.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

A continuación, se describen los principales hallazgos obtenidos de la investigación tanto cualitativa como cuantitativa realizada con el objetivo de brindar una propuesta de comunicación interna efectiva para el departamento de Universidad Virtual dentro de su marco estratégico, su integración organizacional, clima de comunicación, gestión del talento humano, procesos de capacitación, satisfacción, entre otros, a través de los instrumentos de investigación aplicados: entrevistas a expertos y la aplicación de una encuesta a los docentes.

### **4.1 Resultados Articulados de la Investigación Cualitativa**

Como parte de las herramientas de la investigación cualitativa se utilizó la técnica de entrevista a profundidad a expertos: Lic. Fredes Vázquez Directora de Universidad Virtual, Lic. Vanessa Romero experta en comunicación interna y la Lic. Sandra Elvir experta en comunicación digital, a continuación, los resultados:

#### **4.1.1 Entrevista a Profundidad: Directora de Universidad Virtual Lic. Fredes Vázquez <sup>5</sup>**

Esta entrevista se realizó con el objetivo de obtener una visión de la situación actual de

---

<sup>5</sup> **Anexo 1:** Entrevista completa con la Directora de Universidad Virtual

Universidad Virtual a nivel de comunicación interna, al realizar las preguntas a una de las personas con mayor conocimiento sobre el departamento, por su trayectoria y experiencia adquirida desde la creación de esta modalidad en UNITEC, sus respuestas permitirán validar cierta información que proporcionaron los docentes a través de la encuesta (ver sección 4.2) e identificar desde su perspectiva los aspectos fuertes o débiles en materia de comunicación que experimenta esta área.

**a. Perfil de la entrevistada:** La Lic. Vázquez, cuenta con una preparación académica en el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación del Instituto Tecnológico de Monterrey, una maestría en Administración de Empresas con orientación en Turismo y un doctorado in fieri en Educación, cuenta con una amplia trayectoria académica de más de 25 años y desde el 2010 se desempeña como Directora nacional de Universidad Virtual.

**b. Principales hallazgos:**

De acuerdo a lo expresado por la Lic. Vázquez desde hace 5 años los procesos de comunicación interna que dirigen desde UV a sus docentes tienen como propósito principal transmitir instrucciones para el desarrollo del trabajo y se deja poco espacio para el envío de mensajes enfocados en motivación docente, siendo considerados por ella como “procesos de comunicación casi unidireccionales” donde los principales puntos de interacción se dan en las sesiones de capacitación e inicio y cierre de período que se realizan a través de GoToWebinar.

La Universidad Virtual hace uso de herramientas de comunicación como el correo electrónico, GoToWebinar, reuniones presenciales y vía telefónica a través de WhatsApp de manera esporádica. En el desarrollo de estos procesos de comunicación la directora ha identificado que algunos de los principales inconvenientes es que en ocasiones los docentes perciben que los mensajes no son claros o que la comunicación no es eficiente, por lo que considera que las acciones

de comunicación deben ser más visuales y que se debe mejorar su redacción con el propósito de incrementar la comprensión de lo que se quiere transmitir.

Además, cuando se le consultó si la UV crea espacios y proporciona herramientas para el trabajo colaborativo entre los docentes, la directora indicó que no las ofrecen, por lo que les hace falta un personal docente mejor comunicado entre sí. Aunque si se han realizado esfuerzos anteriores tanto en línea como presenciales que no han tenido los resultados esperados por la falta de integración de los docentes en los equipos de trabajo designados para alguna tarea específica, y tiene la percepción de que también influye la falta de algunas competencias como el diálogo y las habilidades de redacción.

#### **4.1.2 Entrevista a Profundidad: Experta en comunicación interna Lic. Vanessa Romero<sup>6</sup>**

- a. Perfil de la entrevistada:** La Lic. Romero, es experta en el área de comunicación interna, cuenta con una preparación académica en el grado de Licenciatura en Comunicación y Publicidad y una Maestría en Gestión de Empresas de Comunicación, con más de 10 años de experiencia laboral en el ámbito de la comunicación interna; actualmente se desempeña como Analista de Comunicación Institucional en el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) donde es responsable de generar acciones de comunicación interna y externa que promuevan la imagen del BCIE, vela por la imagen gráfica de la institución en productos de visibilidad, desarrollo de las campañas de comunicación interna y promoción de las relaciones con la prensa regional.

---

<sup>6</sup> **Anexo 2:** Entrevista completa con experta en comunicación interna

**b. Principales hallazgos:**

- **Importancia de la comunicación interna**

**¿Qué papel juega la comunicación interna en las organizaciones?**

Según lo expresado por la Lic. Romero, la comunicación interna se puede visualizar como el cuerpo humano, donde el cerebro dicta instrucciones y los demás órganos responden para que todo fluya. De acuerdo a las teorías de sustento comunicar hacia adentro tiene un impacto significativo en el desarrollo de las instituciones y motiva a un entorno de participación por parte de los diferentes públicos que conforman la organización.

De igual forma al indagar **¿Por qué resulta importante realizar comunicación interna planificada?** La experta indicó que la planificación de la comunicación interna es importante porque no se puede tener una estrategia de comunicación muy elaborada para los públicos externos cuando el público interno está desinformado ya que esto se podría traducir en desmotivación y frustración del personal, no se trata solo de comunicar por comunicar, se debe hacer con un propósito y sobre todo con la intención de aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Respecto a **¿Por qué es importante invertir en comunicación interna?** La Lic. Romero señala que los colaboradores son voceros de la marca y por lo tanto ayudan a impulsar el desarrollo de la misma; y debido a que las organizaciones están compuestas por personas al invertir en acciones de comunicación para ellos se convierten en los principales aliados de la organización.

- **Comunicación interna en entornos virtuales**

La comunicación interna por sí sola representa un reto para las organizaciones, al preguntar **¿cómo se debe abordar la comunicación interna en entornos virtuales?** La experta señala que

la virtualidad se debe ver como una plataforma, teniendo en cuenta que la esencia de la comunicación es el mensaje, es decir que la importancia no radica en el método de comunicación sino en lo que se dice, por otro lado no se debe descartar tratar algunos temas de manera personal.

- **Retos de comunicación interna en entornos virtuales**

**¿Cuáles son los retos más importantes de realizar comunicación interna en entornos virtuales?** Según la Lic. Vanessa el principal reto es no descuidar los tratos personales, sentir que la comunicación se está realizando con una persona y no con una máquina aportará en la creación de vínculos emocionales con el público.

En cuanto a **¿cuál es la manera ideal de abordar estos retos en un rubro educativo?** La entrevistada destacó que se deben realizar actividades de tipo presencial para propiciar la interacción entre la universidad y los docentes, lo cual según lo visto en las teorías de sustento fomenta la participación e interacción y aporta a la creación de un mejor clima laboral.

Para que inicie un proceso de comunicación debe haber un emisor por lo que se le consultó a la experta **¿qué rol desempeña la persona que emite las comunicaciones internas en el proceso de transmitir los mensajes?** Y resaltó que el emisor realiza una labor muy importante ya que es quien envía la comunicación solicitada por su jefe y es responsable de enviar la retroalimentación real y canalizarla, para concretar una comunicación en ambas vías, de esta manera evitar que la comunicación sea unidireccional.

- **Relevancia del ambiente laboral en un entorno virtual**

**¿Cómo debería ser un ambiente laboral virtual ideal?**

La Lic. Romero resalta que es importante que la organización tenga integrado en su cultura organizacional que los colaboradores disfruten de comunicarse entre ellos.

Parte importante del ambiente laboral es que aporta al sentido de pertenencia de los colaboradores, por lo que se consultó **¿cómo se puede impulsar el sentido de pertenencia de colaboradores que están físicamente separados?** La experta destaca que es importante fomentar en el colaborador una percepción de que él es parte de algo más grande y que por lo tanto se debe motivar a los docentes y plantea la idea de crear grupos que traten temas de índole profesional y personal.

**¿Cómo contribuye la implementación del trabajo colaborativo en la creación del sentido de pertenencia?** La Lic. Romero considera que el trabajo colaborativo aporta mucho a la construcción del sentido de pertenencia, ya que los logros y fracasos no son responsabilidad de un individuo sino de un colectivo por lo que “el sentido de pertenencia se fortalece cuando la empresa en verdad comparte los beneficios con los empleados” esto aporta a que los colaboradores se sientan importantes dentro de la institución.

- **Aspectos de planificación de la comunicación**

**¿Qué características se deben tomar en cuenta al momento de diseñar un mensaje que se difundirá a nivel interno?** Al momento de diseñar estos mensajes se debe pensar en el público, el objetivo, el medio en el cuál se difundirá el mensaje, el tono con el que se dirigirá al público seleccionado y el contexto de la empresa.

**¿Qué resultados se pueden esperar luego de implementar un plan de comunicación en un entorno virtual?** La experta señala que si el proceso se realizó de forma ordenada y contemplando de manera realista todos los recursos, los resultados definitivamente serán positivos.

**¿Cuáles son las claves para garantizar el éxito de un plan de comunicación interna en un entorno virtual?** La Lic. Vanessa considera importante que el plan sea SMART: Específico

(Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Realista (Realistic) y definido para un plazo de tiempo determinado (Timely).

**¿Qué comentarios o sugerencias finales podría brindarme para tomar en cuenta en el desarrollo de la propuesta?** La entrevistada brindó como ejemplo la película *The Circle*, una película de una institución tecnológica con una cultura de comunicación 2.0, es decir con herramientas de comunicación tecnológica y un ambiente abierto a las opiniones del colaborador donde se les motiva a crear en pro de la empresa y mencionó que lo que funcione con tecnología responde a la cultura organizacional, es decir que no debe ser forzado y lleva tiempo para su construcción y adecuación.

#### **4.1.3 Entrevista a Profundidad: Experta en comunicación digital Lic. Sandra**

**Elvir**<sup>7</sup>

- a. Perfil de la entrevistada:** Lic. Sandra Elvir
- b. Perfil de la entrevistada:** Experta en el área de comunicación digital, con una Licenciatura en Comunicación y Publicidad y un Máster en Marketing Online y Comercio Electrónico, cuenta con cinco años de experiencia en el área de comunicación digital y actualmente es oficial de redes sociales y comunicación para la división UNO de Grupo Terra y docente de Marketing Digital para la carrera de Mercadotecnia y Negocios Internacionales de UNITEC.
- c. Principales Hallazgos:**

**¿Cómo influye la cultura organizacional en la selección de herramientas de**

---

<sup>7</sup> **Anexo 3:** Entrevista completa con experta en comunicación digital

**comunicación digital?** Según lo expresado por la entrevistada, es muy importante conocer a las personas y lo que hacen ya que en torno a ellas girará lo que se proponga.

Respecto a la pregunta sobre **¿qué papel juegan las herramientas de comunicación digital en el proceso de comunicación con colaboradores que no están en el mismo espacio físico?** La experta resaltó que estas herramientas de comunicación se deben implementar aun cuando se comparte el mismo espacio físico y con mucho más razón cuando los colaboradores están dispersos debido a que nos “encontramos en un momento donde la era digital se ha vuelto relevante y se ha vuelto trascendental en todo” sobre todo porque según la experta no es una cuestión de compartir un espacio físico, sino que se trata de estar comunicados y es aún mejor si esa comunicación se da en tiempo real. Por lo tanto el papel que juegan es el de enlazar a los miembros del equipo.

Dicho esto le consultamos si **¿Tiene algunas herramientas que me pueda sugerir?** Y la Lic. Elvir considera que cuando se trata de organizaciones grandes se puede evaluar la opción de crear una herramienta propia o adaptar a las necesidades de la organización una que ya exista. También recomienda tener un chat o aprovechar otras opciones que brindan redes sociales como Facebook que permite la creación de comunidades y grupos cerrados y finalmente *WhatsApp Business*, una aplicación que facilita las interacciones y brinda opciones que permiten automatizar, organizar y responder rápidamente a los mensajes.

**¿Cómo se logra un equilibrio entre cultura y tecnología para potenciar la experiencia de trabajo de los colaboradores?** La experta menciona que el balance se logra cuando se conoce a las personas con las que se trabaja para poder establecer un proceso en el que todos se puedan integrar de la mejor forma. Hay que ser consciente que forzar el uso de determinada tecnología en una cultura que prefiere otros medios de comunicación no se cumplirán los objetivos.

Cabe destacar que los puntos de contacto que los colaboradores tengan con la universidad influyen significativamente en la manera en la que se mantienen motivados, informados y comprometidos con su trabajo, lo cual contribuye a la experiencia de los colaboradores.

Se le consultó a la entrevistada **¿cuáles son los elementos que no pueden faltar en un entorno de trabajo digital?** Y destacó que se debe tener una herramienta de comunicación formal, una sala de reuniones virtuales para establecer comunicación uno a uno y que se motive un entorno donde se trabaje en conjunto.

Además de la comunicación se debe facilitar el conocimiento, brindándole acceso a toda la información que necesita para el desarrollo del trabajo. Procesos bien establecidos para que el colaborador sepa cómo proceder y finalmente es indispensable la colaboración.

**¿Cuál es la frecuencia sugerida con la que se debe enviar comunicación a los colaboradores sin que se sientan saturados?** La Lic. Sandra comentó que no hay una frecuencia ideal que aplique para todas las empresas, se debe procurar no cargar de información a las personas y que la comunicación no sea invasiva, por eso recomienda que lo ideal es hacer un plan de comunicación donde se determinen los momentos en los que se debe emitir cierta información y considerar incluir imágenes y videos que hagan la comunicación más amena y fácil de entender ya que “habla más un diseño bien elaborado que un texto plano”.

Respecto a **¿Cómo se puede fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores cuando los contactos uno a uno son pocos?** La experta comenta que la creación de equipos de trabajo puede contribuir a que las personas se sientan parte de algo y con la libertad de compartir, en este sentido si es importante tener canales de comunicación no formal como un grupo de WhatsApp. Luego de grupos de trabajo se puede pasar a la creación de comunidades

**¿Cómo se puede integrar el trabajo colaborativo en un entorno de trabajo digital tomando en cuenta que el target son los docentes?** La Lic. Elvir considera que los docentes pueden tomar cursos de *team building* que les permitan conocerse mejor, identificar fortalezas y debilidades y trabajar en ellas y que puedan compartir de su área de experiencia.

Por otra parte acerca de **¿cómo debería ser el ambiente laboral ideal en una comunidad virtual?** La entrevistada comentó que considera que es aquel que está dirigido por un líder “alguien que dice: hagamos juntos, mejoremos juntos” y tener en cuenta que en digital las comunicaciones no van acompañadas de recursos no verbales por lo que cada persona lo puede percibir de manera diferente.

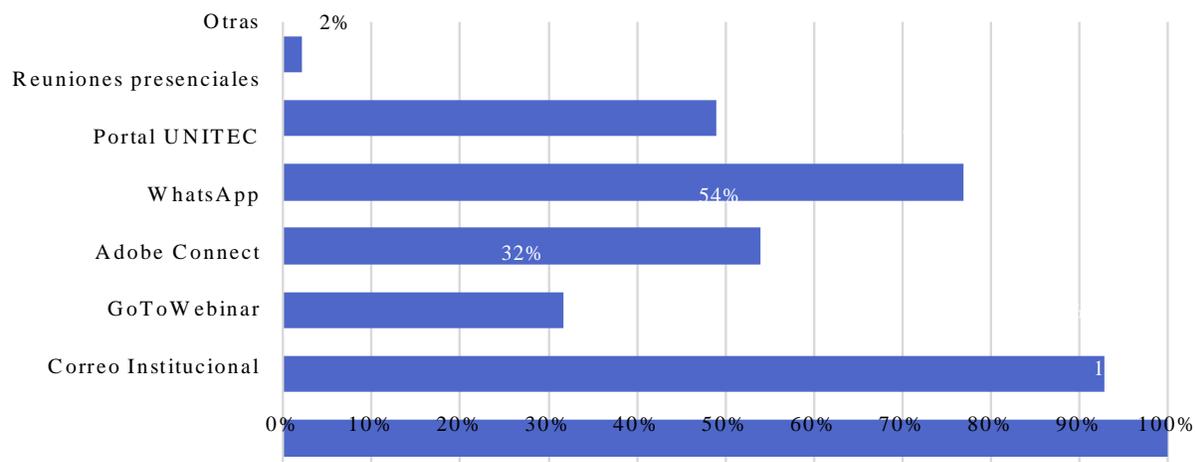
**¿Qué comentarios o sugerencias finales podría brindarme para tomar en cuenta en el desarrollo de la propuesta?** La Lic. Sandra recomienda ser selectivos con las herramientas, ya que no se trata de tener todas las que existen sino de tener las adecuadas, evaluar las plataformas con las que ya se cuenta y considerar si es necesario invertir en otras y considerando también el no generar ambigüedad.

#### **4.2 Resultados de la Investigación Cuantitativa**

La recolección de los datos cuantitativos fue realizada a través de la aplicación de una encuesta en línea, para acceder a los sujetos de estudio se compartió el *link* desde el correo oficial de Universidad Virtual para aumentar la participación de los docentes sujetos a investigación.

Para la elaboración del cuestionario se utilizó la plataforma *Google Forms*, una aplicación de administración de encuestas de tipo personal y de uso gratuito que se incluye en la *suite* de *Google Drive*. Los datos recolectados de 139 participantes se descargaron para ser analizados con el apoyo de la herramienta Excel para la creación de gráficos y su respectivo análisis:

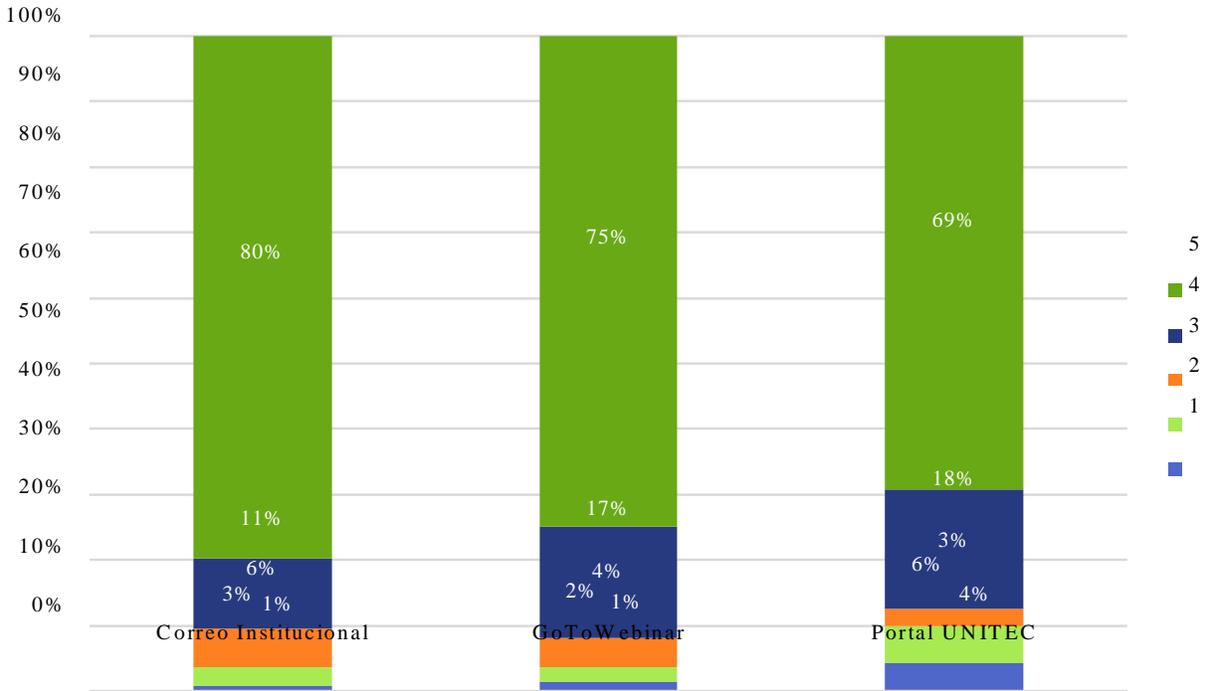
#### 4.2.1 Hallazgo 1: Herramientas de comunicación interna identificadas



**Gráfico 6: Herramientas de comunicación interna de UV que identifican los encuestados**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Uno de los objetivos planteados fue evaluar las herramientas de comunicación interna que la dirección de Universidad Virtual utiliza para comunicarse con sus docentes por lo que se analizan tanto las que los docentes conocen y de igual forma cuáles son las que ellos utilizan; la gráfica anterior muestra que en primer lugar el 100% identifica el **Correo Institucional**, seguido de **GoToWebinar** con un 93% y en tercer lugar y no menos relevante el 77% el **Portal de UNITEC**. Los datos recolectados coinciden con el uso que UV realiza de estas herramientas, en el período de enero a marzo 2019 la universidad virtual emitió desde su correo oficial un total de 31 correos y realizó 4 video conferencias de 1:30 horas de duración, mientras que en el Portal de UNITEC hace uso de *banners* en la sección de inicio para transmitir información sobre fechas importantes.

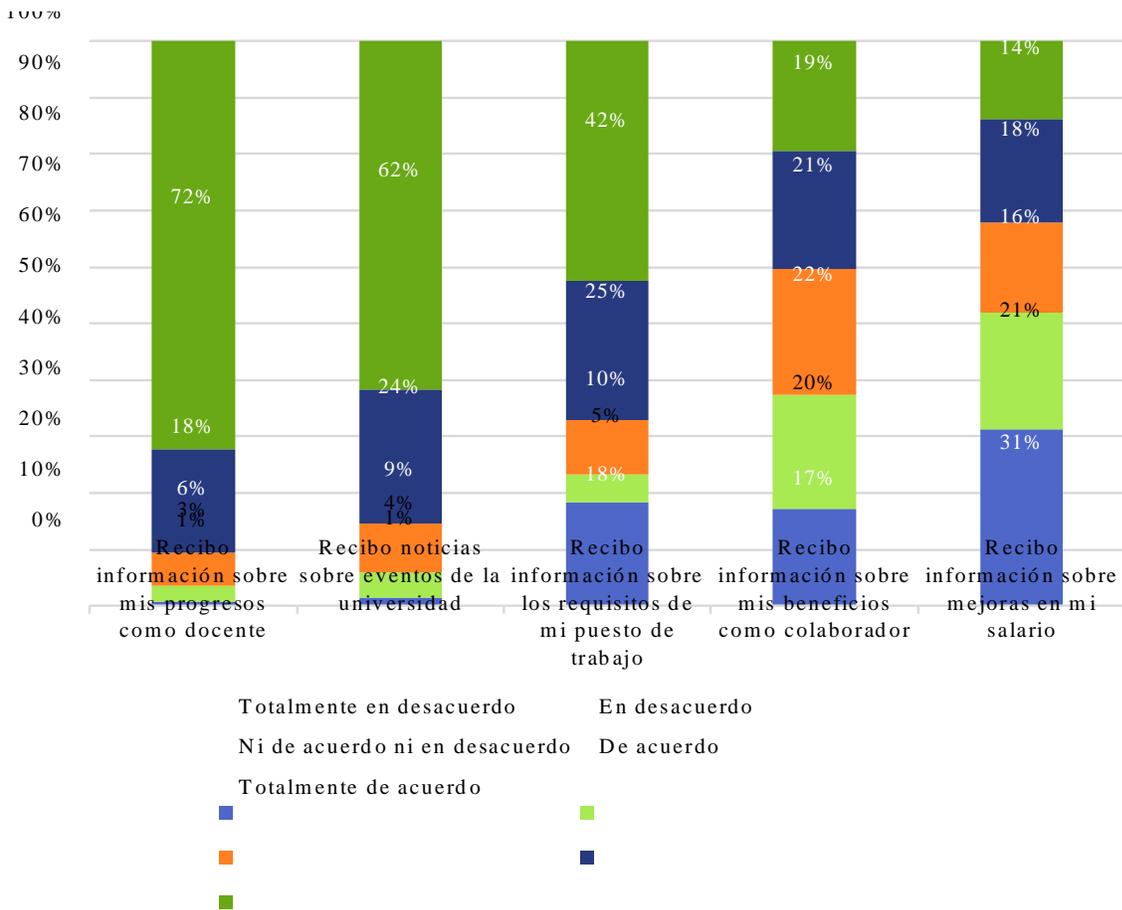


**Gráfico 7: Nivel de efectividad de las herramientas de comunicación interna según los encuestados**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Orientado al mismo objetivo de evaluación de las herramientas de comunicación, se pidió a los encuestados calificar cada una de ellas de acuerdo con su percepción de efectividad (eficiencia y eficacia), siendo 5 muy efectiva y 1 poco efectiva, el *gráfico 7* muestra una correspondencia con el *gráfico 6*, donde el **Correo Institucional**, **GoToWebinar** y el **Portal UNITEC** obtuvieron un alto porcentaje en la valoración muy efectiva (5 puntos) siendo el Portal UNITEC la que alcanzó un mayor porcentaje con calificación poco efectiva, esto se debe a que este canal se utiliza principalmente para transmitir información a los estudiantes y en menor grado a los docentes.

#### 4.2.2 Hallazgo 2: Integración organizacional

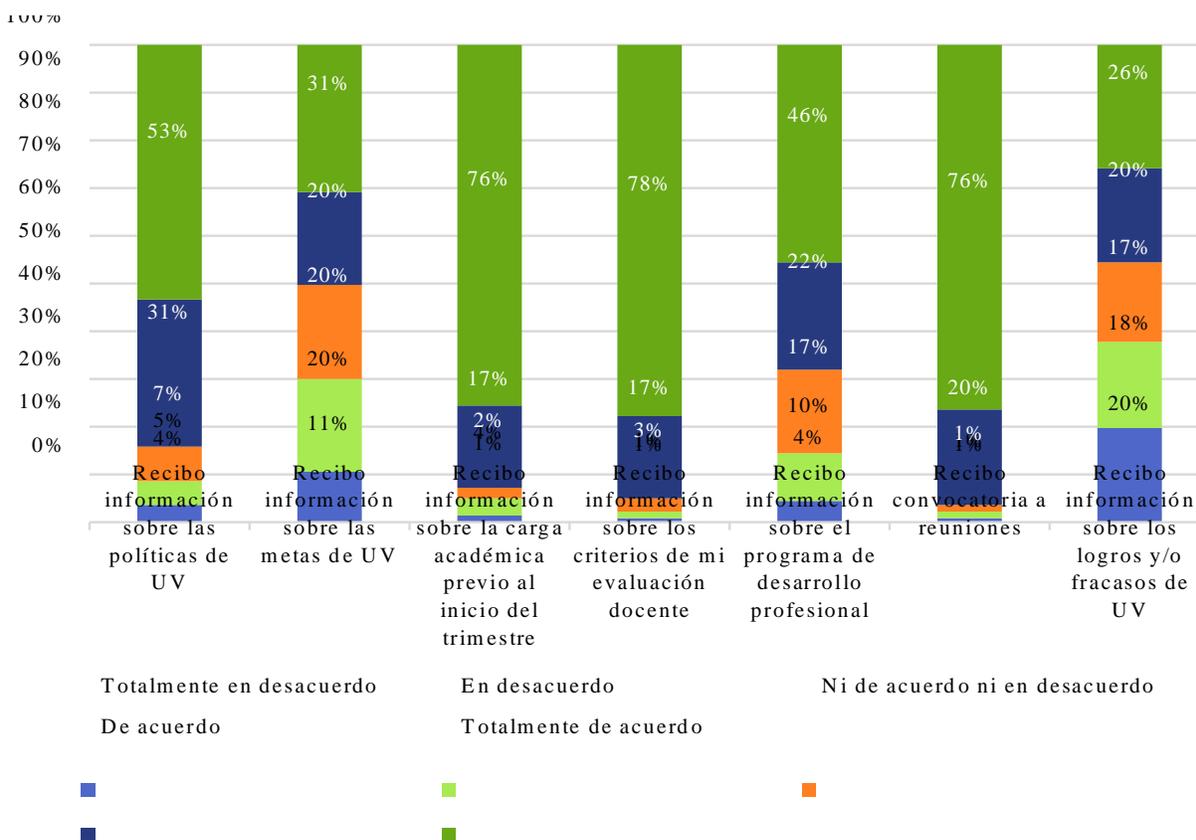


**Gráfico 8: Percepción de los encuestados sobre la integración organizacional**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

El reconocimiento de la información de integración organizacional que reciben los encuestados de parte de Universidad Virtual permite tener un panorama respecto a los mensajes que es necesario reforzar, en ese sentido el *gráfico 8* nos muestra una comparación respecto a información que está bien afianzada como el **progreso docente**, los **eventos de la universidad** y en menor grado los **requisitos del puesto de trabajo**. Sin embargo el gráfico también muestra que hay que afianzar la comunicación sobre los **beneficios** y **mejoras salariales**.

### 4.2.3 Hallazgo 3: Información corporativa

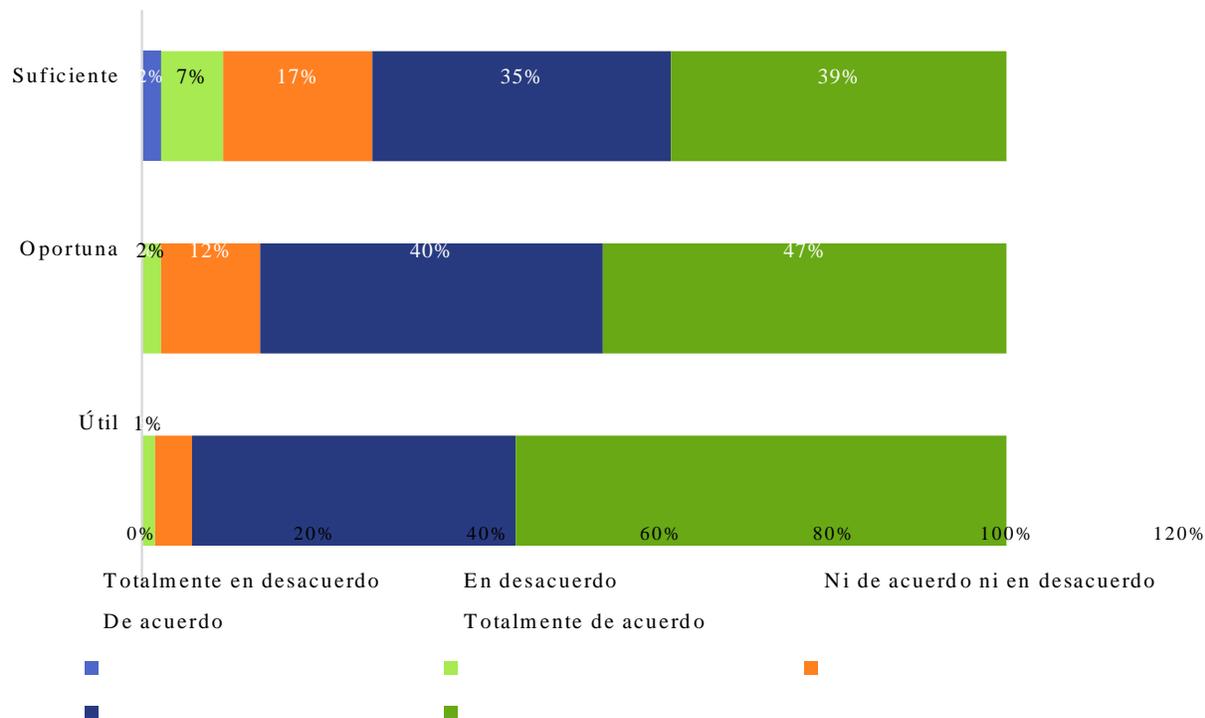


**Gráfico 9: Percepción de los encuestados sobre la recepción de información corporativa**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Respecto a la información de tipo corporativa los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo en un 78% con los **criterios de evaluación**, en un 76% con la **convocatoria a reuniones** y **recepción de la carga académica previo al inicio de clases**.

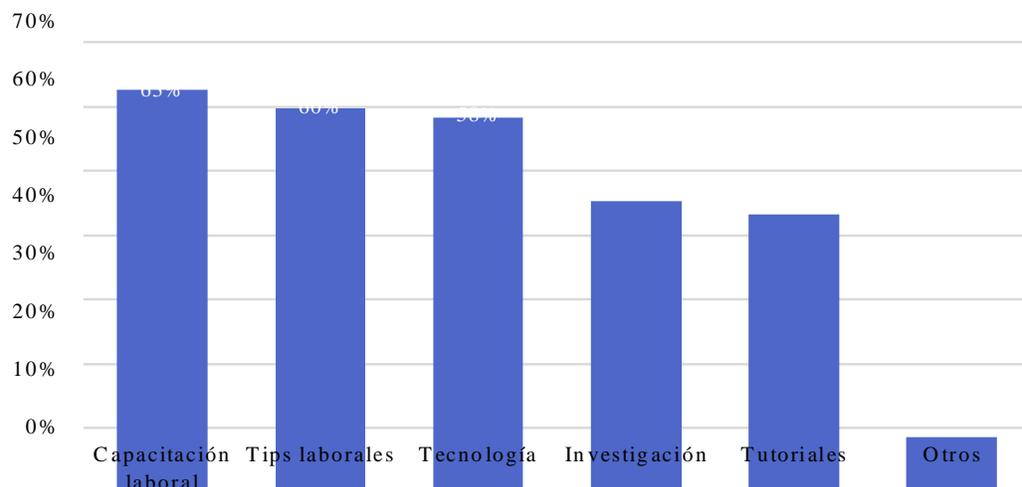
En una menor proporción los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo con la recepción de información sobre **políticas de UV** y sobre los **programas de desarrollo profesional** (ligado al *objetivo “c”* sobre capacitación docente). Y finalmente con percepciones más diversas de los encuestados que no están de acuerdo o están totalmente en desacuerdo sobre la recepción de información de las **metas** y sobre los **logros y/o fracasos del departamento**.



**Gráfico 10: Características de la información corporativa según los encuestados**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Con base en el tipo de información consultada en los *gráficos 8 y 9* y con motivo de profundizar en la percepción de los encuestados, se les solicitó valorar la comunicación en torno a tres criterios, siendo **Útil** la mejor valorada con un 57% expresando que está totalmente de acuerdo y un 37% de acuerdo, en segundo lugar, **Oportuna** con un 47% de los encuestados que está totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo y en tercer lugar y detectando que es el criterio con mayor oportunidad de mejora está **Suficiente** con solo un 39% totalmente de acuerdo y un 35% de acuerdo y un 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con este criterio.



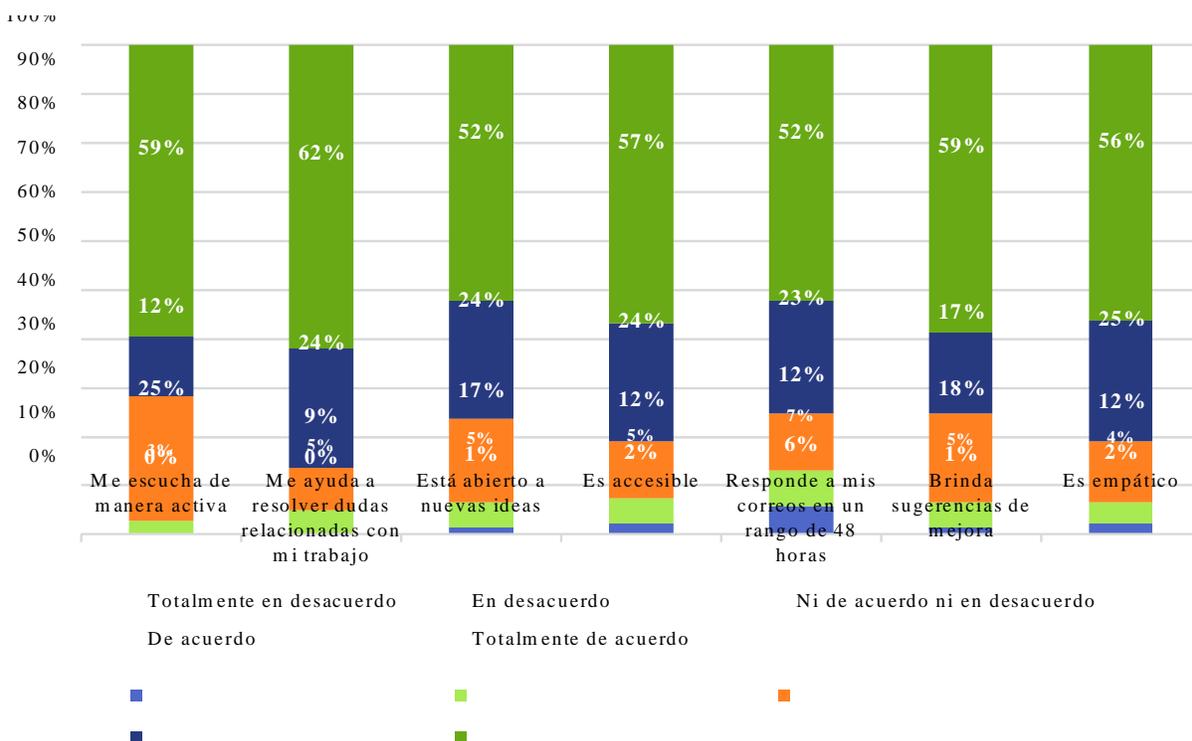
### Gráfico 11: Temas de interés para los encuestados

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Un aspecto importante a considerar cuando se desarrolla una propuesta es lo que quiere el público, para ello en el *gráfico 11* se muestran los temas de interés para los encuestados siendo el principal la **capacitación laboral** con un 63% esto a pesar de que en el *gráfico 22* el 94% de los encuestados indicó que se le ha comunicado el programa de capacitación, lo cual indica que hay necesidad de mayor información sobre este tema por parte del público.

Entre los otros temas los docentes están interesados en conocer: Desarrollo y crecimiento profesional en UV, proyectos de vinculación y docencia, permanencia laboral y beneficios de categoría docente.

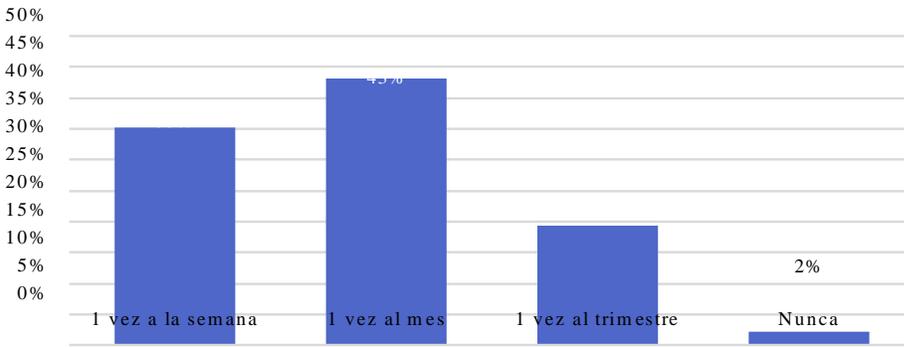
#### 4.2.4 Hallazgo 4: Comunicación con el supervisor de universidad virtual



**Gráfico 12: Percepción de los encuestados sobre la comunicación con su supervisor**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

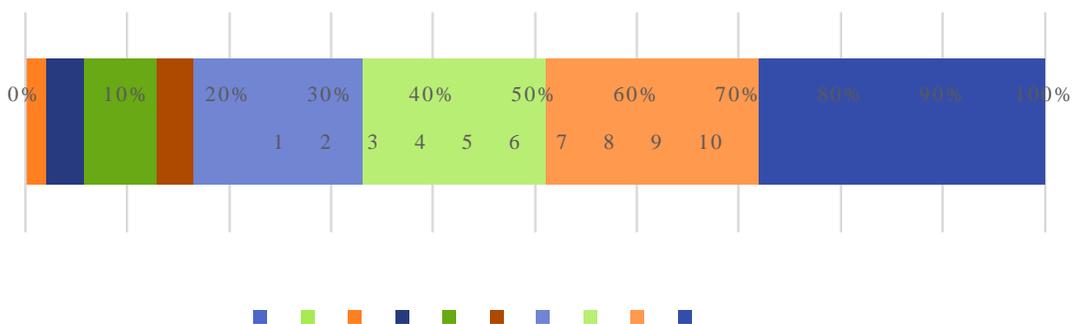
Tal como destacaron las expertas entrevistadas, el papel que juega el supervisor (en este caso el jefe y coordinador académico) como emisor de las comunicaciones es muy importante, sobre todo en un entorno de trabajo virtual donde es el principal punto de contacto, en ese sentido se consultó a los encuestados sobre diferentes aspectos donde destacan los siguientes aspectos del supervisor: **ayuda a resolver dudas relacionadas con el trabajo** obtuvo un 62% de los encuestados totalmente de acuerdo y un 24% de acuerdo, en segundo lugar el 59% está totalmente de acuerdo con que **brinda sugerencias de mejora**, en tercer lugar el 59% indicó que está totalmente de acuerdo con que su supervisor **escucha de manera activa** y un 12% de acuerdo, sin embargo este ítem también es el que tiene mayor porcentaje de encuestados que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 25%.



**Gráfico 13: Frecuencia de comunicación con el supervisor**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

En vista que se está tratando de un entorno virtual y tomando en cuenta que el grado de acercamiento con el jefe en donde no solo se reciba información (unidireccional), sino que se establezca una conversación (bidireccional), el 43% de los encuestados respondieron que su frecuencia de comunicación con el jefe es de **una vez al mes**, el 35% expresó que **una vez a la semana** y el 19% **una vez al trimestre**. Lo cual es un grado aceptable para docentes que tienen los procesos bien afianzados, pero que al incrementar también puede aportar al fortalecimiento de los vínculos y por lo tanto mejorar la experiencia laboral del docente ya que aunque puedan tener contacto con otros miembros del equipo de UV el contacto más importante siempre será con el jefe.

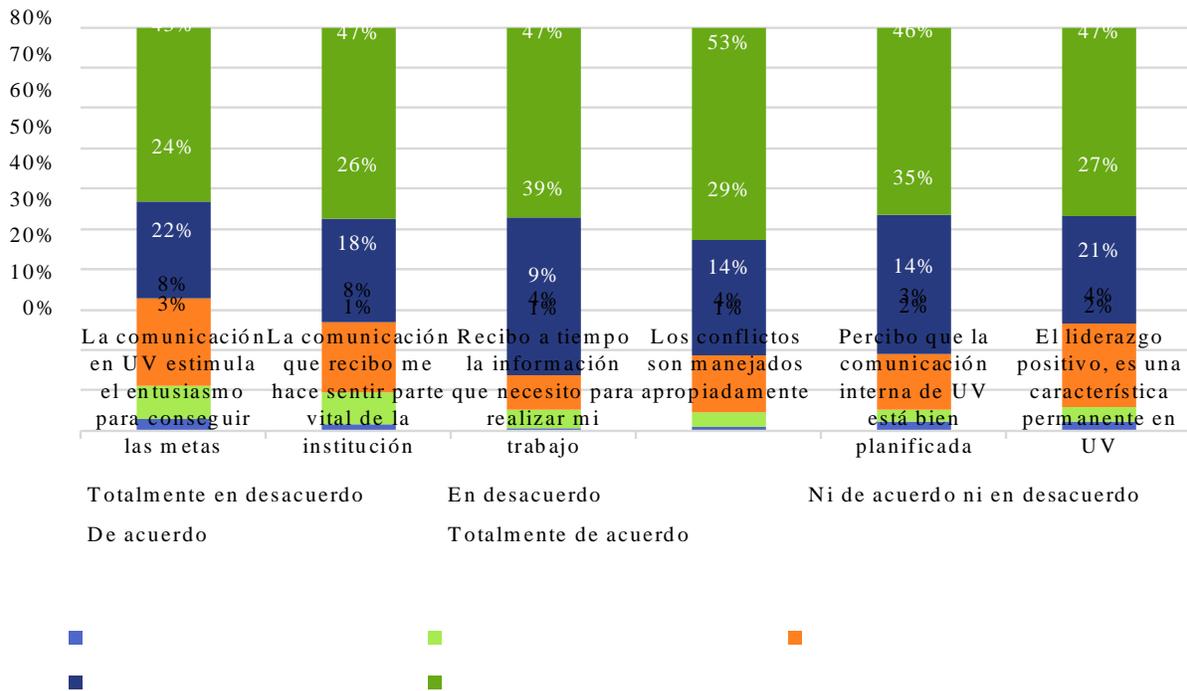


**Gráfico 14: Valoración de la efectividad de la comunicación con el supervisor directo**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Un criterio para determinar que se está realizando comunicación de calidad no es solo la frecuencia con la que se lleva a cabo, sino la efectividad que tuvo esa comunicación, por ello se pidió a los encuestados evaluar de 1 al 10 la efectividad de la comunicación con el supervisor donde 10 es muy efectiva y 1 poco efectiva. El *gráfico 14* nos muestra que el 28% de los encuestados le ha otorgado la calificación más alta a la efectividad, el 21% lo ha calificado con un 9 y el 18% con un 8, el 33% restante otorgó una clasificación igual o menor a 7, un indicador de que es un criterio con oportunidades de mejora.

#### 4.2.5 Hallazgo 5: Clima de comunicación



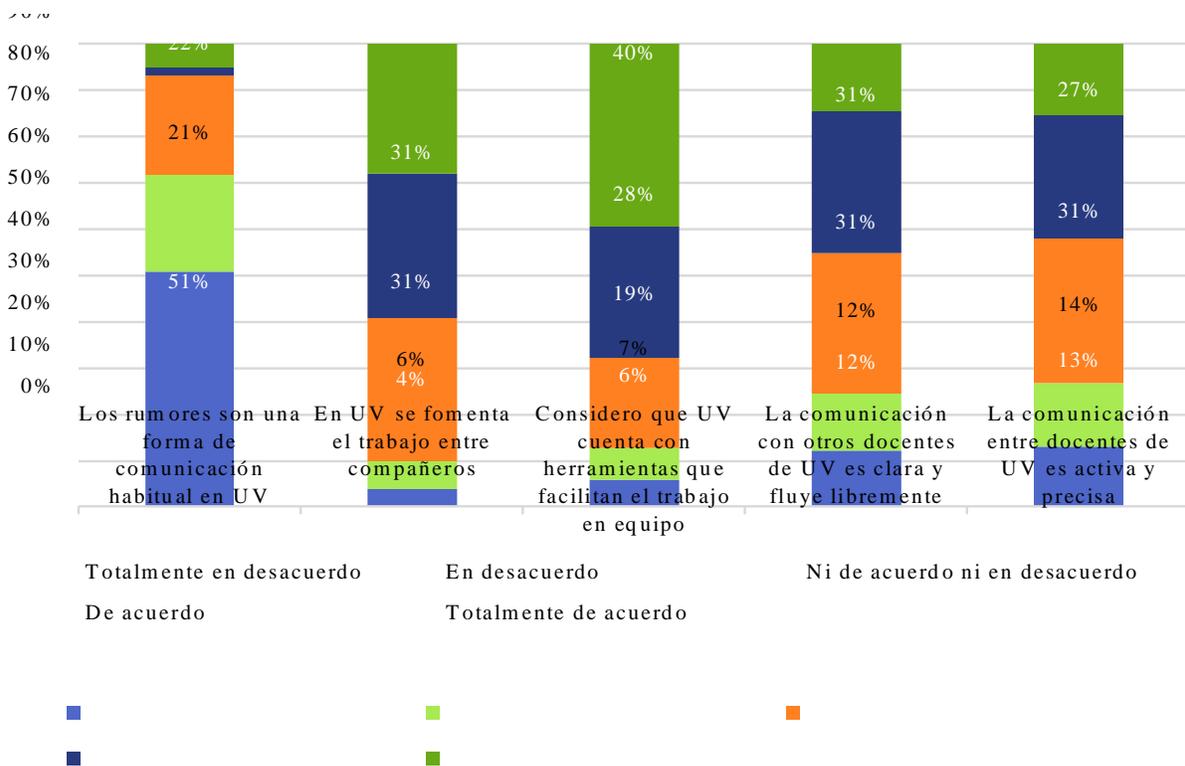
**Gráfico 15: Percepción de los encuestados sobre los componentes del clima de comunicación**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Dentro de los objetivos que se plantearon, fue analizar de qué forma influye la comunicación interna en el ambiente laboral entre los docentes de Universidad Virtual, por lo que se consultó respecto a algunos componentes relevantes ligados a este objetivo, uno de los criterios

con los que el 53% estuvo totalmente de acuerdo fue el **manejo apropiado de los conflictos**, después de este todos los criterios están por debajo del 50%, con mayores porcentajes de neutralidad o desacuerdo en los criterios de **estímulo al entusiasmo para conseguir las metas** y **liderazgo positivo**, este último es un programa que se ha venido implementando en la parte administrativa y docente presencial de la universidad, pero que aún no se aplica a UV y que podría llegar a contribuir significativamente en el ambiente de trabajo.

#### 4.2.6 Hallazgo 6: Comunicación horizontal



**Gráfico 16: Percepción de los encuestados sobre la comunicación horizontal**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

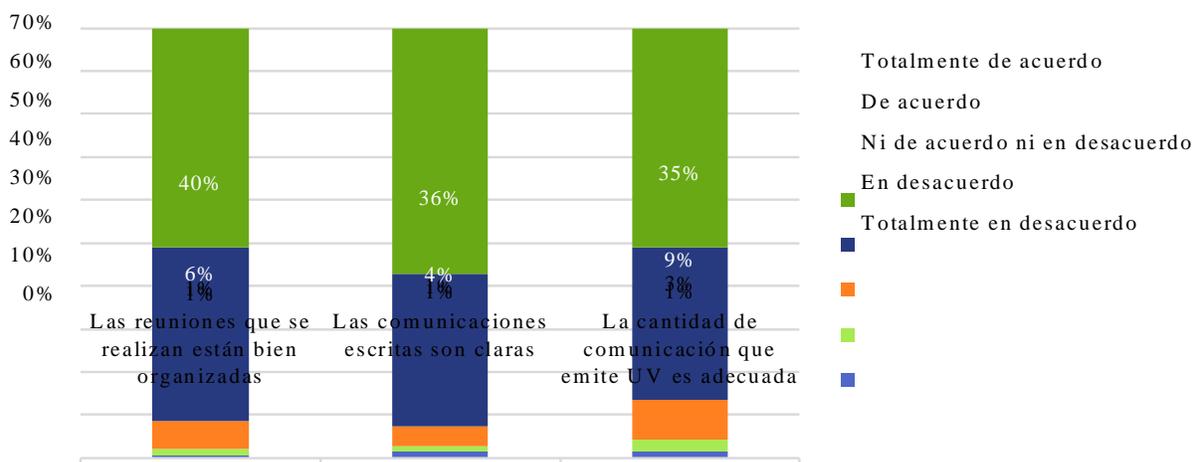
Ligado al objetivo sobre el ambiente laboral, y considerando que las interacciones entre el equipo docente son parte importante de este se consultó a los encuestados sobre algunos criterios de la comunicación horizontal o comunicación entre docentes.

El 40% de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo con que UV cuenta con **herramientas que facilitan el trabajo en equipo** y el 28% estuvo de acuerdo, sin embargo de las herramientas que maneja UV, solamente el correo institucional se presta para estas interacciones y tal como lo planteó la directora de este departamento no se proporcionan herramientas de trabajo colaborativo.

En segundo lugar, el 28% de los encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo con que **UV fomenta el trabajo entre compañeros**, el 31% dijo estar de acuerdo y otro 31% no manifestó su opinión, sin embargo la directora manifestó que se han reducido este tipo de actividades por no lograr los resultados esperados.

Finalmente en el caso de los ítems referentes a si **la comunicación entre docentes es clara y fluye libremente** y si es **activa y precisa** las opiniones fueron más diversas y predominaron aquellos que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 31% en ambos casos.

#### 4.2.7 Hallazgo 7: Actividad interna

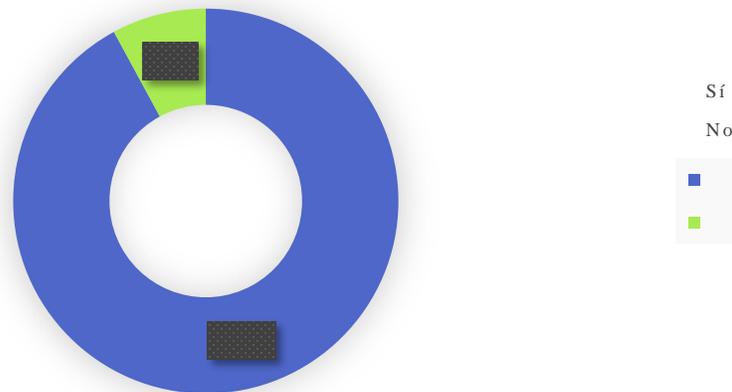


**Gráfico 17: Percepción de los encuestados sobre la actividad interna**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Respecto a las actividades internas, el 57% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que las comunicaciones internas son claras, y el 51% estuvo totalmente de acuerdo con que las reuniones están bien organizadas y que la cantidad de comunicación que emiten es adecuada, pero al tener participantes que no están totalmente de acuerdo se puede determinar que los tres aspectos se pueden mejorar la percepción de los docentes.

#### 4.2.8 Hallazgo 8: Reunión de inducción



**Gráfico 18: Porcentaje de encuestados que recibieron inducción al integrarse al equipo docente de UV**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Las reuniones de inducción son una tarea muy importante en entornos de trabajo físico o virtuales, ya que permiten brindar un panorama general a los nuevos miembros del equipo, este punto de contacto es importante para potenciar el conocimiento de los colaboradores, en el caso de los encuestados el 92% afirma haberla recibido mientras que el 8% expresó que no recibió la inducción.

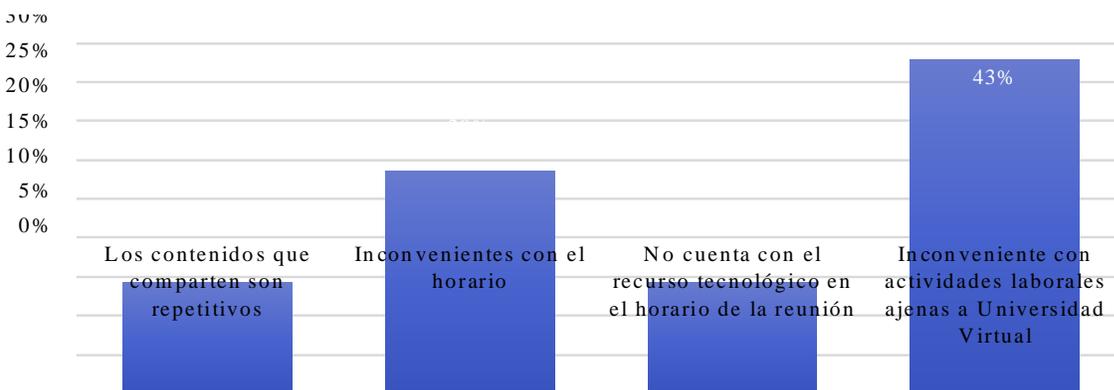
#### 4.2.9 Hallazgo 9: Reunión de inicio de trimestre



**Gráfico 19: Nivel de asistencia a las reuniones de inicio de trimestre**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Uno de los objetivos planteados fue identificar el grado de satisfacción de los docentes de Universidad Virtual con relación a los procesos de inducción de inicio de trimestre, para esto primero se consultó respecto al nivel de asistencia, donde el 95% respondió que sí y el 5% restante no siempre, es decir, que procura conectarse la mayoría de las veces. Esta reunión está plasmada en el calendario de actividades del docente para realizarse el martes de la semana 1 de cada trimestre, tiene una duración de 1:30 horas y se imparte en dos horarios 11:30 a.m. y 4:30 p.m.

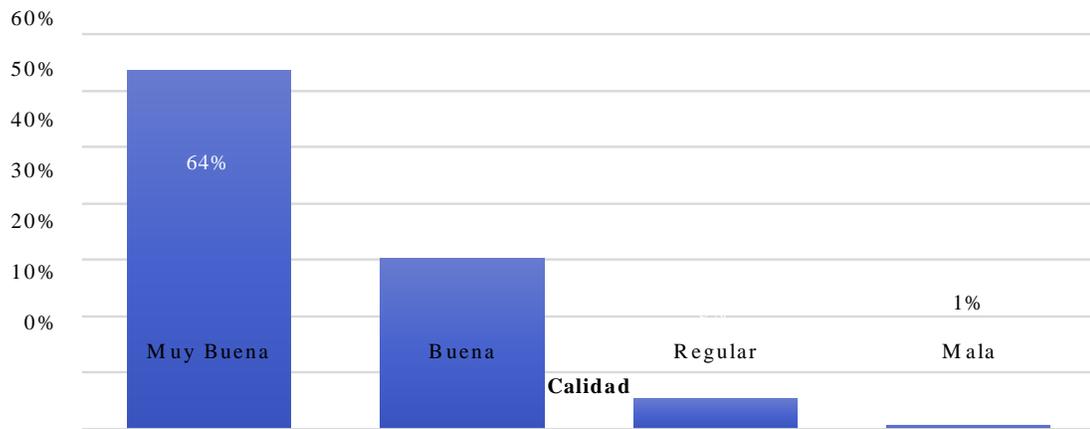


**Gráfico 20: Razones por las que los encuestados no siempre asisten a la reunión de inicio y**

### cierre de trimestre

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Del 5% de los encuestados que expresaron que no pueden asistir siempre a las reuniones de inicio y cierre de trimestre el 43% indicó que el principal motivo de la inasistencia se da por **inconvenientes con las actividades laborales ajenas a UV** y en segundo lugar el 29% expresó que se debe a **inconvenientes con el horario**.

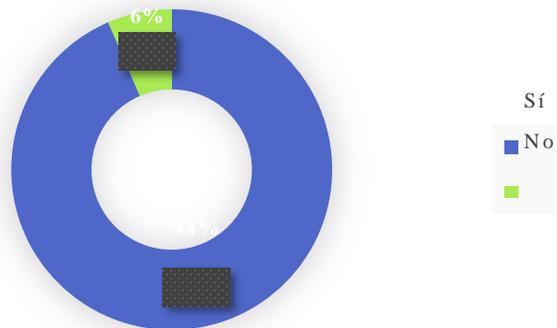


**Gráfico 21: Percepción de la calidad de la información de las reuniones de inicio y cierre de trimestre**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Complementando el dato referente a la asistencia es pertinente mencionar que de ese 95% que asiste a la reunión el 64% valoró con **Muy Buena** la información recibida, lo cual está bien porque supera el 50% pero en vista que el 30% indicó que es **Buena**, se puede determinar que esta es una actividad que se puede pulir para lograr mejorar la percepción de la calidad de los mensajes que se comunican a través de la misma.

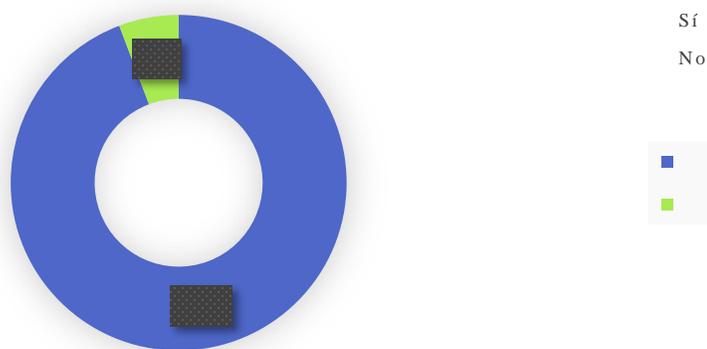
#### 4.2.10 Hallazgo 10: Programa de capacitación



**Gráfico 22: Encuestados a los que se les ha comunicado el programa de capacitación**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

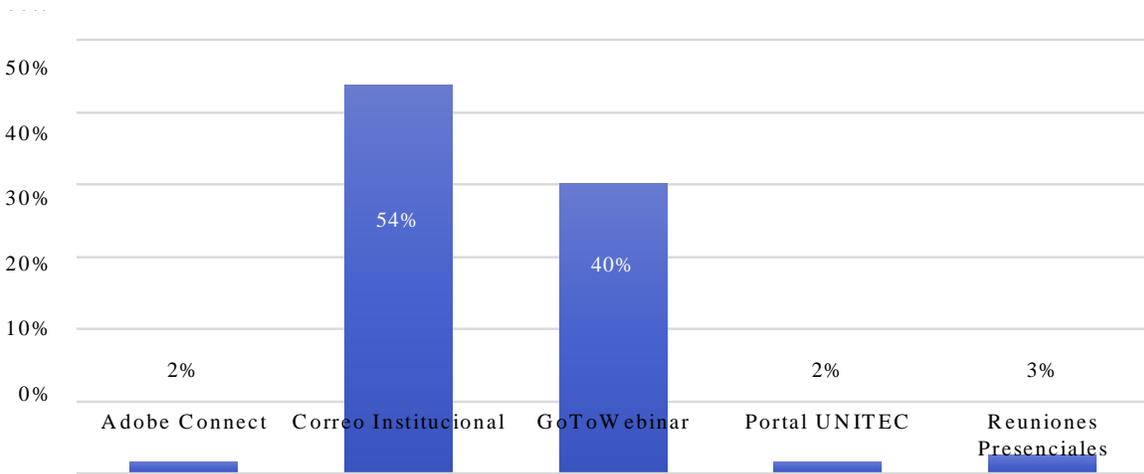
Otro de los objetivos planteados fue determinar el nivel de conocimiento que tienen los docentes de Universidad Virtual sobre el programa de capacitación docente, por lo que se consultó a los encuestados si se les ha comunicado el programa de capacitación y 94% expresó que si recibió comunicación del programa de capacitación.



**Gráfico 23: Porcentaje de encuestados que conocen la plataforma de capacitación docente: OneFaculty**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

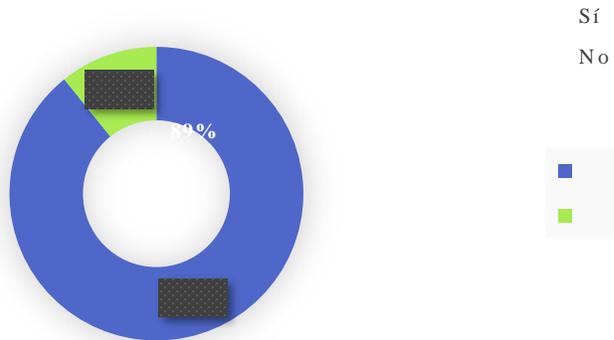
Concordando con el *gráfico 22*, el 94% de docentes encuestados afirmó que conocen la plataforma en la cual deben tomar los cursos.



**Gráfico 24: Medio por el cual se comunicó el programa de capacitación a los encuestados**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

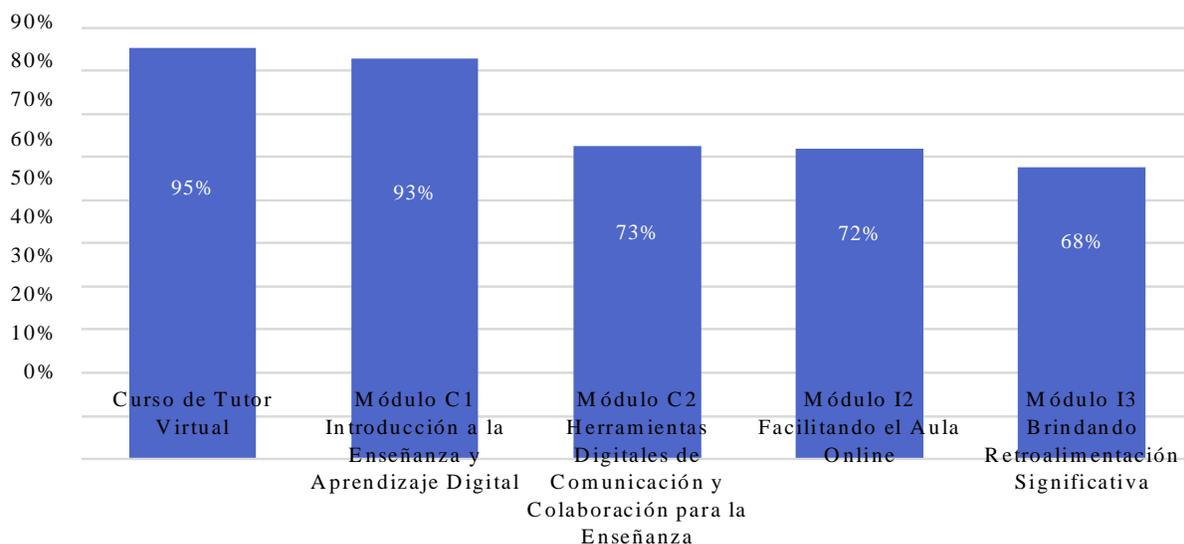
El *gráfico 24* detalla que del 94% de los encuestados que sí recibieron la comunicación sobre el programa de capacitación, el 54% de ellos se les comunicó a través del Correo Institucional y el 40% a través de GoToWebinar. Estos resultados evidencian nuevamente la utilidad de las herramientas correo institucional y plataforma de videoconferencias.



**Gráfico 25: Número de encuestados que ha tomado las capacitaciones que solicita DUV**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

UV tiene un total de cinco cursos obligatorios que los docentes deben tomar para poder desempeñarse como tutores virtuales, del 94% de encuestados que conocen el programa de capacitaciones el 89% manifestó que han tomado las capacitaciones y el 11% respondió que no.

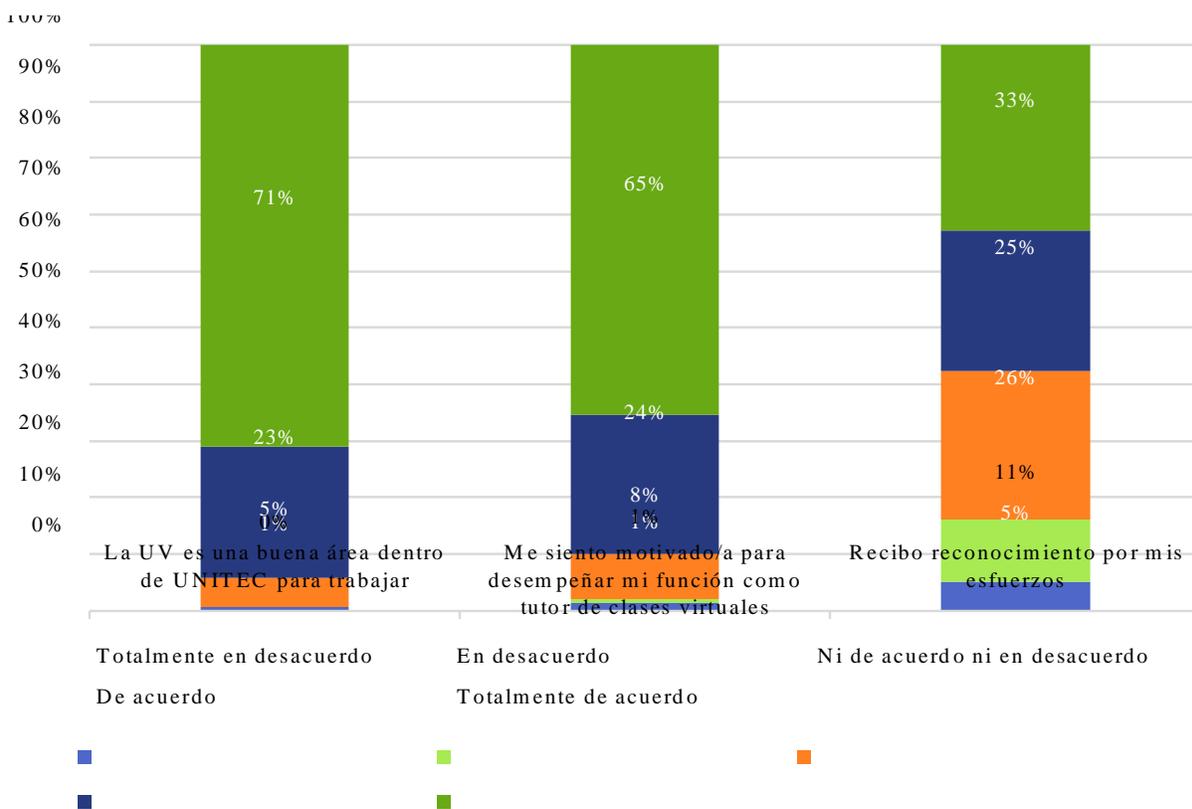


**Gráfico 26: Capacitaciones tomadas por los encuestados**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Del 89% de los encuestados que sí han tomado las capacitaciones según lo reflejado en el *gráfico 25*, los cursos con mayor participación son tutor virtual con un 95% de los encuestados que afirma haberlo recibido (este es el único de los cinco cursos que se recibe en la plataforma Blackboard) y el Módulo C1 Introducción a la enseñanza y aprendizaje digital, que brinda los fundamentos para ser tutor virtual.

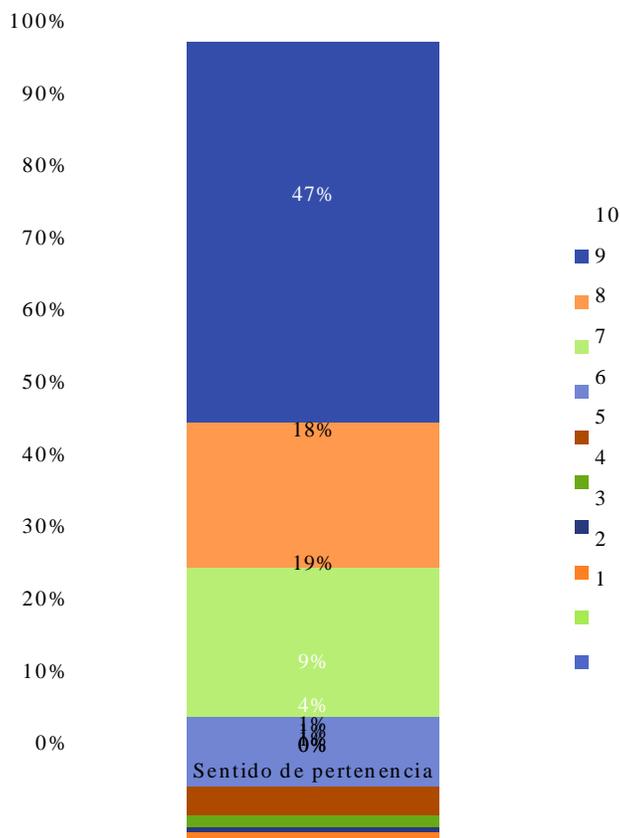
#### 4.2.11 Hallazgo 11: Motivación



**Gráfico 27: Motivación de los encuestados respecto a su papel como tutor**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Otro de los objetivos planteados fue identificar el grado de motivación de los docentes de Universidad Virtual con relación a ejercer como tutores de cursos virtuales, para ello se evaluaron 3 elementos de los cuales que **la UV es una buena área dentro de UNITEC** para trabajar obtuvo un 71% de encuestados totalmente de acuerdo y un 23% de acuerdo, el 65% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con **sentirse motivado**, pero solo el 33% estuvo totalmente de acuerdo con que **reciben reconocimiento por sus esfuerzos**, en este último punto los reconocimientos (no necesariamente monetarios) pueden ayudar a motivar a los docentes.

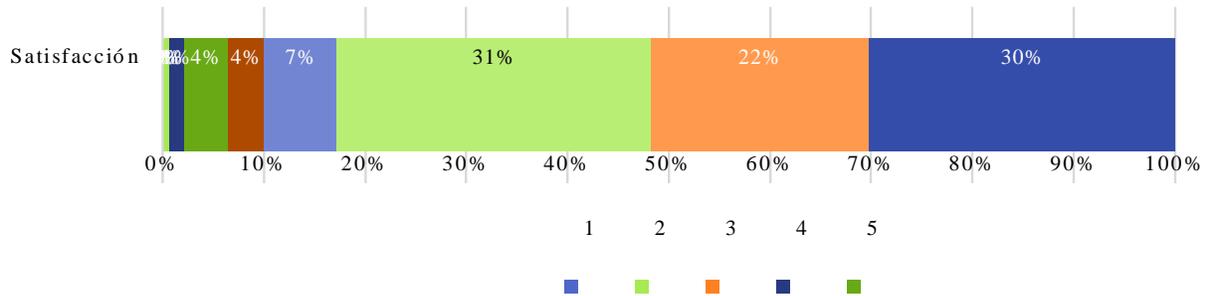


**Gráfico 28: Sentido de pertenencia de los encuestados hacia la UV**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Como parte de la medición de la motivación para respaldar el *objetivo b*, se consultó a los encuestados respecto al sentido de pertenencia que tienen hacia UV, el cual como muestra el *gráfico 28* se puede considerar saludable, debido a que el 65% ha calificado su sentido de pertenencia entre 9-10 (siendo estos los más altos), pero que se puede potenciar, ya que el 28% está en el intermedio y ha calificado su sentido de pertenencia con 7-8 (notas intermedias), y finalmente el 7% restante dio una calificación entre 1-6 considerados los niveles más bajos de sentido de pertenencia.

#### 4.2.12 Hallazgo 12: Satisfacción

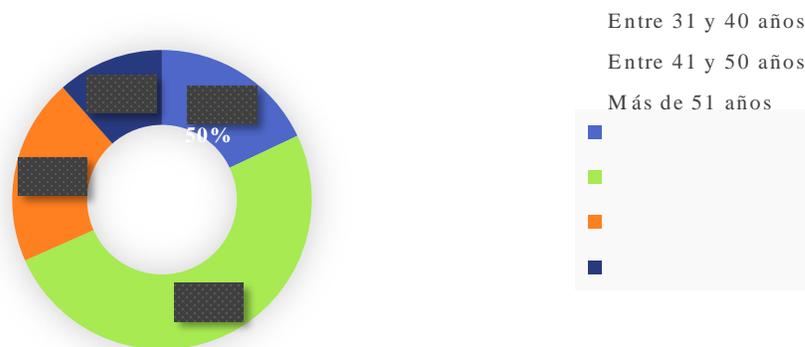


**Gráfico 29: Nivel de satisfacción de los encuestados respecto a la comunicación interna**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

Finalmente es importante determinar el nivel de satisfacción general respecto a la comunicación interna de UV, donde un 30% califica su nivel de satisfacción con un 10, el 22% otorga un 9 siendo estos dos los que representan **muy satisfecho**, 31% calificó con 8 y 7% con 7, siendo estos los que representan que están **satisfechos**, y finalmente el 10% se encuentra en un rango de 1 a 6 los **insatisfechos**. Teniendo en cuenta que las calificaciones más altas son las de 9 y 10, es pertinente enfocarse en acciones que incremente el nivel de satisfacción de un 48% que todavía no está en la categoría de muy satisfecho.

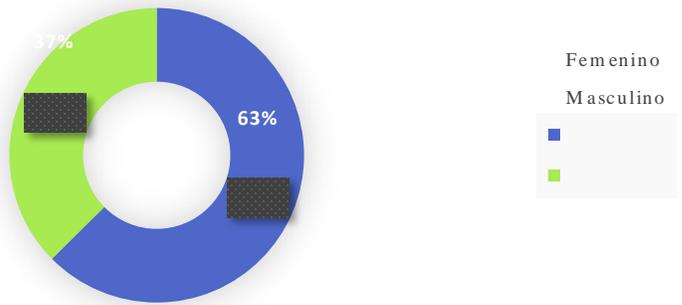
#### 4.2.13 Perfil de los encuestados



**Gráfico 30: Rango de edad**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

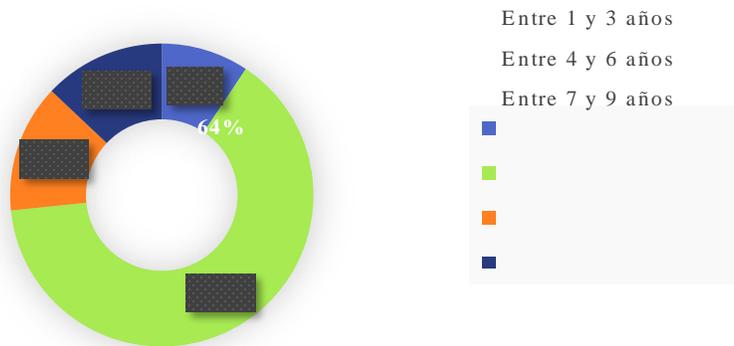
El 50% de los encuestados tienen una edad promedio entre 31 y 40 años, lo que indica que son migrantes digitales (generación X) y un 18% con edad entre los 20 y 30 años considerados nativos digitales (generación Y), lo que indica que un 68% de ellos tienen un buen manejo de la tecnología y son un perfil joven, lo que se debe considerar al momento de definir el tono y estilos de la comunicación en la propuesta.



**Gráfico 31: Sexo**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

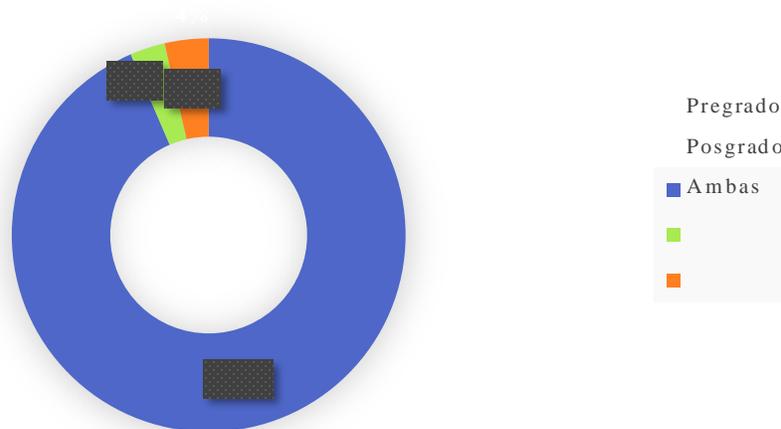
El 63% de los participantes en la encuestas son mujeres y el 37% son hombres, este elemento se debe considerar ya que la manera de comunicar de las mujeres y los hombres son diferentes y se debe lograr comunicar de una manera que sea adecuada para ambos.



**Gráfico 32: Antigüedad laboral**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

El tiempo de laborar para UV es un aspecto importante del perfil de los encuestados, el gráfico nos muestra que 64% de los encuestados lleva trabajando para Universidad Virtual entre 1 y 3 años, mientras que el 14% acumula una experiencia de entre 4 y 6 años y solo el 13% entre 7 y 9 años, por lo que se considera que los encuestados han estado en contacto con el departamento un tiempo adecuado para emitir un criterio sobre la comunicación interna, respaldado por su experiencia.



**Gráfico 33: Nivel académico en el que los encuestados imparte clases**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

El 93% de los participantes son docentes de pregrado, seguido del 4% que imparte clases en ambos niveles académicos y el 3% imparte clases solo a posgrado, lo que indica que se tuvo mayor participación de los docentes de pregrado los cuales representan un 86% del universo estudiado.



**Gráfico 34: Ciudad de residencia de los encuestados**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

El 77% de los encuestados vive en Tegucigalpa, el 19% en San Pedro Sula y el 4% en otras ciudades, es importante considerar que a pesar de tener la mayor parte de los docentes en la ciudad principal, no implica que haya un contacto personal más frecuente, porque no tienen designado un espacio físico por ser docentes de UV.

### 4.3 Propuesta de Mejora<sup>8</sup>

La propuesta de mejora que pretende responder a algunas de las necesidades detectadas luego de realizar el diagnóstico, es un Plan de Comunicación Interna dirigido a los docentes de Universidad Virtual, el cual se ha creado con la intención de entregar al departamento una herramienta que les permita gestionar el vínculo con los docentes y mejorar su experiencia de trabajo, planteando acciones de comunicación realistas y alcanzables. (Escoto, 2019)

La estructura de este plan se elaboró apegándose a las etapas del plan estratégico de

---

<sup>8</sup>Anexo 7: Plan de Comunicación Interna | Docentes Universidad Virtual

comunicación (*Figura 6, sección 3.6.1.3*):

- a. Análisis de situación:** Esta sección contiene un FODA de comunicación y el análisis de los componentes de la cultura organizacional de Universidad Virtual. (Harrison, 1972)
- b. Objetivos de comunicación:** Se plantean cinco objetivos de comunicación alineados a los objetivos de la investigación.
- c. Público objetivo o perfil del target:** Esta propuesta tiene un solo público objetivo, y en esta sección se detallan algunos aspectos del perfil de los docentes que son importantes tomar en cuenta al momento de plantear la estrategia. (Universidad Virtual, 2019a)
- d. Estrategia de comunicación:** Esta se enfoca en dos áreas fundamentales para el fortalecimiento de la comunicación: *branding* interno y *digital workplace*. (Formanchuk, 2011)
- e. Plan de acción:** En esta sección se detallan diez tácticas a seguir para el cumplimiento de la estrategia, incluyendo sus indicadores de medición y una demostración. (GoToMeeting, 2019) (Mejía & Baena, 2019) (Sataffbase, 2019)
- f. Cronograma:** El plan ha sido diseñado para cinco meses, por lo que en este apartado se hace una recomendación de las fechas para cada una de las tácticas.
- g. Presupuesto:** Finalmente se brinda el presupuesto para cinco meses de los elementos que requieren una inversión.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- a. Con base en la información recolectada en este estudio se concluye que Universidad Virtual tiene a su disposición seis herramientas por medio de las que realiza sus procesos de comunicación interna: Portal UNITEC, correo institucional, WhatsApp, GoToWebinar, reuniones presenciales y Adobe Connect, de las cuales el correo institucional con un 100% y GoToWebinar con un 93% son las que tienen mayor grado de reconocimiento por parte de sus docentes debido a que son las que se utilizan con mayor frecuencia para poder transmitir los mensajes, además son valoradas como las más efectivas desde el punto de vista del público objetivo con un 80% y 75% respectivamente.
- b. Luego de consultar con los docentes y revisar los reportes de Universidad Virtual sobre la reunión de inicio de trimestre se puede concluir que esta actividad (que se realiza durante la primera semana del período académico a través de un *webinar*) tiene una asistencia promedio del 80% y transmite información valorada por el 64% de los encuestados como muy buena. Además, se puede destacar que el 43% de los encuestados que no asisten a la reunión es por inconvenientes con otras actividades laborales.
- c. Los resultados muestran que el 94% de los docentes de Universidad Virtual que participaron en el estudio han sido informados sobre el programa de capacitación vigente “Módulos de Principios Básicos: Estrategias de Enseñanza Digital” mediante el correo institucional y GoToWebinar. De los 18 cursos que conforman el certificado el mayor porcentaje de participación con un 93% es en el módulo de preparación: Introducción a la enseñanza y aprendizaje digital.
- d. Propiciar un ambiente laboral en entornos digitales representa muchos retos por la reciente

creación de este contexto en el rubro de la educación en Honduras, debido a que no se cuenta con un espacio de trabajo físico, lo que representa uno de los elementos principales que aportan a la construcción del clima laboral por la importancia que tiene el contacto personal en su desarrollo. Algunos de los componentes que se deben tomar en cuenta para generar un buen clima organizacional son: el trabajo colaborativo, el liderazgo, la estimulación y el empoderamiento.

- e. La motivación de los tutores es fundamental para tener un buen desempeño en el desarrollo de las actividades, esta es una variable que depende de diferentes aspectos, tanto de los colaboradores como del departamento. Es importante tener en cuenta que los elementos motivantes no son los mismos para todos, pero están ligados a factores como: compensación, carga laboral, ambiente de trabajo y reconocimiento. La encuesta realizada revela que el 65% de los participantes se sienten muy motivados para ejercer como tutores de cursos virtuales.
- f. Se diseñó un plan de comunicación interna tomando en consideración los hallazgos de la investigación realizada, se planteó una estrategia enfocada en dos pilares: *branding* interno, un término que hace referencia a la gestión de las relaciones con los colaboradores para poner en valor la marca para la cual trabajan; y el segundo pilar, el espacio de trabajo digital, el cual se centra en la selección de herramientas adecuadas para el desarrollo del trabajo como tutores de clases virtuales, el plan se compone de diez tácticas detalladas y cada una incluye una muestra de lo que se propone.

## **5.2 Recomendaciones**

- a. Aunque la encuesta arrojó muy buenos resultados en relación al uso del correo institucional y GoToWebinar como herramientas principales de comunicación interna, se recomienda

que para potenciar su uso se diseñen acciones de comunicación bidireccional que propicien la participación de los docentes, así como llevar un registro detallado de métricas como, en el caso del correo: porcentaje de personas que abren el correo y la tasa de clics que detalla si los destinatarios accedieron a los enlaces y archivos enviados. En el caso de GoToWebinar: cantidad de asistentes, porcentaje y duración media de la atención, métricas que pueden obtener de los reportes de las herramientas que ya utilizan.

- b. Para mejorar la valoración de la información recibida en la reunión de inicio de trimestre se sugiere implementar una estrategia de contenidos, donde cada reunión tenga un tema principal y se reduzcan los mensajes repetitivos, con fechas y horarios flexibles que incrementen el nivel de asistentes e incluir llamadas a la acción para incrementar la atención de los usuarios. Después de la reunión deberían compartir materiales que sinteticen los puntos clave del contenido discutido en las reuniones virtuales.
- c. Se recomienda que para incrementar el nivel de conocimiento del programa de capacitación se realicen diversas acciones de comunicación que permitan a los docentes saber qué capacitaciones existen, de qué tratan, cómo y cuándo pueden participar y los beneficios que pueden obtener al realizarlas, con el objetivo de incrementar la participación de los docentes en los módulos.
- d. Se sugiere elaborar un estudio de clima laboral centrado en los colaboradores de la Dirección de Universidad Virtual que identifique de forma más precisa los aspectos fuertes y débiles en torno a esta variable. De esta manera se podrá realizar un plan de acción que aborde las necesidades expuestas por los docentes y otros colaboradores administrativos. Se recomienda dar continuidad al estudio para consolidar la mejora continua en DUV.

- e. La comunicación es un factor clave en la motivación de los colaboradores y para que esta pueda influir de manera trascendental en el nivel de motivación de los docentes de Universidad Virtual se aconseja potenciar la figura de los supervisores directos, de modo que haya más acceso al jefe/coordinador y se mejoren los flujos de información. También es imprescindible elaborar un programa de reconocimiento y balance apegado al programa institucional para colaboradores administrativos “Somos familia, somos UNITEC”.
  
- f. Se recomienda implementar las acciones planteadas en la propuesta de comunicación interna en un período de cinco meses que permita a Universidad Virtual y a los docentes adaptarse a las herramientas y nuevas actividades de comunicación del departamento, así como identificar oportunidades de mejora y realizar los cambios que se estimen necesarios con base en los resultados obtenidos en el proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). *El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión De Calidad y la Competitividad Organizacional*. 21.
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4183915>
- Almenara, J., Romeo Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=5103067>
- Álvarez, J. (2007). *Comunicación Interna, la estrategia del éxito*.
- Ander, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Ansoff, I., Declerck, R., & Hayes, R. (1990). *El pensamiento estratégico* (2.<sup>a</sup> ed.).
- Area, M., & Adell, J. (2009). *e-Learning: Enseñar y Aprender en Espacios Virtuales*. 391-424.
- Banco Mundial. (2018a). Gasto público en educación, total (% del PIB) | Data. Recuperado 12 de febrero de 2019, de Datos Banco Mundial website: <https://datos.bancomundial.org/indicador/se.xpd.totl.gd.zs?end=2018&start=1970&view=chart>
- Banco Mundial. (2018b). Honduras: Panorama general. Recuperado 12 de febrero de 2019, de World Bank website: <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Bautista, J. A. (2011, noviembre 17). Planeación Estratégica de la Comunicación. Recuperado 20 de febrero de 2019, de Issuu website: [https://issuu.com/comsocialudi/docs/planificaci\\_n\\_estrat\\_gica\\_de\\_la\\_comunicaci\\_n](https://issuu.com/comsocialudi/docs/planificaci_n_estrat_gica_de_la_comunicaci_n)

- BBC. (2017, diciembre 18). *El Tribunal Superior Electoral de Honduras declara al presidente Juan Orlando Hernández ganador de las polémicas elecciones mientras la OEA pide repetir los comicios*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-42126743>
- BCH. (2019). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado de [http://www.bch.hn/download/ipc\\_historico/2019/ipc012019.pdf](http://www.bch.hn/download/ipc_historico/2019/ipc012019.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera). Colombia: Pearson.
- BIC Galicia. (2009). *Manual práctico sobre cómo elaborar el plan de comunicación* (1.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/10\\_planComunicacion\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/10_planComunicacion_cas.pdf)
- Borges, F. (2007). El estudiante de entornos virtuales. Una primera aproximación. *Digitum*, (9). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=55000904>
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation* (1.<sup>a</sup> ed.).
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna; claves para una gestión exitosa*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Capriotti, D. P. (1998). *La Comunicación Interna*. 4.
- Cendejas, J. L. (2014). *Implementación Del Modelo Integral Colaborativo* (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla). Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/index.htm>
- CES. (2017). Reglamento de Educación a Distancia - Sistema de Educación a Distancia. Recuperado 20 de febrero de 2019, de <https://sed.unah.edu.hn/publicaciones/reglamento->

de-educacion-a-distancia/

CIA. (2019). Central America :: Honduras — The World Factbook - Central Intelligence

Agency. Recuperado 11 de febrero de 2019, de

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ho.html>

Clímaco, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para

el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Humanidades*

*Médicas*, 12(3), 464-486.

Condor, C., & Omar, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional

en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

Corporate Excellence. (2011). *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión*

*de crisis*.

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del*

*Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°28, Año IX, Vol. 28, Abril 2009, Buenos*

*Aires, Argentina*, 61-69.

Dennis, H. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in*

*complex organizations*%. Xerox University Microfilms, Michigan.

DES. (2014). Normativa - Dirección de Educación Superior. Recuperado 13 de febrero de 2019,

de <https://des.unah.edu.hn/repositorio/normativa/>

DES. (2019). Dirección de Educación Superior - Dirección de Educación Superior. Recuperado

13 de febrero de 2019, de [https://des.unah.edu.hn/sistema-de-educacion-](https://des.unah.edu.hn/sistema-de-educacion-superior/direccion-de-educacion-superior/)

[superior/direccion-de-educacion-superior/](https://des.unah.edu.hn/sistema-de-educacion-superior/direccion-de-educacion-superior/)

DUV. (2010). Historia. Recuperado 14 de febrero de 2019, de Unitec UV website:

<https://unitecuv.wordpress.com/historia/>

- EAE. (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa. Recuperado 23 de febrero de 2019, de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- EcuRed. (2011). Satisfacción. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Satisfacción\\_y\\_Motivación](https://www.ecured.cu/Satisfacción_y_Motivación)
- Escoto, B. (2019). *Plan estratégico de comunicación interna de la dirección de Universidad Virtual de UNITEC para sus docentes*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Farley, L. (2007). Virtual Campus: Education beyond LMS. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 4(1). <https://doi.org/10.7238/rusc.v4i1.291>
- Félix, A. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. 19.
- Fernández Collado, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*.
- Fernández Collado, C. (1996). *La comunicación humana: Ciencia Social*. México.
- Fernández, F. (2016). *La gestión de la nueva comunicación interna* (Universitat Jaume I). Recuperado de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/08\\_nuevosmedios.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/08_nuevosmedios.pdf)
- Fernández Naranjo, A., & Rivero López, M. (2014). Las plataformas de aprendizajes, una alternativa a tener en cuenta en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Revista Cubana de Informática Médica*, 6(2), 207-221.
- Formanchuk, A. (2011). *Branding interno, una trama inteligente* (1.ª ed., Vol. 1). Buenos Aires, ARGENTINA: Edición Formanchuk & Asociados.
- Gallardo, L. (2012). *Referencias en la Planificación Estratégica de la Comunicación Corporativa: Panorama Español y Perspectivas Retóricas Internacionales*. 17.
- Galuppo Magno, R. (2014). La comunicación interna de la responsabilidad social ambiental desde el método de Bagozzi y Phillips. *Omnia*, 20(2). Recuperado de

<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=73735396008>

Gómez, M. (2018, marzo 15). 10 plataformas educativas donde podrás crear cursos virtuales.

Recuperado 13 de febrero de 2019, de Comunidad eLearning Masters | edX website:

<http://elearningmasters.galileo.edu/2018/03/15/10-plataformas-educativas-donde-podras-crear-cursos-virtuales/>

GoToMeeting. (2019). GoToMeeting. Recuperado de <https://www.gotomeeting.com/webinar>

Guerrero, J. (2015). *Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación.*

Harrison, R. (1972). *Understanding Your Organisation's Character.* Harvard Business Review.

Hussein, S. (2014). (16) Employee Engagement Ideas: Top 11 Internal Communication Channels for Today's Workplace | LinkedIn. Recuperado 22 de febrero de 2019, de

<https://www.linkedin.com/pulse/20140718235719-13146364-internal-communication-channels-for-today-s-workplace/>

INE. (2018). Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples EPHPM. Recuperado 12 de febrero de 2019, de Instituto Nacional de Estadística Honduras, INE website:

<https://www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=87>

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1986). *Administración* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihreich, H. (1991). *Elementos de Administración.* Madrid, SPAIN: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2012). *Marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=948>

Martín, F. M. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & análisis*, 101-114.

<https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>

Mejía, K., & Baena, V. (2019). El uso de Asana para mejorar la comunicación, la interacción y el trabajo colaborativo en entornos de aprendizaje virtual. *INTED*, 9558-9561. INTED 2019 Proceedings.

Molero, A. J. (2005). *Plan De Comunicación*. 17.

Montoya, M. de J., & De la Rosa Gutiérrez, L. (2014). *Flujos de Comunicación en Organizaciones Privadas de Tijuana*. (1605-4806), 25.

Morena, J., & Pujol, L. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. 6.

Moreno, O. (2012). *Comprehensive Management of the Communication System in Organizations in Business Improvement*. 14.

ONU. (2017). World Population Prospects. Recuperado 11 de febrero de 2019, de

<https://population.un.org/wpp/Maps/>

Pedraza, Ó. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad*, 6(10), 311-316.

Pinto, M. (2018). Herramientas de comunicación. Recuperado de ALFIN EEES website:

<http://www.mariapinto.es/alfineees/comunicacion/que.htm>

Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica* (1.<sup>a</sup> ed.).

Pozo, M. del. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa* (3a. ed.). Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=5514025>

RAE. (s.f.). Motivación. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>

Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127-138.

- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La Comunicación Como Herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium*, 1(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=78212103>
- Rodríguez, J. S. (2009). *Plataformas de Enseñanza Virtual para Entornos Educativos*. 18.
- Rodríguez, R. (2017). *Finalización del proyecto “Alcanzando la Excelencia y la Efectividad”*. Recuperado de <http://www.unitec.edu/assets/pdf/organigramas-ceutec-unitec.pdf>
- Saiz, J. B. (2008). El Plan de Comunicación. Recuperado 20 de febrero de 2019, de MARKETING: Javier Barranco website: [https://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](https://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html)
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta). México: McGraw-Hill.
- Sanz, C., Madoz, C., Gorga, G., & Gonzales, A. (2009). *La importancia de la modalidad “blended learning”. Análisis de una experiencia educativa*. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/14179/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/14179/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sataffbase. (2019). Staffbase. Recuperado de <https://staffbase.com/>
- SurveyMonkey. (2019). Calcular el tamaño de la muestra: Entender el tamaño de la muestra | SurveyMonkey. Recuperado 7 de marzo de 2019, de [Spanish] SurveyMonkey website: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3209149>
- Trini, J. J. (2015). *La Comunicación Interna; Una herramienta al servicio de las organizaciones*.

Recuperado de

<https://docplayer.es/storage/40/21426997/1550288341/BvkWVRgRV0UbMT4pwkFTIA/21426997.pdf>

Tur, V., & Monserrat, J. (2014). El Plan Estratégico De Comunicación. Estructura Y Funciones.

*Razón y Palabra*, 18(88). Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731046>

UNITEC. (2011). PO-AD-004 – Reunión Inicio de Trimestre. Recuperado de

<http://www.unitec.edu/calidadunitec/po-ad-004/>

Universidad Virtual. (2019a). *Base de datos tutores*.

Universidad Virtual. (2019b, mayo 17). *Reporte de estudiantes híbridos y virtuales*.

Verderber, R., Verderber, K., & Sellnow, D. (2017). *¡Comunícate!* (14.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de

<https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/4641-comunicate>

Villafañe, J. (1999). *Imagen Positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid,

SPAIN: Pirámide.

Wolf, F. (2018). Top 10 IT Questions About the Staffbase Employee App. Recuperado 23 de

febrero de 2019, de <https://insights.staffbase.com/blog/the-top-10-it-questions-about-the-staffbase-employee-app>

World Population Review. (2019). Honduras Population 2019 (Demographics, Maps, Graphs).

Recuperado 11 de febrero de 2019, de Honduras Population 2019 website:

<http://worldpopulationreview.com/countries/honduras-population/>

Worldmeters. (2019). Honduras Population (2019) - Worldometers. Recuperado 11 de febrero de

2019, de Honduras Population website: <http://www.worldometers.info/world-population/honduras-population/>

## ANEXOS

### **Anexo 1: Entrevista con la directora de Universidad Virtual**

**¿Cómo describiría los procesos de comunicación interna que realizan desde DUV a sus docentes?**

*Aquí lo que te diría es que son mensajes que tienen como propósito dar instrucción para el desarrollo del trabajo, diría que el 90% de nuestra comunicación tiene que ver con instrucciones para el desarrollo del trabajo y que dejamos muy poco espacio para otro tipo de mensajes como mensajes motivacionales o mensajes en donde la base sea la retroalimentación para conocer lo que el docente quiere, sienta, piensa etc.; entonces describiría estos procesos como procesos casi unidireccionales. Hay otros espacios para la interacción como las sesiones de inicio de periodo, sesiones donde hay capacitaciones de docentes, básicamente.*

**¿Cuánto tiempo llevan haciéndolo de esa forma?**

*Pues es muy reciente hace unos 5 años más o menos.*

**¿Ha tenido problemas al momento de comunicarse con los docentes? ¿Cuáles?**

*Si, a veces los docentes consideran que la comunicación no es clara o que no es suficiente y tú sabes que esto es muy complicado porque, aunque uno diga en realidad que haces todo para que esta comunicación sea comprensible la verdad de las cosas es que no es así; entonces creo que nos falta ser un poco más visuales, ser más eficientes con la redacción y el diseño de mensajes para que haya un entendimiento pues casi único.*

**¿Qué canales/herramientas de comunicación utilizan?**

*Correo Electrónico, sesiones de webinar y teléfono.*

**¿La UV crea espacios y proporciona herramientas para el trabajo colaborativo entre los docentes?**

*No, ofrecemos lo que la plataforma dispone, los recursos con que contamos que son pocos, pero creo que nos hace mucha falta tener más presente este tema de lograr un cuerpo docente mejor comunicado entre ellos. Habiendo experiencias previas que han sido pues no quisiera decir que un fracaso, pero si han sido desilusionante, por ejemplo en una época quisimos organizar grupos de docentes por área y la verdad es que fue bastante frustrante el resultado; muy parecido a lo que pasa en otros escenarios en media, en otras universidades, yo no creo que esto sea un tema de los docentes de universidad virtual, sino la cuestión de los egos , la falta de competencia para el dialogo, entonces por ejemplo tener una tarea a la que todos los docentes deben llegar y que esa tarea no se alcanza porque el otro está a disgusto, no le parece lo que opina uno, es incapaz de debatir la idea sin ofender a la persona, de llegar a tareas concretas realmente de forma colaborativa , creo que falta madurez, bastante, porque la comunicación exige un nivel de madurez para escuchar a veces las cosas que no te gustan, para escuchar aquellas que son de forma distintas a las que tu propones entonces que tenías que de 8 docentes de ecología 6 decían “no pues si hagámoslo como dice el” por salir del paso. Pienso que en general nos falta bastante madurez para poder gestionar procesos de comunicación ya no a nivel personal, o sea la cultura en el trabajo, creo que en la escuela nos han enseñado mensaje, emisor, receptor y que en algún momento todos asumimos el papel de receptor solo para recibir no para gestionar propuestas, ideas y para ser capaz de debatirlas. Algunas de las tareas eran: mejorar una actividad de impulso, proponer nuevos proyectos; o sea casi todos nuestros docentes tienen alguna experiencia en lo presencial, entonces suponía que debía ser como más fluido, pero no fue así. La comunicación entre ellos se daba presencial, cuando se hacía por correo era un fracaso porque*

*entonces unos contestaban otros decían que era confuso leer un hilo de correos porque perdían el rumbo, falta de eficiencia, mensajes sin asunto, incapaz de precisar en párrafos cortos; ves debilidades y eso que yo presumo mucho que los docentes de modalidad virtual desarrollan competencias distintas, por ejemplo, la capacidad de comunicación escrita.*

## **Anexo 2: Entrevista con experta en comunicación interna**

- **Importancia de la comunicación interna**

### **¿Qué papel juega la comunicación interna en las organizaciones?**

*Siempre me gusta pensar en la comunicación interna como la comunicación que existe en el mismo cuerpo humano... si está bien por dentro, si el cerebro dicta las instrucciones correctas y los órganos responden como deberían, si un órgano manda un síntoma otros se apoyan, etc... todo fluye. Así es cuando dentro de una organización se cuida la comunicación interna: la cabeza (el cerebro) ordena pero también debe de escuchar los síntomas, y así se tiene una organización sana.*

### **¿Por qué resulta importante realizar comunicación interna planificada?**

*Porque entramos en coherencia. No podemos tener una súper estrategia para un público externo cuando los internos ni saben lo que está pasando... a la larga el personal se desmotiva, se frustra y migra o hace mal su trabajo o sin sentido y a fin de cuentas son las personas las que conforman las organizaciones.*

### **¿Por qué es importante invertir en comunicación interna?**

*Porque nuestros empleados se convierten en nuestros principales aliados (voceros), y los propulsores del logro de las empresas con pleno conocimiento de causa. La comunicación interna influye en mejorar el clima organizacional, junto con otros factores más... recordemos que la*

*comunicación es inherente en las personas y las organizaciones están compuestas por personas, no por máquinas.*

- **Comunicación interna en entornos virtuales**

**La comunicación interna ya por sí sola representa un reto para las organizaciones, entonces ¿cómo se debe abordar la comunicación interna en entornos virtuales?**

*Con mucho cuidado, la virtualidad es solo un canal o una plataforma, pero la esencia de la comunicación es el mensaje. Si el empleado gusta de la virtualidad y la empresa es en esencia tecnológica no debería de haber rechazo a ella, pero la virtualidad es más en canal por el cuán llegará ese mensaje... si el mensaje es malo, soso o incoherente con la realidad, igual no cumplirá el objetivo de la organización... ah y ojo no se deben de descuidar los tratos humanos para ciertos temas.*

**¿Qué herramientas se deben implementar para la comunicación interna en entornos virtuales y por qué?**

*La virtualidad tiene la gran ventaja de que genera medición y estadísticas, tal vez las encuestas, los pulsos de opinión, las decisiones de estás o no de acuerdo son útiles... habría que ver qué mensaje es el más apropiado para sacarle el provecho a la plataforma.*

- **Retos de comunicación interna en entornos virtuales**

**¿Cuáles son los retos más importantes de realizar comunicación interna en entornos virtuales?**

El no descuidar los tratos personales.

### **¿Cuál es la manera ideal de abordar estos retos en un rubro educativo?**

*Complementarlo con actividades presenciales, salvo en una modalidad 100% virtual, el alumno, el maestro y la Universidad requieren interacción presencial.*

### **¿Qué rol desempeña la persona que emite las comunicaciones internas en el proceso de transmitir los mensajes?**

*A fin de cuentas esa persona sigue las instrucciones de sus jefes, los líderes de la empresa que requieren emitir mensajes, debe de recordar que también es responsable de recibir la retroalimentación real y canalizarla, para crear realmente un ciclo de comunicación.*

- **Relevancia del ambiente laboral en un entorno virtual**

### **¿Cómo debería ser un ambiente laboral virtual ideal?**

*Definitivamente muy dado a la comunicación, tanto interna como externa. Y quienes laboran para ese ambiente, deben de disfrutar comunicarse así.*

### **¿Cómo se puede impulsar el sentido de pertenencia de colaboradores que están físicamente separados?**

*Creando equipos también multizonas, no perder el sentido que aunque se trabaje desde la casa, se es parte de un todo. Y el motivo de esos equipos pueden ser hasta por temas que no sean de trabajo, como círculos de lectura, o de apoyo para mejoras de salud, etc., que contribuyen al ambiente laboral.*

### **¿Cómo contribuye la implementación del trabajo colaborativo en la creación del sentido de pertenencia?**

*Si abona, los logros, así como los fracasos, no es culpa de una sola persona... pero el*

*sentido de pertenencia se fortalece cuando la empresa en verdad comparte los beneficios con los empleados... si usted da el 100% siempre, la empresa prospera año con año y usted sigue con el mismo sueldo y posición créame que esa pertenencia no durará por siempre.*

- **Aspectos de planificación de la comunicación**

**¿Qué características se deben tomar en cuenta al momento de diseñar un mensaje que se difundirá a nivel interno?**

*El mensaje en sí, los públicos, el medio, los antecedentes, el tono, la realidad de la empresa, el contexto de la empresa o la región, el objetivo que se persigue, etc.*

**¿Qué resultados se pueden esperar luego de implementar un plan de comunicación en un entorno virtual?**

*Todo plan bien realizado da resultados positivos... peor es hacer las cosas al desorden. El problema es cuando la planificación no es realista, cuando no contempló los recursos (personas, tiempo y dinero) necesarios.*

**¿Cuáles son las claves para garantizar el éxito de un plan de comunicación interna en un entorno virtual?**

*Que sea SMART: Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Realista (Realistic) y definido para un plazo de tiempo determinado (Timely).*

**¿Qué comentarios o sugerencias finales podría brindarme para tomar en cuenta en el desarrollo de la propuesta?**

*Sostengo lo que hablamos en aquella segunda clase, cuando vimos la película *The Circle*, el que algo funcione con la tecnología responde a la cultura de la organización, a la real intención*

*de las cabezas de querer comunicarse o de ser solo emisores de lo que ellos desean que la gente sepa.*

### **Anexo 3: Entrevista con experta en comunicación digital**

#### **¿Cómo influye la cultura organizacional en la selección de herramientas de comunicación digital?**

*Es importante a la hora de estar diseñando un proceso comunicación ya sea interno o externo saber la cantidad personas que van a estar involucradas quiénes son esas personas que roles juegan; porque a la hora de estar recibiendo la información o estarla enviando porque al final sus vías de comunicación no sólo son en una sola dirección o dos sino que vienen a través de diferentes personas.*

#### **¿Qué papel juegan las herramientas de comunicación digital en el proceso de comunicación con colaboradores que no están en el mismo espacio físico?**

*Las herramientas de comunicación digital cuando no nos encontramos en el mismo espacio físico y aun cuando nos encontramos creo que han llegado a un momento en donde la era digital se ha vuelto relevante y se ha vuelto trascendental en todo. ¿Qué significa esto? Que aunque estemos en un mismo lugar lo vamos a necesitar ¿Por qué? Porque no es cuestión de estar en un espacio físico sino de estar comunicados todos juntos en tiempo real que si está sucediendo algún tema, si hay una duda que se tenga que despejar en el momento se puede hacer una comunicación que nos permite hacerlo, que sí tenemos que mandar un mensaje que es totalmente relevante que hay que tomar en consideración en el momento también que se puede hacer entonces no es un tema tanto de que estemos en el mismo lugar o no; sino es un tema de que al final del día todos estemos conectados y que esa conexión suceda en tiempo real y en el caso por ejemplo*

*proyectos como estos donde las personas no se encuentran en su espacio físico es todavía vital ¿Por qué? Porque son las herramientas que nos van a unir nos van a enlazar las herramientas que nos volverán un equipo y que nos ayudarán a mantener la comunicación de vida para poder estar todos en sintonía y para poder cumplir con los objetivos que se establecen como parte del aula virtual, y en cuanto a temas de comunicación estar todos hablando el mismo idioma y comunicando lo mismo, no solo a los empleados, sino también en este caso a los estudiantes.*

### **¿Tiene algunas herramientas que me pueda sugerir?**

*Normalmente cuando son organizaciones tan grandes elaboran sus propia herramientas, por ejemplo en el caso de la empresa tenemos nuestra plataforma interna y muchas empresas grandes tienen eso mismo de hecho UNITEC tiene BlackBoard ¿Qué es esa herramienta interna? Es una herramienta donde nos permite hacer todas las actividades con respecto a nuestro trabajo como publicar comunicados, publicar anuncios y eso nos permite usar diferentes formatos. Por ejemplo si hicimos algún tipo de trabajo social hicimos un video se puede publicar el vídeo. Si tenemos que agendar citas, reuniones si hay salas virtuales todo eso lo podemos hacer a través de la herramienta incluso tener disponible formatos que se usan de comúnmente sólo para que el docentes lo descargue; como el sílabo desarrollar el sílabo, entrega de las calificaciones, ya sea un video tutorial o un documento tutorial sobre cómo calificar, como usar la plataforma todas esas herramientas, todos esos documentos que son de uso recurrente se puede mantener ahí y se puede tener de una forma que el docente cualquier rato lo pueda descargar sin ningún problema.*

*También documentos súper importantes con respecto a la empresa en este caso a la universidad su misión, su visión, sus objetivos, cuáles son las normas básicas en las que pretenden que se rijan los docentes, el comité de ética, todo ese tipo de normas y regulaciones que es importante que las personas las tengan siempre disponibles para cualquier momento que*

*necesiten utilizarlas, también medios de ayuda como si necesitan soporte técnico, si tuvieron algún problema extraordinario con algún estudiante o con alguna calificación, alguna clase; que todas esas herramientas sean un medio de comunicación por el cual ellos puedan dirigirse y donde puedan recibir la ayuda y el apoyo que necesita para poder desarrollar sin ningún tipo de inconvenientes su clase y que a la vez esto no depende de que la persona se encuentre en sus horas laborales o no se encuentra en la oficina o no sino que siempre estén disponibles para el uso del equipo tipo.*

*Adicionalmente a este tipo de herramientas generalmente se tiene un tipo de chat interno y hay muchas funciones más que se le pueden ir agregando. Si no tenemos algo así o queremos hacer algo diferente están las redes sociales, en el caso de Facebook tiene diferentes formatos que se pueden utilizar ya sea creando una comunidad como tal o creando un grupo cerrado y de esta forma entablar por supuesto la comunicación formal.*

*Otras herramientas como las de Google que tiene salas virtuales donde las personas se pueden reunir y hacer teleconferencias y de esta forma aunque no estén en un mismo lugar poder tener una reunión frente a frente o uno a uno no solo a través de voz sino también a través de video e imagen lo otro que pueden también utilizar por ejemplo son aplicaciones, hay aplicaciones o portales como Zoom que a la vez tienen aplicaciones que nos permiten hacer reuniones en teleconferencia tanto desde la computadora como ingresando desde su celular, también tenemos herramientas como Telegram muy similar a WhatsApp sin embargo la ventaja que nos brinda Telegram es que nos permite mandar archivos de un máximo de peso de 2 gigas lo que significa que podemos compartir por ejemplo de una rúbrica de evaluación del proyecto final que son varios documentos o que tienen imágenes o son pesados o un documento tutorial de cómo utilizar plataforma que probablemente va a tener diferentes imágenes lo va a ser bastante pesado nos va*

*a permitir compartirlo y que el archivo se quede disponible para que diferentes personas lo bajen y que también sea una comunicación bidireccional no sólo nosotros hacia nuestro equipo sino también de nuestro equipo hacia nosotros y por supuesto siempre esta WhatsApp que se ha vuelto un medio de comunicación no formal principal y básica que en todos lados se utiliza por la cual las personas brindan todo tipo de información y mantienen una comunicación directa en tiempo real con las personas como les comenté anteriormente no es tanto el hecho que estemos todos en un solo lugar sino el hecho que estemos todos conectados en tiempo real y que también estas herramientas por ejemplo en el caso de WhatsApp todos sabemos que también permite tener retroalimentación saber quiénes recibieron el mensaje y quienes lo han visto no necesariamente esperando una respuesta a ello simplemente con la función que nos permite saber si lo recibieron y si lo pudieron ver y si hay herramientas nuevas por ejemplo que las personas tienen que hay diferentes empresas que las tienes disponibles una se llama WhatsApp Business.*

### **¿Cómo se logra un equilibrio entre cultura y tecnología para potenciar la experiencia de trabajo de los colaboradores?**

*Creo que esa es una pregunta un poco capciosa porque hay dos elementos muy importantes que hay que tomar en cuenta no necesariamente se encuentran relacionados entre sí ¿Por qué? porque puede ser que en una universidad por ejemplo como UNITEC una universidad tecnológica que quiera tener herramientas innovadoras para comunicarse con las personas o para desarrollar mejor los trabajos que se pretende pero puede ser que el equipo que tengamos no estén o no hayan crecido o no tengan esta cultura de trabajo en ellos entonces la forma de como tener un balance es primero que todo conocer las personas con las que estamos trabajando, por ejemplo si sabemos que tenemos docentes que son de una edad mayor que porque no pertenecen a la misma generación nuestra tenemos que tomar eso en consideración tenemos que entender bien cómo*

*serían las generaciones por ejemplo no es mentira que tenemos a los baby boomers que tenemos a los millennials y que ahora tenemos a los centenials entonces tenemos que estudiar bien nuestro mercado estudiar bien a las personas con quien estamos trabajando no sólo en este caso el entorno de los docentes sino también todos los estudiantes y de esta forma poder desarrollar un proceso que el que todos se puedan integrar de la mejor forma porque qué pasa por ejemplo si llegamos a poner la mejor tecnología pero tenemos un docente que no está acostumbrado que no tiene esa cultura o no tiene esa práctica por ejemplo de aprovechar estas herramientas o de querer aprender siquiera utilizarlas esto pues obviamente va a ser un obstáculo van a ver problema surgirán inconvenientes la comunicación no va a fluir y si es una persona que no está ni siquiera en su espacio físico va hacer todavía más difícil que logremos que el objetivo se cumpla por lo tanto sería importante considerar que herramientas se van a utilizar.*

### **¿Cuáles son los elementos que no pueden faltar en un entorno de trabajo digital?**

*Los elementos que no pueden faltan en un entorno de trabajo digital es principalmente como en todo trabajo tiene que haber una comunicación formal por ejemplo por el cual se transmita a un memorándum por el cual se comunique como lo dice la palabra de un superior a un empleado, normalmente el medio de comunicación digital que se utiliza sería el correo electrónico entre un jefe y su empleado, también adicional a este, ya que se trata de persona que no están en un mismo lugar, considero que es imperativo tener una sala de reuniones virtuales donde se puedan hacer reuniones cara a cara entre las personas al final del día platicar sólo por una llamada no es suficiente, tener una teleconferencia no es suficiente es importante ver todo lo que está pasando ver todo lo que esta persona nos está comunicado la forma no verbal y sobre todo poder borrar esa línea y ese límite que crea la distancia o estar en dos lugares, diferentes países, diferentes entornos, de esta forma borramos cualquier barrera que haya gracias al uso de*

*la tecnología gracias al uso de herramientas digitales y podemos comenzar una relación con nuestro equipo al final del día lo importante es aprender a trabajar juntos y lograr compenetrarnos lo mejor que podamos para desarrollar las actividades del día a día las personas a pesar que el correo electrónico es un medio de comunicación formal no se encuentra totalmente conectada en un 100% al correo electrónico por lo que es importante tener un medio de comunicación directa y en tiempo real para eso podemos utilizar un grupo de WhatsApp.*

**¿Cuál es la frecuencia sugerida con la que se debe enviar comunicación a los colaboradores sin que se sientan saturados?**

*Esa es la pregunta del millón ¿Por qué? porque a la hora de estar haciendo publicaciones o estar enviando comunicados mensajes no sólo depende de qué tanto la persona puede recibir sin sentirse bombardeada o sin que la información sea invasiva o que se sienta aturdido ¿por qué? Porque hay mensajes que simplemente se tienen que mandar y eso es inevitable entonces lo ideal sería hacer un plan de comunicación de los mensajes que se va a comunicar en tiempo y forma para que no saturemos a las personas que están recibiendo nuestros comunicados o nuestros mensajes por ejemplo sabemos que estamos por iniciar período por tanto hay muchas cosas que tenemos que comunicar tenemos que comunicar, la cantidad estudiantes que tienen confirmar qué clase van a dar cuáles son las rúbricas de la clase toda esta información porque mandar cinco diferentes mensajes con cada aspecto de esta información cuando podemos mandar un solo comunicado y decir qué debemos tener esa información una semana antes y así sucesivamente ir desarrollando un plan que nos permita no mandar un mensaje todos los días que esto haga que las personas se sientan saturadas se sientan invadidas y se sientan sobre todo bombardeadas por qué esta forma comenzamos a causar malos sentimientos o generar sentimientos negativos que afectarán sin lugar a dudas el desempeño de la persona cuando la*

*idea es iniciar motivando y aun cuando estos mensajes son de motivación también se debe de cuidar la frecuencia con la que con la que se hacen por ejemplo si ya la clase comenzó y hacen su curso normal debería de haber por lo menos en la semana un comunicado con las personas por ejemplo también mantener algún tipo como de actualización con las personas como si estamos llegando a una semana porque ya va hacer semana de exámenes algún tipo de recordatorio pero ya que va a ser a través de un medio de comunicación digital donde no se va a ver es importante cuidar que lo que estemos comunicando se comunice de la mejor forma motivando a las personas incentivándolos a lo mejor de ellos y qué mejor que con un buen diseño, una imagen, un video algo que pueda aportar a suavizar y a motivar a esas personas, habla más una imagen un diseño bien elaborado que texto plano.*

**¿Cómo se puede fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores cuando los contactos uno a uno son pocos?**

*Una forma en cómo se puede lograr y fomentar el trabajo en equipo y que las personas se sientan parte, y con la potestad también de compartir, en el día a día donde las personas comparten muchas cosas, memes, artículos interesantes que se encontraron en LinkedIn o en Facebook donde sea, es una comunidad yo creo que hoy ya sea una como una comunidad Facebook o un grupo en Facebook, sobre todo si no tenemos algo en interno, lo mejor es salirse de lo formal donde cada docente se va a sentir libres de compartir cosas como curiosidades que no necesariamente tiene que ser un artículo sobre pedagogía sino que puedo hacer por ejemplo el nuevo meme que está trending este momento porque al final del día tratan con jóvenes.*

*Otra forma es crear un grupo de WhatsApp, la persona en este caso por ejemplo yo tengo un grupo con mi equipo, yo soy su jefe, yo tengo que fomentar que la relación se dé, yo tengo que fomentar hablar de un tema donde las personas sienten que no es nada más su jefe hablándoles*

*sino que también es un miembro del equipo con el que hay que tener límites porque es un superior pero igual pueden hablar compartir o discutir de algún tema.*

*Algo que podría funcionar muy bien podría ser agendar desde el inicio el período un día como un punto de reunión cada cierto tiempo que nos permita en algún momento compartir e ir fomentando esta relación cada vez más y empoderando a esas personas que se sientan en la libertad de poder compartir ellos también algo y no sólo estar recibiendo sino también que sean parte de ese protagonismo.*

*Se me ocurre también poder hacer por ejemplo que cada uno comparta algún algún momento de las reuniones, de esa forma se sede el micrófono a otras como quien dice el poder de hablar en el momento de dirigir la conversación el moderador de esta reunión.*

**¿Cómo se puede integrar el trabajo colaborativo en un entorno de trabajo digital tomando en cuenta que el target son los docentes?**

*Creo que una buena herramienta para lograr fomentar el trabajo colaborativo entre los docentes, como equipo, son los cursos de diferentes modalidades, por ejemplo motivarlos a tomar un curso de team building, en el que puedan aprender y poner en práctica actividades en parejas o tríos, y que entre sí se puedan ir seguir comunicando, conociendo sus fortalezas y que el superior también conozca cuáles son también las fortalezas y debilidades de cada uno, para lograr trabajar en las debilidades y potenciar las fortalezas incluso entre ellos mismos, por ejemplo si yo sé que tengo un psicólogo en mí equipo que tienes experiencia tratando con estudiantes que necesitan atención especial especial y tengo por otro lado un docente que no sabe cómo tratarlos, pues perfecto, se puede unir y que se den tips y platicar de cómo tratar con este con este tema.*

### **¿Cómo debería ser el ambiente laboral ideal en una comunidad virtual?**

*El ambiente laboral virtual ideal, considero que es el que está dirigido por un líder, alguien que dice: hagamos juntos, mejoremos juntos, no solo decir, ustedes tienen que mejorar o destacar los errores o en público, me refiero por ejemplo un grupo de WhatsApp donde están todos los demás y decirle José usted no me entregó tal documento y que esa persona quede avergonzada sino también tener cuidado con este tipo de cosas recordando que a través de los medios de comunicación digital las personas se vuelven más susceptibles porque no es sólo como yo creo que estoy transmitiendo el mensaje. Así es una persona que se fue a traer un punto susceptible porque es una puntuación quiere decir que cualquier en mi reacción muelas lo cual genera sentimientos.*

### **¿Qué comentarios o sugerencias finales podría brindarme para tomar en cuenta en el desarrollo de la propuesta?**

*Como comentario final creo que cuando estamos desarrollando cualquier estrategia digital algo que siempre tomamos en cuenta y consideramos es que no porque haya miles de plataformas tenemos que tenerlas y aplicarlas todas. Muchas veces estar en todas genera ambigüedad por eso tenemos que de verdad analizar que herramientas nos van a ser útiles, primero que todo analizar cuál es nuestro problema, qué queremos mejorar, luego analizar que herramienta tenemos a nuestra disposición y cuál es la que mejor no funciona, si hay una inversión ¡bienvenido sea! todo lo que lo todo lo que aporte es algo que hay que considerar y luego de eso pues sin duda alguna implementarlo y asegurarnos que las personas tengan la ayuda que necesiten, el apoyo que necesita especialmente estamos hablando de docentes que pertenecen a una generación anterior a la milenial, lo que significa que son personas que no están familiarizadas con la tecnología por lo que es importante a la hora de una plataforma digital a*

una herramienta virtual que su plataforma sea que sea fácil de navegar, hay que buscar herramientas que sean simples. Lo otro que tenemos que también tomar en cuenta es preparar material para ellos por ejemplo: cómo iniciar una conferencia en zoom como reunirse con sus estudiantes y que esté paso a paso.

#### **Anexo 4: Cuestionario de la encuesta**

<https://forms.gle/fYS35EBqVnPaBtJj8>

Hola, soy estudiante de la maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa de UNITEC y actualmente me encuentro realizando mi tesis para la Dirección de Universidad Virtual, por lo que solicito su apoyo dedicando algunos minutos de su tiempo a completar esta encuesta, sus respuestas a este cuestionario servirán para justificar la propuesta de mejora sobre la comunicación interna que esta área dirige a ustedes, sus docentes.

Sus respuestas a este cuestionario son anónimas.

### **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**1. Señale cuáles de las siguientes herramientas de comunicación interna de la Universidad Virtual conoce:**

*Puede seleccionar más de una opción*

- Correo Institucional
- GoToWebinar
- Adobe Connect
- WhatsApp
- Portal UNITEC
- Reuniones presenciales
- Otra\_\_\_\_\_

**2. Valore el nivel de efectividad de cada una de las herramientas de comunicación interna que seleccionó en la pregunta anterior**

*Siendo 1 poco efectivo y 5 muy efectivo*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Correo Institucional						
GoToWebinar						
Adobe Connect						
WhatsApp						
Portal UNITEC						
Reuniones presenciales						

## INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL

**3. Señale que tan de acuerdo está con los siguientes enunciados respecto a la información que recibe sobre:**

*Marcar N/A en caso de que considere que un enunciado no aplica*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>N/A</b>
Recibo información sobre mis progresos como docente						
Recibo noticias sobre eventos de la universidad						
Recibo información sobre los requisitos de mi puesto de trabajo						
Recibo información sobre mis beneficios como colaborador						
Recibo información sobre mejoras en mi salario						

## INFORMACIÓN CORPORATIVA

**4. Señale que tan de acuerdo está con los siguientes enunciados respecto a la información corporativa que recibe sobre:**

*Marcar N/A en caso de que considere que un enunciado no aplica*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>N/A</b>
Recibo información sobre las políticas de UV						
Recibo información sobre las metas de UV						
Recibo información sobre la carga académica previo al inicio del trimestre						
Recibo información sobre los criterios de mi evaluación docente						
Recibo información sobre el programa de desarrollo profesional						
Recibo convocatoria a reuniones						
Recibo información sobre los logros y/o fracasos de UV						

**5. Los mensajes o comunicación interna de UV le proporcionan información:**

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Útil					
Oportuna					
Suficiente					

**6. ¿Qué tipo de temas le gustaría que se abordaran en las próximas acciones de comunicación interna?**

*Puede seleccionar más de una opción*

- Tips laborales
- Capacitación laboral
- Investigación
- Tutoriales
- Tecnología
- Otro\_\_\_\_\_

**COMUNICACIÓN CON EL SUPERVISOR DE UNIVERSIDAD VIRTUAL**

**7. Señale que tan de acuerdo está con los siguientes enunciados respecto a la comunicación con su supervisor de Universidad Virtual: (Entiéndase supervisor como el jefe o coordinador de UV)**

*Marcar N/A en caso de que considere que un enunciado no aplica*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>N/A</b>
Me escucha de manera activa						
Me ayuda a resolver dudas relacionadas con mi trabajo						
Está abierto a nuevas ideas						
Es accesible						
Responde a mis correos en un rango de 48 horas						

Brinda sugerencias de mejora						
Es empático						
Transmite instrucciones de forma clara						
Comprende los problemas de los colaboradores						

**8. ¿Con qué frecuencia tiene intercambios de información con su supervisor de UV?**

- 1 vez al día
- 1 vez a la semana
- 1 vez al mes
- 1 vez al trimestre
- Nunca

**9. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad de la comunicación con su supervisor de UV?**

*Siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta*

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

**CLIMA DE COMUNICACIÓN**

**10. Señale que tan de acuerdo está con los siguientes enunciados respecto al clima de comunicación:**

*Marcar N/A en caso de que considere que un enunciado no aplica*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>N/A</b>
La comunicación en UV estimula el entusiasmo para conseguir las metas						
La comunicación que recibo me hace sentir						

parte vital de la institución						
Recibo a tiempo la información que necesito para realizar mi trabajo						
Los conflictos son manejados apropiadamente						
Percibo que la comunicación interna de UV está bien planificada						
El liderazgo positivo, es una característica permanente en UV						

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL

### 11. Señale que tan de acuerdo está con los siguientes enunciados respecto a la comunicación horizontal (compañeros de trabajo):

*Marcar N/A en caso de que considere que un enunciado no aplica*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	N/A
Los rumores son una forma de comunicación habitual en UV						
En UV se fomenta el trabajo entre compañeros						
Considero que UV cuenta con herramientas que facilitan el						

trabajo en equipo						
La comunicación con otros docentes de UV es clara y fluye libremente						
La comunicación entre docentes de UV es activa y precisa						

### ACTIVIDAD INTERNA

**12. Señale que tan de acuerdo está con los siguientes enunciados respecto a la comunicación interna:**

*Marcar N/A en caso de que considere que un enunciado no aplica*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	N/A
Las reuniones que se realizan están bien organizadas						
Las comunicaciones escritas son claras						
La cantidad de comunicación que emite UV es adecuada						

### REUNIÓN DE INDUCCIÓN

**13. ¿Recibió la inducción de Universidad Virtual cuando se integró como docente de esta área?**

- Sí (*Ir a la pregunta 14*)
- No (*Ir a la pregunta 15*)

**14. ¿Cómo valora la información recibida en la inducción?**

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

**REUNIÓN DE INICIO Y CIERRE DE TRIMESTRE**

**15. ¿Asiste a las reuniones de inicio y cierre de trimestre que programa la Universidad Virtual?**

- Sí (*Ir a la pregunta 15*)
- No (*Ir a la pregunta 14*)
- No siempre (*Ir a la pregunta 14*)

**16. ¿Cuál es el principal motivo por el que no asiste a la reunión de inicio y cierre de trimestre?**

*(Ir a la pregunta 17)*

- Los contenidos que comparten no son útiles
- Los contenidos que comparten son repetitivos
- Inconvenientes con el horario
- No cuenta con el recurso tecnológico en el horario de la reunión
- Inconveniente con actividades laborales ajenas a Universidad Virtual
- Otra \_\_\_\_\_

**17. ¿Cómo valora la información recibida en la reunión de inicio y cierre de trimestre?**

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**18. ¿Se le ha comunicado el programa de capacitación que debe tomar como docente de Universidad Virtual?**

- Sí
- No

**19. ¿Sabe cuál es la plataforma de capacitación docente?**

- Sí
- No (*Pase a la pregunta 22*)

**20. ¿Se le ha comunicado el proceso para ingresar a la plataforma de capacitación docente: OneFaculty?**

- Sí
- No (*Pase a la pregunta 22*)

**21. ¿A través de qué medio se le comunicó el proceso de capacitación docente?**

- Correo Institucional
- GoToWebinar
- Adobe Connect
- WhatsApp
- Portal UNITEC
- Reuniones presenciales
- Otra \_\_\_\_\_

**22. ¿Ha tomado capacitaciones?**

- Sí
- No (*Pase a la pregunta 25*)

**23. De las siguientes capacitaciones ¿Cuáles ha tomado?**

*Puede seleccionar más de una opción*

Curso de Tutor Virtual

Módulo C1 Introducción a la Enseñanza y Aprendizaje Digital

Módulo C2 Herramientas Digitales de Comunicación y Colaboración para la Enseñanza

Módulo I2 Facilitando el Aula Online

Módulo I3 Brindando Retroalimentación Significativa

**24. En general ¿Qué tan satisfecho está con el programa de capacitación de Universidad Virtual?**

- Muy Satisfecho (a)
- Satisfecho (a)
- Insatisfecho (a)
- Muy Insatisfecho (a)

## MOTIVACIÓN

**25. Señale que tan de acuerdo está con los siguientes enunciados:**

*Marcar N/A en caso de que considere que un enunciado no aplica*

	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>N/A</b>
La UV es una buena área dentro de UNITEC para trabajar						
Me siento motivado/a para desempeñar mi función como tutor de clases virtuales						
Recibo reconocimiento por mis esfuerzos						
Me siento comprometido/a con UV						

**26. ¿Cómo valoraría su sentido de pertenencia con la Universidad Virtual?**

*Siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta*

1    2        3        4        5        6        7        8        9        10

## SATISFACCIÓN

**27. ¿Su nivel de satisfacción general sobre la Comunicación Interna que recibe de Universidad Virtual?**

*Siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta*

1    2        3        4        5        6        7        8        9        10

## **DATOS DEMOGRÁFICOS**

### **28. Edad**

- Entre 20 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Más de 51 años

### **29. Sexo**

- F
- M

### **30. Usted es docente de Universidad Virtual a nivel de**

- Pregrado
- Postgrado
- Ambos

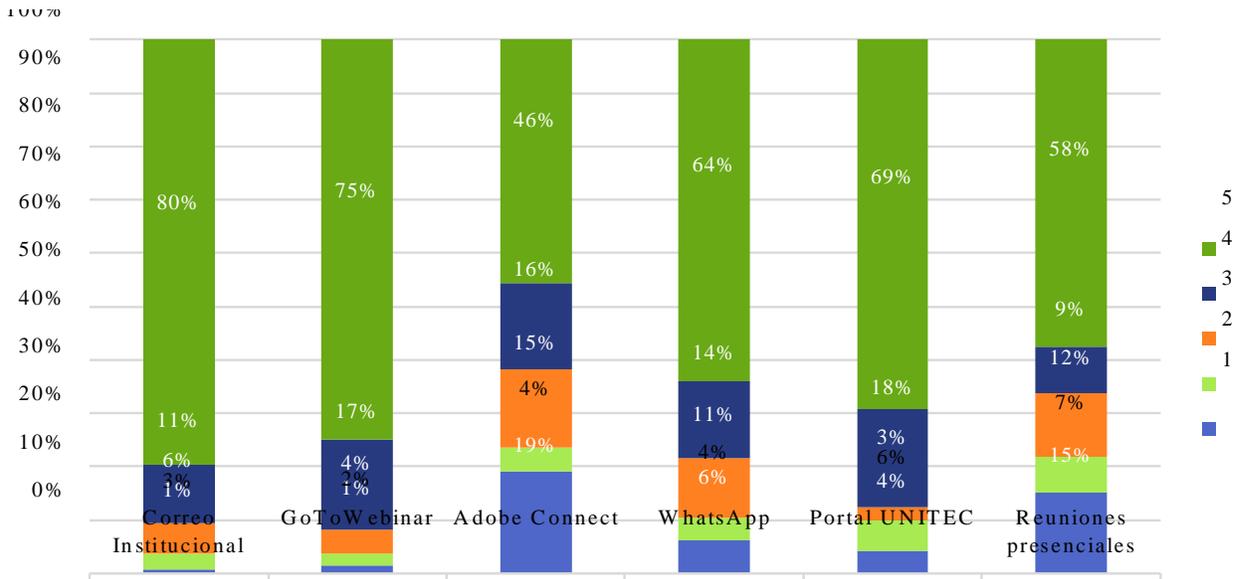
### **31. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar como docente de Universidad Virtual?**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Entre 7 y 9 años

### **32. Ciudad de residencia**

- Tegucigalpa
- San Pedro Sula
- La Ceiba
- Otra\_\_\_\_\_

**Anexo 5: Gráficos**



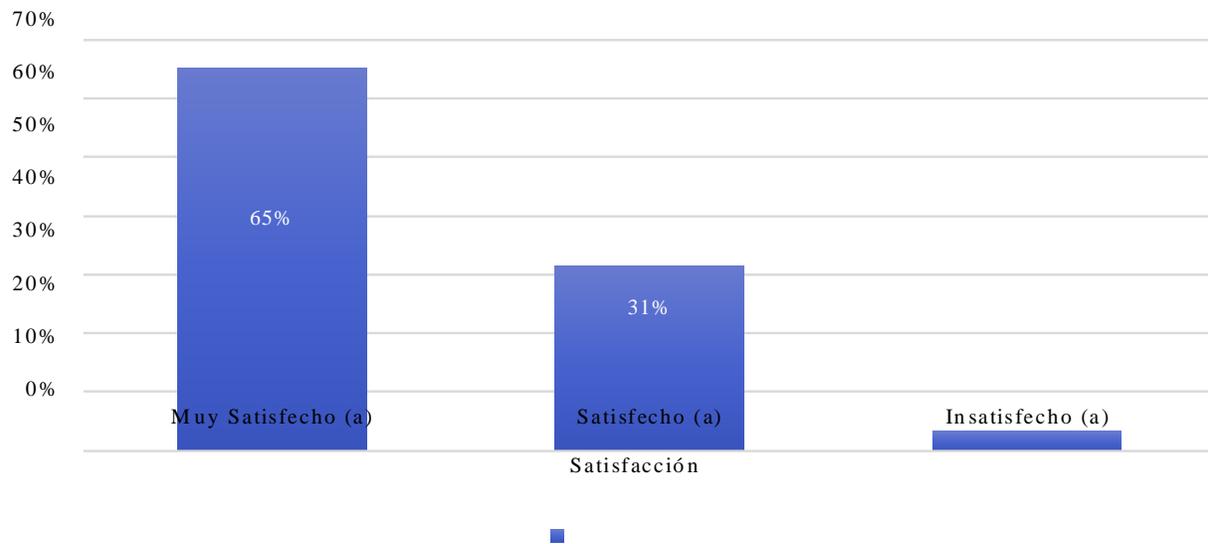
**Gráfico 35: Nivel de efectividad de las herramientas de comunicación interna según los encuestados completo**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación



**Gráfico 36: Percepción de la calidad de la información de la inducción docente de UV**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación



**Gráfico 37: Nivel de satisfacción respecto al programa de capacitación DUV**

Fuente: Elaboración propia– resultados de la investigación

## Anexo 6: Visto bueno asesores

### RE: Visto Bueno | Asesora Metodológica



CACERES RODRIGUEZ BERLIN GRICEL <bcac  
eres@unitec.edu>

Mié 3/7/2019 16:02

Bresly Rebeca Escoto Zelaya ✓



Estimada Bresly Escoto,

He revisado su tesis y cumple con lo requerido, tiene Vo.Bo. Para proceder de acuerdo a lo indicado por la Facultad de Postgrado.

Atentamente,

PhD Berlín Cáceres R.

### Re: Visto Bueno | Asesor Temático



Kevin Arnaldo Mejia Rivera

Mié 3/7/2019 10:34

Bresly Rebeca Escoto Zelaya ✓



Buenos días Lcda. Escoto. La felicito por su trabajo y le confirmo que cuenta con mi visto bueno.

Le deseo mucho éxito en la terna.  
Saludos.