



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO  
ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y  
DISEÑO DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA  
RDS-HN**

**SUSTENTANDA POR:  
CARLOS ROBERTO REYES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**TEGUCIGALPA M.D.C., F.M., HONDURAS C.A.  
JULIO DE 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y  
DISEÑO DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA  
RDS-HN**

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

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**NOMBRE Y APELLIDOS 1**

**NOMBRE Y APELLIDOS 2**

**NOMBRE Y APELLIDOS 3**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIA  
COMUNICACIONAL PARA LA RDS-HN**

**AUTOR:**

**CARLOS ROBERTO REYES GUTIÉRREZ**

**RESUMEN**

El presente estudio ha tenido como objetivo investigar la comunicación en una organización de desarrollo a fin de realizar un diagnóstico comunicacional de acuerdo al análisis de la información recopilada y presentar una propuesta de mejora de la gestión de las comunicaciones. El estudio se aplicó a la Red de Desarrollo Sostenible en Honduras, RDS-HN, y en la investigación se identificaron aspectos relevantes de la cultura organizacional, la percepción y la práctica de comunicación relacionada, revelando la necesidad de una propuesta para mejorar la gestión de la comunicación en la institución.

Este estudio tiene un alcance descriptivo y es una investigación tipo No Experimental de Corte Transversal; se recopiló información a través de la aplicación de entrevistas, encuestas y grupos focales con los colaboradores internos y los consultores externos cercanos a la institución, así como a instituciones que representan un grupo de público de interés. Los resultados expuestos han brindado importantes reflexiones. El estudio recomienda el diseño de una estrategia de comunicación formulada de acuerdo a los resultados de las variables investigadas y la reflexión del contexto en que comunica la organización.

**Palabras Clave:** Comunicación, estrategia, públicos, mensajes, medios



**GRADUATE SCHOOL**

**ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND DESIGN OF  
COMMUNICATION STRATEGY FOR RDS-HN**

**AUTHOR:**

**CARLOS ROBERTO REYES GUTIÉRREZ**

**ABSTRACT**

The present study aimed to investigate the communication in a development organization in order to make a communication diagnosis according to the analysis of the information collected and present a proposal to improve the management of communications. The study was applied to the Sustainable Development Network in Honduras, RDS-HN, and the research identified relevant aspects of organizational culture, perception and related communication practice, revealing the need for a proposal to improve management of The communication in the institution.

This study has a descriptive scope and is a Non-Experimental cross-sectional research; Information was collected through the application of interviews, surveys and focus groups with internal collaborators and external consultants close to the institution, as well as institutions representing a group of stakeholders. The results presented have provided important insights. The study recommends the design of a communication strategy formulated according to the results of the variables investigated and the reflection of the context in which the organization communicates.

**Key Words:** Communication, strategy, public, messages, media

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Jehová, mi Dios; pues reconozco que es por su gracia que he podido emprender todo en mi vida y salir adelante en toda situación, cosechando resultados más allá de lo humanamente esperado o de lo que hubiese merecido, gracias a su misericordia. Para Él sea la honra y la gloria.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi mayor agradecimiento al presentar este trabajo, es hacia mi familia, por su paciencia y comprensión por los tiempos que tuve que dedicar y no poder estar o compartir momentos especiales con ellos.

Un especial agradecimiento también a la RDS-HN, a todo su personal directivo y colaboradores, por su disposición y buena voluntad de participar en el desarrollo de este estudio y aportar a la generación y difusión de conocimientos, abriendo sus puertas y compartiendo interioridades de su organización con transparencia, a fin de contribuir al desarrollo de esta investigación.

Agradezco a todos los docentes participantes en esta Maestría, por su amable voluntad y esfuerzo por compartir sus experiencias, vivencias y conocimientos profesionales; en especial a nuestro asesor José Tráncito Mejía por su comprensión, dedicación y consejo práctico en el desarrollo del presente estudio.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes del problema.....	3
1.3. Definición del Problema.....	9
1.3.1. Enunciado del Problema.....	9
1.3.2. Formulación del Problema.....	11
1.3.3. Preguntas de Investigación (Sistematización del problema) .....	11
1.4. Objetivos del Proyecto de Tesis .....	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. Justificación de la Investigación .....	13
1.5.1. Conveniencia .....	14
1.5.2. Relevancia social .....	14
1.5.3. Implicaciones prácticas.....	15
1.5.4. Valor teórico .....	15
1.5.5. Utilidad metodológica .....	16
1.6. Declaración de Variables (Diagrama Sagital) .....	16
1.6.1. Variable Dependiente: .....	16
1.6.2. Variables Independientes:.....	17
1.7. Delimitación de la Investigación .....	19
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1. Análisis de la situación actual.....	20
2.1.1. Entorno socioeconómico .....	20



2.1.2. Entorno político .....	22
2.1.3. Micro entorno .....	23
2.2. Teoría de Sustento .....	25
2.2.1. Análisis de las metodologías .....	25
2.2.2. Antecedentes de esas metodologías.....	29
2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear.....	30
2.3. Conceptualización.....	30
2.3.1. La comunicación en las organizaciones .....	30
2.3.2. Formas de comunicación organizacional.....	34
2.3.3. La comunicación estratégica.....	36
2.3.4. Objetivos de Comunicación.....	38
2.3.5. Públicos de interés .....	39
2.3.6. Mensajes claves .....	41
2.3.7. Medios integrados.....	42
2.3.8. Acciones programadas.....	43
2.4. Marco Legal.....	44
<b>III. Metodología de la Investigación .....</b>	<b>47</b>
3.1. Congruencia Metodológica.....	47
3.2. Operacionalización de las variables.....	49
3.3. Enfoque de la Investigación.....	52
3.4. Alcance utilizado .....	52
3.5. Población y Muestra .....	53
3.6. Diseño de la Investigación.....	55
3.7. Instrumentos de Recolección de Información .....	56
3.8. Limitantes .....	56

<b>IV. Resultados de la Investigación.....</b>	<b>57</b>
4.1. Comunicación con públicos internos.....	57
4.2. Conocimiento interno general de la institución.....	58
4.3. Análisis de públicos.....	62
4.4. Medios, herramientas y acciones de comunicación interna.....	66
4.5. Medios, herramientas y acciones de comunicación promocional.....	68
4.6. Medios, herramientas y acciones de comunicación social.....	70
4.7. Percepción externa sobre la imagen y servicios de RDS-HN.....	71
4.8. Aplicabilidad.....	78
4.8.1. Diseño y organización integral de las comunicaciones.....	80
4.8.2. Diseño de Concepto de Comunicación.....	83
4.8.3. Atributos institucionales.....	84
4.8.4. Indicadores de gestión institucional.....	85
4.8.5. Programas y tácticas de comunicación.....	86
4.8.6. Objetivos de comunicación.....	87
4.8.7. Objetivos de comunicación y relaciones institucionales.....	87
4.8.8. Objetivos de comunicación e integración organizacional.....	87
4.8.9. Objetivos de comunicación corporativa y marketing.....	88
4.8.10. Indicadores de gestión.....	88
4.8.11. Públicos de interés internos.....	90
4.8.12. Públicos de interés externos.....	91
4.8.13. Segmentación y Matriz de Posicionamiento en públicos.....	92
4.8.14. Mensaje Clave General.....	94
4.8.15. Mensajes Claves Específicos:.....	95
4.8.16. Canales y Medios de Comunicación Internos.....	96

4.8.17. Canales y Medios de Comunicación Externos.....	97
4.8.18. Plan de Acción de aplicación de propuesta de mejora.....	98
4.8.19. Cronograma y Presupuesto para aplicación de propuesta de mejora.....	100
4.8.20. Resumen de Estrategia de Comunicación RDS-HN 2017 – 2020 y Modelo de Plan de Comunicación.....	101
4.8.21. Concordancia del Documento.....	104
<b>V. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>106</b>
5.1. Conclusiones.....	106
5.2. Recomendaciones .....	107
<b>VI. Bibliografía.....</b>	<b>109</b>
<b>VII. Anexos.....</b>	<b>111</b>
7.1. Anexo 1: Carta de autorización .....	111
7.2. Anexo 2: Cuestionarios de investigación .....	112
7.3 Anexo 3: Infografía de la RDS-HN .....	122

# ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1. Dimensiones de la Imagen Corporativa	32
Tabla 2. Ejemplos de Objetivos de Comunicación	39
Tabla 3. Congruencia Metodológica de la Investigación	47
Tabla 4. Operacionalización de las variables de investigación	49
Tabla 5. Población objeto de estudio	55
Tabla 6. Resultados de Conocimiento y percepción de públicos internos en la RDS-HN	57
Tabla 7. Conocimiento interno del Perfil Institucional de la RDS-HN	59
Tabla 8. Medios de información y comunicación a utilizar en la RDS-HN	75
Tabla 9. Segmentación de públicos de Interés de la RDS-HN	92
Tabla 10. Medios de información y comunicación internos a utilizar en la RDS-HN	96
Tabla 11. Medios de información y comunicación externos a utilizar en la RDS-HN	98
Tabla 12. Cronograma y Presupuesto de aplicación	100
Tabla 13. Estrategia de Comunicación propuesta para la RDS-HN	101
Tabla 14. Plan de Comunicación 2017 propuesto para la RDS-HN	102
Tabla 15: Concordancia del Documento	104

# ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura 1. Puntajes Consolidados de Diagnóstico Organizacional de la RDS-HN.	5
Figura 2. Estado de la categoría de Relaciones Externas/Comunicaciones de la RDS-HN	6
Figura 3. Diagrama comparativo del estado de las Relaciones Externas / Comunicaciones de la RDS-HN en comparación con otras áreas organizacionales	6
Figura 4. Opinión interna del enfoque estratégico de la comunicación en la RDS-HN	7
Figura 5. Percepción pública del giro organizacional de la RDS-HN	8
Figura 6. Opinión interna del rol de la publicidad de la RDS-HN	9
Figura 7. Diagrama Sagital de Variables	18
Figura 8. Organigrama de la RDS-HN	24
Figura 9. Ciclo del Mapa Integral de Comunicación	26
Figura 10. Diseño del Mapa Integral de Comunicación.	27
Figura 11. Conocimiento y percepción de públicos internos en la RDS-HN	58
Figura 12. Conocimiento interno del Perfil Institucional de la RDS-HN	59
Figura 13. Conocimiento interno de los servicios y proyectos de la RDS-HN	60
Figura 14. Finalidad percibida de los objetivos comunicacionales la RDS-HN	61
Figura 15. Percepción interna del nivel de información recibida en la RDS-HN	62
Figura 16. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia público interno	63
Figura 17. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia autoridades relacionadas	63
Figura 18. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia mercado potencial	64
Figura 19. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia el gobierno	65
Figura 20. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia el entorno o público general	66

Figura 21. Prioridad percibida de los medios de comunicación interna en la RDS-HN	67
Figura 22. Prioridad percibida de los medios de comunicación para promoción y mercadeo en la RDS-HN	68
Figura 23. Prioridad percibida de los medios de comunicación social para la RDS-HN	70
Figura 24. Cargo de participantes en la consulta externa de percepción de la RDS-HN	71
Figura 25. Edad de participantes en la consulta externa de percepción de la RDS-HN	72
Figura 26. Sexo de participantes en la consulta externa de percepción de la RDS-HN	72
Figura 27. Medios a través de los cuales se ha recibido información de la RDS-HN	73
Figura 28. Medios a través de los cuales se ha recibido información de la RDS-HN	74
Figura 29. Valoración externa de la RDS-HN según criterios consultados	75
Figura 30. Opinión externa de la calidad de servicios de la RDS-HN	76
Figura 31. Definición externa de la RDS-HN según criterios consultados	77
Figura 32. Diseño de Propuesta de Mejora Comunicacional para la RDS-HN	79
Figura 33. Diseño de propuesta de organización de las comunicaciones en la RDS-HN	82
Figura 34. Análisis y conceptualización del producto institucional de la RDS-HN	84

# I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Introducción

La presente investigación tiene como objetivo el estudio de la comunicación organizacional en una organización de desarrollo, específicamente, en la Red de Desarrollo Sostenible - Honduras, RDS-HN, una institución con más de veinte años de servir en el país y que emprende proyectos sociales con un enfoque transversal de las TIC en sus propuestas e intervención y, además, apoya a otras organizaciones en temas de comunicación, gestión y difusión de contenidos; pero la institución presenta y reconoce problemas en la gestión interna de su comunicación.

Al igual que la RDS-HN, muchas empresas e instituciones podrían estar comunicando de forma permanente, según su giro, costumbre y cultura organizacional y quizás no estar conscientes de lo que están o no transmitiendo, a quiénes están llegando, a quiénes están olvidando comunicar sin querer y qué están logrando en sus comunicaciones; esto podría deberse a que no han definido adecuadamente sus objetivos comunicacionales, no han identificado sus públicos de interés y quizás comunican pensando solamente en un público general; o tal vez, se han enfocado más en emitir un solo mensaje publicitario y no han diferenciado mensajes claves para cada grupo de público, a través de los medios y acciones de comunicación más adecuadas. Un estudio como el presente, busca realizar un modelo de análisis de la comunicación organizacional para realizar un diagnóstico y proponer una propuesta que contribuya a mejorar la gestión de la comunicación.

En el capítulo I se argumenta el origen de esta investigación, se plantea la relevancia del problema a investigar y se declaran las razones que validan la investigación y su utilidad.

En este capítulo se determinan también las preguntas de investigación que se pretenden responder con el presente estudio, se define el objetivo general y luego los objetivos específicos.

En el capítulo II, se presenta la sustentación teórica de las variables a investigar y se fundamenta la investigación y las metodologías a utilizar, en teorías universalmente aceptadas y aplicadas y que dan base al planteamiento de la presente propuesta de mejora.

En el capítulo III, se expone la congruencia metodológica de la investigación, se operacionalizan las variables independientes definiendo sus indicadores, se explica el enfoque y diseño de la investigación y se definen los instrumentos utilizados para la recolección de la información, y se consideran las posibles limitantes en la etapa de investigación.

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación y el análisis de la información, de acuerdo a las variables investigadas en el estudio y se presenta una propuesta de mejora de la gestión de la comunicación, reflejada en el diseño de una estrategia de comunicación para la RDS-HN que considera cada una de las variables estudiadas y responde al problema planteado en la investigación.

Ya en el capítulo V, se exponen las conclusiones obtenidas en la investigación conforme al análisis de la información recopilada y se presentan las recomendaciones pertinentes.



## **1.2. Antecedentes del problema**

La Red de Desarrollo Sostenible – Honduras (RDS – HN) es una organización no gubernamental cuyo inicio se remonta a 1992, cuando en Río de Janeiro, Brasil, los países miembros de las Naciones Unidas realizaron la Cumbre de la Tierra sobre Desarrollo y Medio Ambiente, enfatizando la necesidad de tomar medidas preventivas y correctivas sobre los desastres naturales, producto del mal manejo de los recursos naturales y la falta de conciencia de la población mundial sobre esta situación.

En esa Cumbre se creó la Agenda 21 que se basa en unos principios de desarrollo sostenible y toma la innovación tecnológica y la cooperación entre agentes sociales y económicos como ejes para el cambio; además, se formuló un mandato en el capítulo 40 de la Agenda 21, para que, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD), se apoyara a los Países en Vías de Desarrollo en materia de información y comunicación, creando el Programa "Sustainable Development Networking Programme" (SDNP) en 45 países con 3 grandes componentes:

- Conectividad
- Capacitación
- Contenidos de información

En Honduras, el SDNP inicia el 16 de agosto de 1994, operando en una oficina del edificio de las Naciones Unidas. La operatividad del SDNP se daba a través de dos personas, una Coordinadora y un Asistente Técnico. En esta época, la presencia del uso de tecnologías de información en el país era escasa, aún no se contaba con acceso a Internet y el correo electrónico

existía solamente a través de dos servidores: uno de Nicaragua (Nicarao) y otro de Costa Rica (La Red Huracán). En Honduras, la SDNP fue el primer proveedor de correo electrónico vía UUCP (Unix Universal Computer Protocol) en el país.

Al acercarse el tiempo de finalización del proyecto SDNP, un grupo de ciudadanos decidió dar continuidad al mismo, y así, el 16 de enero de 1999 el proyecto SDNP se convierte en la Red de Desarrollo Sostenible – Honduras (RDS–HN), como una organización no gubernamental, independiente, imparcial, apolítica y sin fines de lucro, que busca fomentar el desarrollo sostenible utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como herramientas para gestionar, compartir y disseminar recursos de información, desempeñando desde entonces un rol importante en la promoción del Internet y las TIC en la sociedad hondureña.

Actualmente, la RDS-HN, a través de sus componentes especializados, brinda oportunidades de acceso y uso de las TIC's y facilita espacios de interacción entre instituciones y grupos sociales, promoviendo la concertación, gestión e intercambio de conocimientos y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo sostenible. Se le referencia también como especialista en procesos y servicios de comunicación y producción audiovisual, además, por operar desde 2014 una frecuencia radial comunitaria en Francisco Morazán (88.9FM) y administrar diversos sitios web de servicios a la comunidad y redes sociales en Internet; sin embargo, no cuenta con una estrategia de comunicación que guíe sus objetivos, políticas y acciones de comunicación internas y externas, y se reconoce que es necesario formalizar y mejorar los procesos de comunicación para tener un mayor impacto, posicionamiento y presencia en la sociedad.

Recientemente, en noviembre de 2016, la institución conoció el resultado de un diagnóstico organizacional que el Programa IMPACTOS de USAID aplicó en la institución a través de un proyecto que está ejecutando, previo a la oportunidad de un proceso de certificación institucional para la RDS-HN. En el apartado seis de los resultados del diagnóstico, referente a los aspectos de relaciones externas y comunicaciones, la institución obtuvo un puntaje aceptable en cuanto a comprensión de prácticas (2.90 de 4.0), pero un puntaje muy bajo respecto al gobierno y cumplimiento de políticas en este aspecto (1.41 de 4.0), lo que refleja lo anteriormente expuesto, que si bien la institución cuenta con personal con experiencia en temas de comunicación y medios masivos, carece de lineamientos formales, conocidos por todos y aplicados conforme a un plan o políticas internas en el área comunicacional.



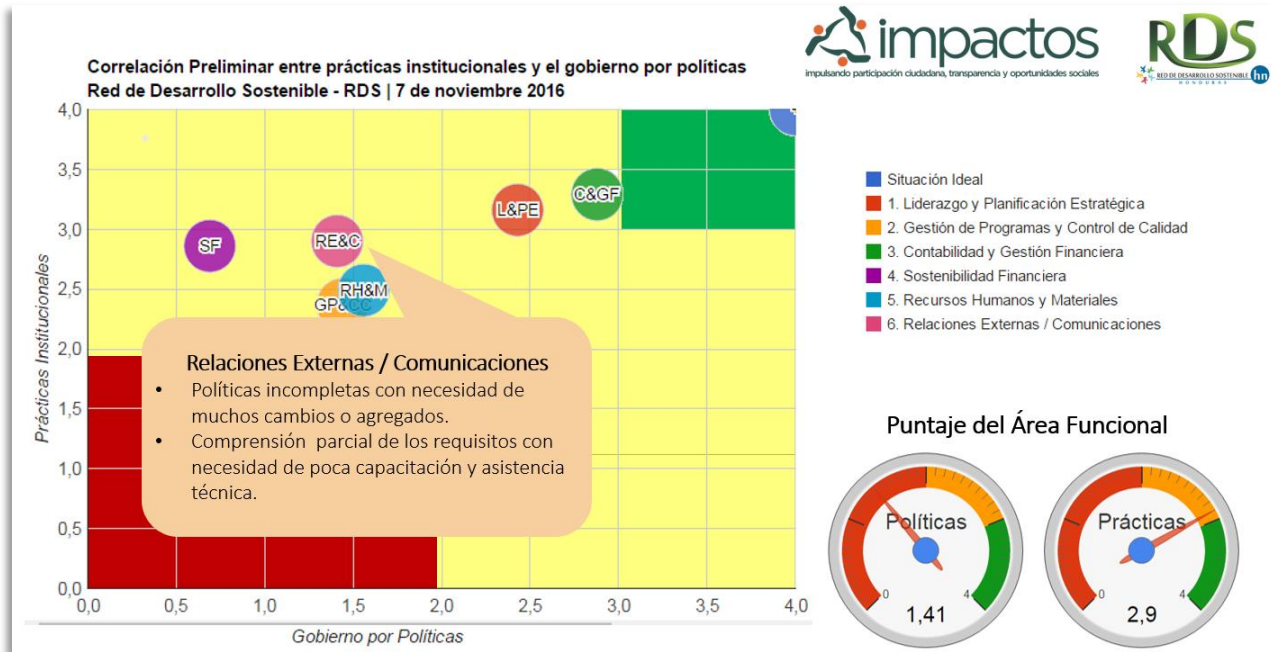

Puntajes Consolidados del Diagnóstico al 7 de Noviembre de 2016

Esferas funcionales que se revisan	Completud de Políticas	Compresión de Prácticas
1. Liderazgo y planificación estratégica	● 2.43	● 3.16
2. Gestión de Programas y Control de Calidad	● 1.44	● 2.37
3. Contabilidad y Gestión Financiera	● 2.88	● 3.29
4. Sostenibilidad Financiera	● 0.69	● 2.86
5. Recursos Humanos y Materiales	● 1.56	● 2.49
6. Relaciones Externas / Comunicaciones	● 1.41	● 2.90
<b>Global</b>	● <b>1.74</b>	● <b>2.84</b>

**Figura 1. Puntajes Consolidados de Diagnóstico Organizacional de la RDS-HN.**

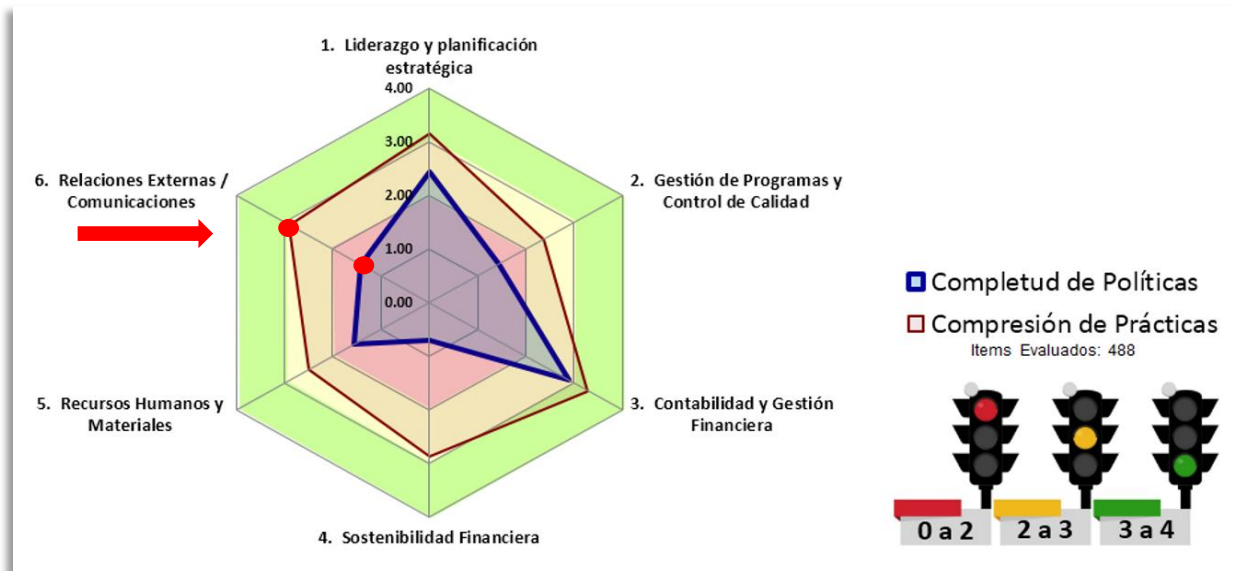
Fuente: Resultados del Diagnóstico Organizacional de la RDS-HN 2016. Programa IMPACTOS.

Como se puede apreciar en la figura anterior, el área de relaciones de relaciones externas y comunicaciones es actualmente la más baja en el resultado del diagnóstico organizacional y se considera que es un aspecto relevante a mejorar para la RDS-HN.



**Figura 2. Estado de la categoría de Relaciones Externas/Comunicaciones de la RDS-HN.**  
Fuente: Resultados del Diagnóstico Organizacional de la RDS-HN 2016. Programa IMPACTOS.

En el siguiente gráfico se pueden comparar los puntos del diagnóstico organizacional; se resaltan en puntos rojos los relativos a la comunicación institucional.



**Figura 3. Diagrama comparativo del estado de las Relaciones Externas/Comunicaciones de la RDS-HN en comparación con otras áreas organizacionales.**  
Fuente: Resultados del Diagnóstico Organizacional de la RDS-HN 2016. Programa IMPACTOS.

En otro estudio aplicado en diciembre de 2015 por estudiantes de la Maestría de Dirección de la Comunicación Corporativa, de UNITEC, se identificaron otras situaciones en la gestión de la comunicación institucional que aún no han sido resueltas por la organización.

Se consultó a directivos y coordinadores de la institución sobre el rol de las comunicaciones en la institución y la mayor parte de ellos reconoce que ésta no forma parte de los ejes estratégicos institucionales o no están seguros de ello.



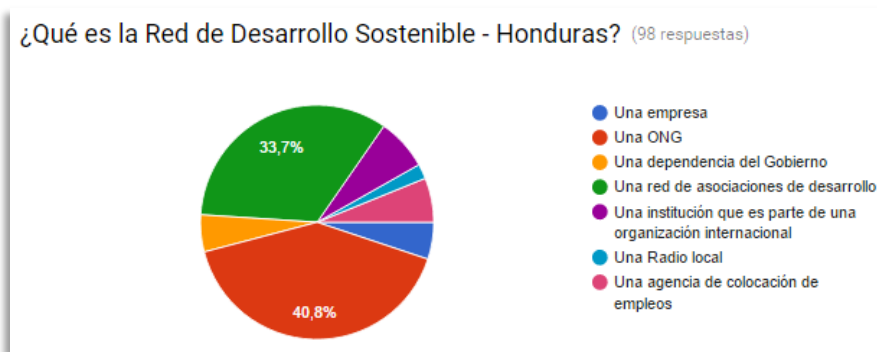
**Figura 4. Opinión interna del enfoque estratégico de la comunicación en la RDS-HN.**  
Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Diciembre 2015.

Entre otras respuestas, los coordinadores de la institución reconocen que no existe un departamento de comunicación y que otras personas asumen las tareas pertinentes según sus capacidades y la disponibilidad de tiempo; también reconocen que la comunicación no se planifica anualmente y que se cuenta con pocos recursos económicos destinados a las acciones de comunicación, a pesar de que un alto porcentaje (83 %) de las personas que asumen las tareas de comunicación sí tienen formación en el área.

Los empleados o colaboradores, se consideran identificados con la institución, pero mostraron muy poco conocimiento sobre la misión, visión y valores institucionales.

Debido a que no existe un manual de identidad corporativa de la RDS-HN, la comunicación no está estandarizada en el uso de elementos de identidad e imagen gráfica y los colaboradores no perciben una comunicación estable o una personalidad de marca; este aspecto ha mejorado al presente, pero aún no se tiene una manual de identidad e imagen.

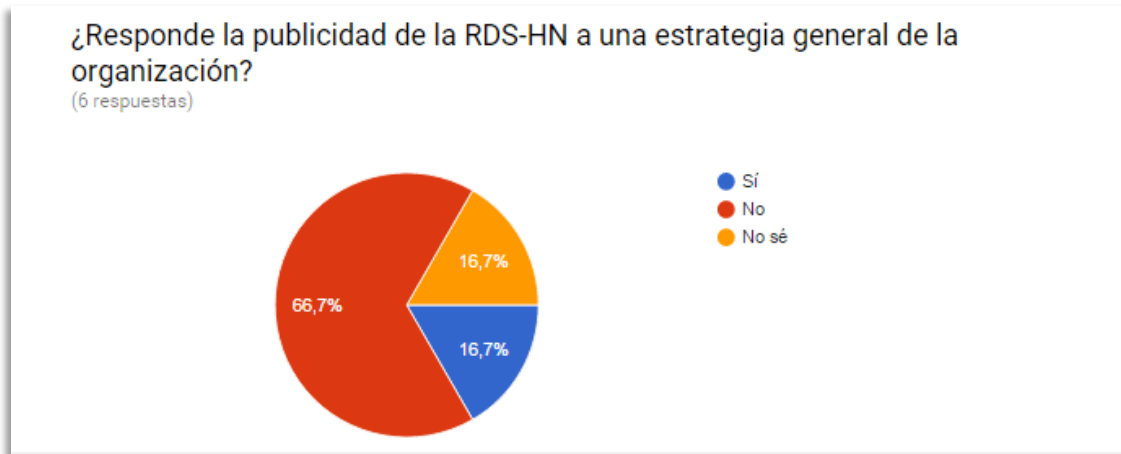
Por otra parte, se consultó al público en general (principalmente otras organizaciones, empresas, dependencias del Estado y consultores independientes) sobre qué tipo de organización es la RDS-HN y los resultados reflejan que la mayoría desconoce qué es realidad la institución (es una ONG), obteniendo diversas respuestas que se intuye es reflejo del tipo de información o único contacto que han tenido de parte de la organización a través de alguno de sus diferentes tipos de servicios;



**Figura 5. Percepción pública del giro organizacional de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Diciembre 2015.

En este mismo estudio, el público consultado califica de forma favorable la gestión de la institución en el país; sin embargo, se identifica que no hay una formulación y planeación de la imagen que se desea transmitir y evocar en el público; incluso, en la comunicación externa se carece de una estrategia respecto a la publicidad de la institución, se invierte poco en la promoción de los servicios y quienes conocen un poco más a la institución ha sido por el contacto directo más que por mensajes en medios.



**Figura 6. Opinión interna del rol de la publicidad de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Diciembre 2015.

### 1.3. Definición del Problema

#### 1.3.1. Enunciado del Problema

Al ser una organización reconocida en el uso de las TIC's, medios de comunicación y producción audiovisual, la RDS-HN es referenciada como una institución líder en procesos y servicios de comunicación; sin embargo, no cuenta con un departamento de comunicación establecido en su estructura organizativa (recién se está comenzando su integración), tampoco cuenta con una estrategia de comunicación formulada, redactada en un documento y conocida por toda la institución y con el debido plan de comunicación para implementar esa estrategia operativamente. Las tareas de comunicación se han desarrollado según las capacidades del personal, el cual no ha sido contratado para funciones específicas de un departamento de comunicación, sino que se aprovecha de sus habilidades y formación para apoyar en estas tareas, sin que haya un documento o lineamiento escrito sobre qué y cómo deben realizarse estas acciones.

Tampoco se identifica de manera formal quiénes son los públicos de interés de la institución y los objetivos que deben seguirse ante ellos; a pesar de eso, en la gestión de sus tareas y proyectos se desarrollan diversas acciones y procesos de comunicación guiados por los directivos de la institución y se han obtenidos resultados funcionales, pero se reconoce que deben mejorarse.

La presente situación problemática, da oportunidad para que la organización instituya mecanismos eficientes de comunicación, defina los procedimientos y establezca las estrategias adecuadas para lograr una mejor articulación entre las partes de la organización. Si no se establece las estrategias necesarias para dar forma y eficiencia a sus procesos de comunicación, se corre el riesgo que los canales comunicativos se fragmenten y que las distintas unidades de la organización operen como islas desconectadas de los objetivos de la organización, perdiendo el horizonte de su misión y visión organizacional; además podrían surgir conflictos profesionales por confusión en la coordinación del trabajo y por una cultura laboral agradable pero abierta a la especulación y suposiciones, al carecer de políticas que rijan la comunicación y con ello la cultura organizacional.

Al no tener un equipo responsable de comunicación, se podría dar un malestar entre los colaboradores internos por no tener claridad en la distribución de los deberes que corresponden a cada área y por consiguiente, a cada persona; además, no hay quien esté pendiente y cuide la identidad e imagen de la institución y que pueda también, revisar y aprobar ideas o propuestas de otros colaboradores respecto a la publicidad e imagen institucional; y si diversos mensajes se emiten sin un filtro o sin una planificación al respecto, estos podrían provocar interpretación de mensajes no deseados por parte del público; por tanto, es necesario analizar la comunicación organizacional para presentar una propuesta que brinde solución a esta problemática.



### **1.3.2. Formulación del Problema**

La RDS-HN no cuenta con una definición formal de sus objetivos de comunicación internos y externos, también carece de una identificación clara de sus públicos de interés, así mismo, no tiene definido qué mensajes transmitir y cuáles medios emplear para lograr sus objetivos ante esos públicos; además carece de una metodología para coordinar sus acciones de comunicación y evaluarlas, a fin de saber si se están logrando los objetivos y con ello, si se está obteniendo la presencia, preferencia y el impacto deseado de la institución en la sociedad.

### **1.3.3. Preguntas de Investigación (Sistematización del problema)**

Conforme al problema formulado, se han considerado las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Qué objetivos de comunicación debería plantearse la RDS-HN para contribuir al logro de los objetivos organizacionales?
- 2) ¿Quiénes son y cómo se caracterizan los diferentes públicos de interés de la organización?
- 3) ¿Qué posicionamiento y mensajes claves debería transmitir la RDS-HN hacia sus públicos de interés?
- 4) ¿Qué medios de comunicación serían los más adecuados para establecer procesos de comunicación efectivos en la organización con sus públicos de interés?

- 5) ¿Qué acciones de comunicación deben considerarse para asegurar tanto el intercambio de información, como la participación e integración con los grupos de públicos de interés?
  
- 6) ¿Cómo se podrían organizar, dirigir, evaluar y corregir estratégicamente la comunicación de la institución?

#### **1.4. Objetivos del Proyecto de Tesis**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional de la RDS-HN mediante el análisis de los objetivos comunicacionales, públicos de interés, mensajes, medios y acciones de comunicación institucional, para determinar cómo organizar, dirigir y evaluar la comunicación de la organización a fin de establecer vínculos estratégicos con los públicos de interés y tener una adecuada visibilidad y posicionamiento, de tal forma que se pueda diseñar una propuesta de mejora de dicha comunicación institucional.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- 1) Determinar los objetivos de comunicación de la RDS-HN para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- 2) Identificar y caracterizar los públicos de interés de la RDS-HN para guiar los procesos de comunicación
- 3) Determinar los mensajes claves a transmitir para establecer posicionamiento y vínculos estratégicos de comunicación con los diferentes públicos de interés.
- 4) Describir los medios de comunicación a utilizar para lograr procesos comunicacionales efectivos en la organización con sus públicos de interés.
- 5) Establecer las acciones de comunicación a emprender para asegurar tanto el intercambio de información, como también la participación e integración con los públicos de interés de la organización.
- 6) Diseñar una propuesta de mejora que contribuya a organizar, dirigir y evaluar la comunicación de la institución para cumplir los objetivos planteados.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

La presente investigación se justifica de acuerdo a los criterios definidos por Hernández Sampieri et al. (2010), conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica, los cuales se describen a continuación.

### **1.5.1. Conveniencia**

El presente estudio, denominado “Análisis de comunicación organizacional para el diseño modelo de una Estrategia de Gestión de Comunicación para la Red de Desarrollo Sostenible – Honduras, RDS-HN”, es pertinente primero para la misma organización, la cual es consciente de que tiene personal con formación y capacidades comunicacionales pero que se carece de una planificación, de un documento guía compartido y de políticas conocidas para dirigir los procesos y acciones de comunicación de la institución. Se tiene en cuenta también, que la institución está en un proceso de certificación organizacional ante cooperantes externos, y que el área de relaciones externas y comunicaciones presenta puntajes bajos que deben mejorarse, y que son reflejo principalmente de una falta de directrices en la gobernanza y cumplimiento de políticas en esta área.

### **1.5.2. Relevancia social**

Se espera que este análisis y la propuesta contribuyan a que la institución pueda mejorar sus procesos comunicacionales a lo interno, pero principalmente, que mejore su presencia e impacto en la sociedad. Aparte de los proyectos propios que emprende, la RDS-HN ofrece diversos servicios a las instituciones de desarrollo en el país en temas de TICS, medios de difusión y producción audiovisual, y brinda otros servicios gratuitos a la comunidad en general a través de sus portales informativos y espacios en sus medios de comunicación social; al dirigir mejor los esfuerzos comunicacionales, la institución podrá ser más conocida y otras instituciones y personas podrán beneficiarse de los servicios que presta; además, la institución podrá también promover más su visión y filosofía institucional respecto a la promoción del desarrollo sostenible, el fortalecimiento de capacidades y la gestión del conocimiento en el país.

Por otra parte, al mejorar la comunicación organizacional, se espera también que se establezcan mejores y nuevos vínculos o alianzas estratégicas con otras organizaciones que empatizan con la visión y el quehacer institucional de la RDS-HN para sumar esfuerzos por el desarrollo sostenible de Honduras y del mundo.

### **1.5.3. Implicaciones prácticas**

El análisis de la comunicación organizacional, que se hará de forma metodológica y participativa, contribuirá a que la RDS-HN reflexione en sus capacidades y limitantes, en sus objetivos estratégicos de comunicación, en sus públicos de mayor interés y en cómo debe establecer vínculos estratégicos con ellos según el posicionamiento que desea mantener para asegurar la preferencia, así como los mensajes que deberá formular y transmitir a través de los medios y acciones comunicacionales más acordes al giro y capacidades de la organización. El resultado será el diseño de una propuesta práctica de estrategia y programación comunicacional para que la institución pueda aplicar a través de los nuevos responsables de la comunicación institucional.

### **1.5.4. Valor teórico**

Para el desarrollo del presente análisis de comunicación organizacional y para el diseño de la propuesta de mejora, se consideran diversos estudios de referencia en la teoría de la comunicación organizacional y se toma en cuenta los nuevos aportes en conocimientos y prácticas para la realización del diagnóstico de comunicación institucional, así como en el diseño de la gestión de la comunicación organizacional de forma integral, innovadora y práctica para las organizaciones.

### **1.5.5. Utilidad metodológica**

El presente estudio plantea metodologías para el análisis y la gestión de la comunicación organizacional, a fin de que la organización pueda reflexionar en sus objetivos estratégicos organizacionales y su producto u oferta institucional, para llegar a la identificación, formulación y planteamiento de sus objetivos comunicacionales, sus públicos, mensajes y acciones de comunicación de una forma congruente y estratégica.

## **1.6. Declaración de Variables (Diagrama Sagital)**

La identificación y descripción de las variables corresponde al diseño de la investigación y la propuesta de mejora a desarrollar en el presente estudio. Se entiende como variables según Hernández Sampieri, et al. (2010) como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (93).

### **1.6.1. Variable Dependiente:**

**Propuesta de mejora de la Comunicación Institucional.** Describe la forma de cómo ordenar y dirigir estratégicamente los objetivos, públicos, acciones, medios y recursos de comunicación de la institución, así como su evaluación y corrección para ajustarse a los objetivos comunicacionales. Un cambio en las variables independientes o en la configuración de todas éstas, afectaría a la variable dependiente, en su diseño y efectividad, ya que “se conoce como variable dependiente al resultado o efecto producido por la acción de la variable independiente” (Bernal Torres, 2010, p. 139)

### 1.6.2. Variables Independientes:

- 1) **Objetivos de comunicación:** Son los objetivos comunicacionales que se plantea la organización de acuerdo a sus objetivos estratégicos y su propuesta diferencial u ofrecimiento de producto institucional. Es necesario identificar si existen objetivos de comunicación, en qué medida estos objetivos corresponden a los objetivos de la organización, si están formulados correctamente como objetivos comunicacionales, qué tanto son conocidos y valorados, y si tienen indicadores para evaluar su cumplimiento; de esta manera se podría medir su efecto en la comunicación organizacional.
  
- 2) **Públicos de interés:** Dentro de una gran cantidad de posibles públicos, estos son los grupos de públicos relevantes a quienes se dirige intencionalmente la organización. Importante saber cómo han sido definido y segmentados estos públicos, si la organización sabe cómo se caracterizan, qué expectativas recíprocas hay y si las acciones de información y comunicación han sido ajustadas de acuerdo con su perfil.
  
- 3) **Mensajes claves:** Los mensajes claves que desea transmitir la organización a sus diferentes públicos de interés a través de cualquier acción o forma de comunicación. Es importante saber si existen mensajes claves, si son conocidos internamente, en qué grado se utilizan, cuánto corresponden estos mensajes al perfil de los públicos de interés y con qué efecto, por ejemplo. El mensaje clave lleva implícito el efecto que se desea provocar y el posicionamiento que se quiere evocar en determinados públicos de interés.

- 4) **Medios integrados:** Medios, herramientas y espacios de comunicación (internos o externos) utilizados en los procesos comunicacionales. El grado en que diversos medios de comunicación estén bien integrados en la comunicación organizacional de acuerdo al mensaje clave y perfil de los públicos de interés, son conocidos y bien utilizados, influye en la efectividad de la misma.
- 5) **Acciones Programadas:** Identifica las acciones operativas de comunicación más acordes al giro de la organización, a los objetivos comunicacionales planteados y a las capacidades institucionales. En la medida en que ciertas acciones de comunicación hacia públicos de interés se realizan de forma programada, asignado tiempo, recursos, medio y verificadores de cumplimiento, se tendrá un efecto en la comunicación organizacional.



**Figura 7. Diagrama Sagital de Variables**



En comunicación, estas variables independientes pueden ser medidas considerando el grado en que la correcta identificación de éstas, el conocimiento organizacional de cada una de ellas, su uso frecuente y valoración, puede afectar tanto la efectividad de la comunicación organizacional, como el diseño de la estrategia de comunicación de una institución. En la investigación se mide también el grado de formulación conceptual de cada una de estas variables, es decir si existe un documento, política o enunciado por escrito que respalde su formulación (Definición Conceptual) y, por otra parte, el grado de conocimiento, valoración y aplicación de cada una de ellas por los responsables de la comunicación organizacional (Aplicación Efectiva).

### **1.7. Delimitación de la Investigación**

La presente investigación se realizó principalmente en las instalaciones de la Red de Desarrollo Sostenible – Honduras, en la ciudad de Tegucigalpa, abarcando también la consulta a otras organizaciones, dependencias de Estado, consultores y públicos de interés para la institución, ubicados en el Distrito Central; el estudio se desarrolló durante el período de febrero a mayo del año 2017.

## **II. MARCO TEÓRICO**

La presente investigación se sustenta en un marco teórico considerado que de acuerdo a Bernal Torres (2010) “El marco teórico no es un resumen de las teorías que se han escrito sobre el tema objeto de la investigación; más bien es una revisión de lo que está investigándose o se ha investigado en el tema objeto de estudio y los planteamientos que sobre el mismo tienen los estudiosos de éste. Esta fundamentación soportará el desarrollo del estudio y la discusión de los resultados”. (p. 125).

### **2.1. Análisis de la situación actual**

#### **2.1.1. Entorno socioeconómico**

La Red de Desarrollo Sostenible – Honduras es una organización civil, no gubernamental, sin fines de lucro; sin embargo, como menciona también su Coordinadora Nacional, “somos una organización sin fines de pérdida”, explica mejor la dinámica de trabajo en la sociedad. La institución no recibe fondos permanentes de algún donante o cooperante extranjero para financiar sus operaciones en el país; constantemente, la institución presente ante cooperantes extranjeros o el Estado, propuestas de proyectos de desarrollo social con enfoque transversal de las TICS, dada la naturaleza y filosofía de la institución; de esta forma financia gran parte de sus operaciones, ejecutando diversos proyectos con su personal de planta y con el acompañamiento de su red de consultores asociados; la institución también aplica frecuentemente al desarrollo de consultorías de corta duración en diversas temáticas, pero en especial en las áreas de comunicación, sistematización de proyectos y producción audiovisual.

El brazo de sostenimiento de carácter más permanente en la institución, son los servicios en TIC e Internet que brinda a empresas, organizaciones y público en general, esto incluye la concesión del dominio “.hn” en el país, que permite a la institución obtener un ingreso que es reinvertido en el sostenimiento de las operaciones, en la gestión y difusión del conocimiento y en el desarrollo de proyectos gratuitos hacia la comunidad, ejemplo de ellos son los portales informativos [www.empleos.hn](http://www.empleos.hn), [www.rds-becas.hn](http://www.rds-becas.hn), [www.rds-eventos.hn](http://www.rds-eventos.hn), entre otros. De esta manera ha sostenido sus quehaceres desde su constitución como ONG.

Los años de 2009 a 2012 fueron de grandes retos y cambios internos en la RDS-HN, impulsados con el fin de reaccionar ante las coyunturas políticas y económicas que se experimentaban en el país, además de los cambios en las agendas de trabajo de las organizaciones internacionales dedicadas al desarrollo y la disminución de recursos de la cooperación colocados en Honduras y la región centroamericana; por ello, la RDS-HN reestructura su plan operativo incrementando sus acciones en el área tecnológica, con investigaciones y proyectos innovadores en el campo de las TIC's para el desarrollo, en la comunicación social y en espacios de cobertura nacional.

Actualmente, la RDS-HN a través de sus componentes y sub componentes especializados, brinda oportunidades de acceso y uso de las TIC's y facilita espacios de interacción entre instituciones y grupos sociales, promoviendo la concertación, coordinación, gestión e intercambio de conocimientos y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo sostenible. De esta manera, gestiona y ejecuta proyectos, brinda servicios a otras organizaciones y financia sus operaciones en el país.

### **2.1.2. Entorno político**

La RDS-HN es una institución apolítica; y como el resto de las organizaciones no gubernamentales en el país, la RDS-HN es regulada y supervisada por el Estado a través de la Unidad de Registro y Seguimiento de las Asociaciones Civiles, URSAC.

Entre los años 2000 y 2010, la RDH-HN emprende diversos proyectos, participando como un actor social de gran importancia para la conformación de nuevas redes institucionales y sociales, colaborando con espacios de la sociedad civil como el Foro Remesas, Ambiente, el Grupo Sociedad Civil, elaboración de la ERP 1, 2 y 3; contribuyendo al desarrollo de metodologías y a la implementación de proyectos para la expansión tecnológica en 128 municipios del país, aportando también en el área de la investigación y sistematización, entre otras.

Además, la RDS-HN participa en diferentes espacios de discusión y planificación en el país, en el establecimiento de alianzas con organizaciones e instituciones afines, en redes internacionales y en acciones con instituciones de gobierno.

Para el año 2014, la RDS-HN amplía sus acciones en el campo de las comunicaciones y difusión de contenidos, con la inauguración el 28 de febrero de RDS RADIO 88.9, una radio comunitaria urbana, la primera en el Distrito Central, que tiene como eje transversal las temáticas del desarrollo y ciudadanía, operando desde Tegucigalpa con cobertura en la zona 1 del espectro radioeléctrico autorizada por Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), e integrándose y apoyando a la Asociación de Medios Comunitarios de Honduras, AMCH, que aglutina una importante red de radio emisoras comunitarias en el país.

RDS Radio, como medio de comunicación comunitaria, le da una relevancia social a la institución ya que la radio facilita espacios a las organizaciones de la sociedad civil y a la comunidad. Además, el medio es supervisado por el Estado a través de CONATEL y brinda el espacio para la difusión de comunicados y cadenas nacionales convocadas por el Gobierno.

En su mandato de integrar componentes de conectividad, capacitación y contenidos de información a la vanguardia de la tecnología y el conocimiento, la RDS-HN ha establecido importantes relaciones con organismos que regulan la gobernanza de la Internet en el mundo, y es miembro activo de las siguientes:

- Directorio de Latino América y el Caribe Top Level Domain (LACTLD)
- Latin American and Caribbean Internet Addresses Registry (LACNIC)
- Country Codes Names Supporting Organization – ccNSO
- Internet Society

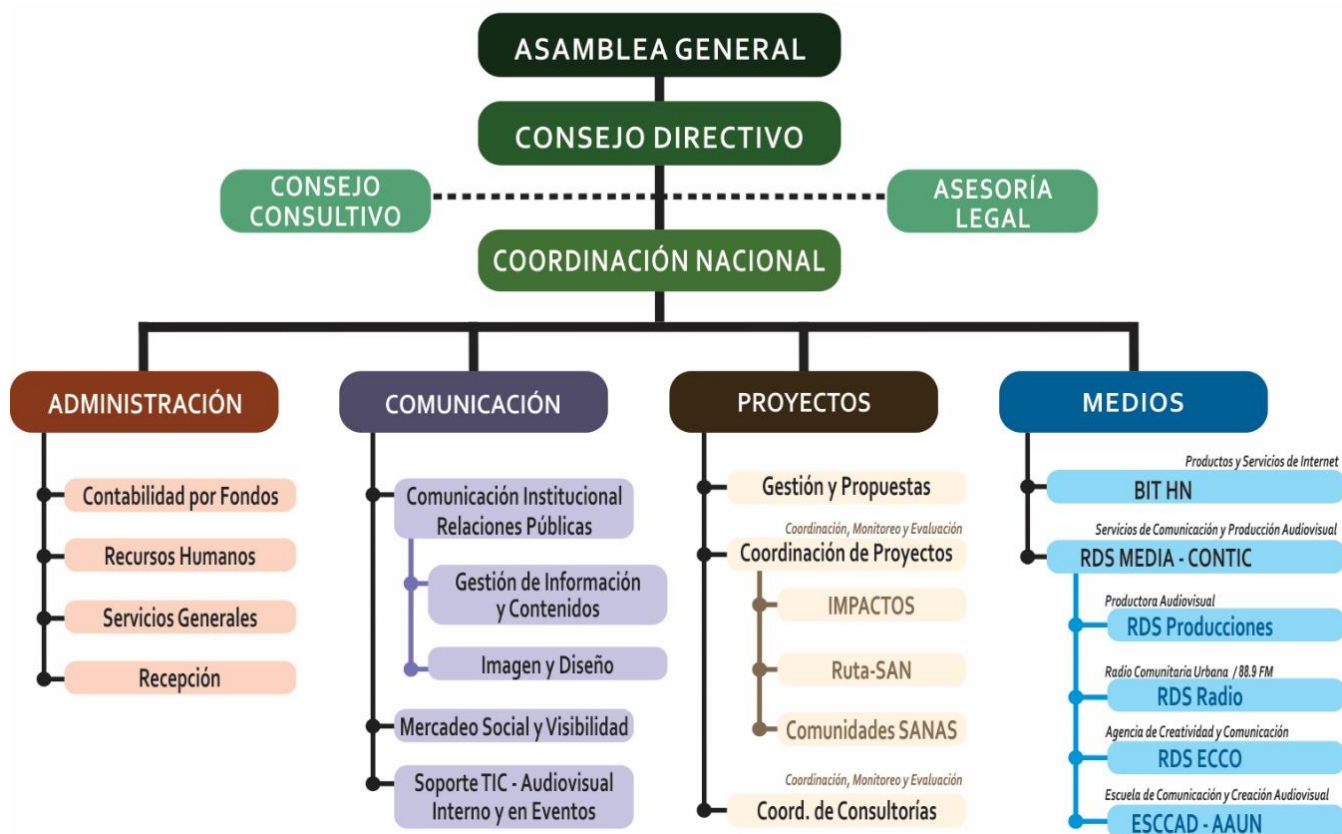
### **2.1.3. Micro entorno**

La RDS–HN es una entidad civil integrada con la participación de cuatro sectores de la sociedad: sector gubernamental, privado, académico y ONG’s/OPD’s. Su gobernabilidad está integrada por cuatro órganos de dirección:

- Asamblea
- Consejo de Administración
- Comité Técnico
- Consejo Consultivo

Como órganos de apoyo a los procesos de transparencia, la RDS-HN cuenta con la asistencia de una Asesoría Legal y Auditoría Externa, quienes en coordinación con el Consejo Consultivo asisten en las áreas donde se demanda su colaboración.

La RDS-HN es liderada por la Coordinación Nacional, instancia administrativa responsable del cumplimiento de los objetivos institucionales, de la ejecución de acciones y proyectos desarrollados a través de sus diferentes componentes y departamentos especializados que articulan el quehacer institucional tan diverso, orientado a la investigación y ejecución de proyectos de desarrollo, promoción y uso de TICs, producción audiovisual y medios de comunicación.



**Figura 8. Organigrama de la RDS-HN.**

Fuente: Perfil Institucional RDS-HN 2017

## **2.2. Teoría de Sustento**

El presente estudio toma como base el análisis de la comunicación organizacional para poder formular una propuesta de mejora, una estrategia comunicacional que responda adecuadamente a las necesidades y objetivos de la organización. Se trata de presentar una metodología general para trascender de análisis o diagnósticos temáticos aislados, a construir un mapa integral del estado la comunicación organizacional que sirva para reflexionar, identificar y priorizar temas claves, organizar y producir una planificación de las acciones a realizar y de los públicos a intervenir, teniendo parámetros de medición de los logros y obstáculos en la gestión.

### **2.2.1. Análisis de las metodologías**

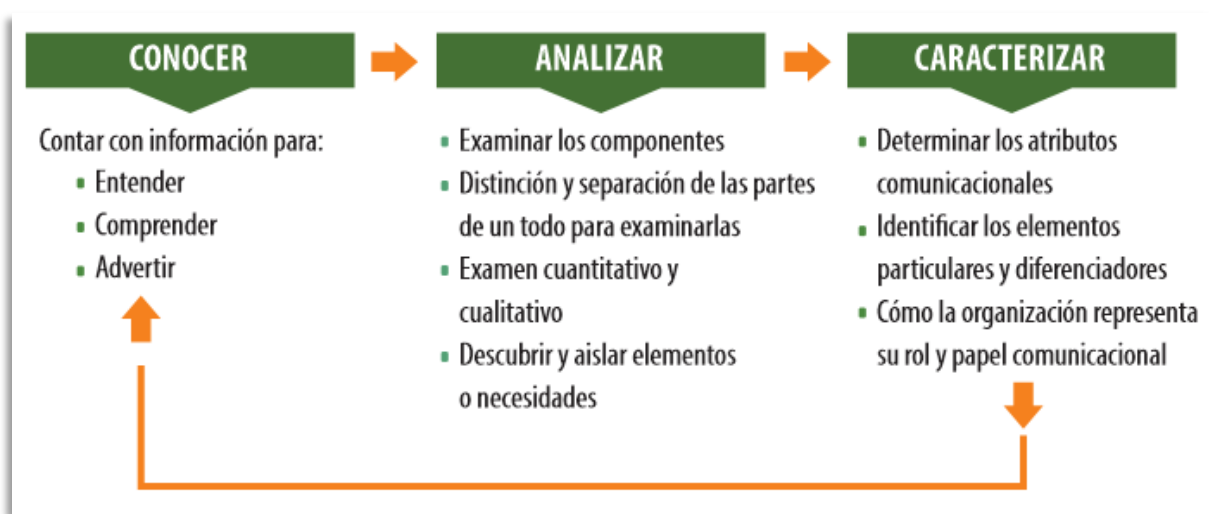
Se consideran las siguientes metodologías para el análisis de la situación de la comunicación organizacional de la Red de Desarrollo Sostenible – Honduras:

#### ***2.2.1.1. Metodología 1: Mapa Integral de Comunicación, MIC***

Esta metodología consiste en un enfoque que Sandra Fuentes (Costa. J. 2005) expone como un mapa que permite tener una visión completa de toda la organización y que sirve de guía para gestionar la comunicación, de manera proactiva y abarcando las necesidades comunicacionales de la organización; el MIC es un instrumento para el desarrollo del análisis situacional y realizar un diagnóstico de comunicación, trazando recorridos estratégicos para:

- 1) Crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional de manera permanente.
- 2) Diseñar un sistema de información proactivo que anticipe las necesidades comunicacionales.
- 3) Conocer el plan de negocios, el actuar, la identidad y cómo se comunica la organización.
- 4) Identificar los mensajes misionales claves para construir mensajes unificados.
- 5) Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al actuar y en la gestión comunicacional.
- 6) Construir los espacios de interacción, los públicos y la plataforma mediática de la organización. (Costa, Fuentes et al., 2005, p. 47)

Para Sandra Fuentes, exponente de esta metodología, el Mapa Integral de Comunicación permite “identificar, conocer, analizar, y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación. Este proceso logra integrar esfuerzos aislados de diagnóstico que garantizan un abordaje integral y total de la acción comunicativa”. (Costa, Fuentes et al., 2005, p. 47).



**Figura 9. Ciclo del Mapa Integral de Comunicación.**

Fuente: Grupo SAF (SAF GRUPO EU) [www.sandrafuentes.co](http://www.sandrafuentes.co)

El Mapa Integral de Comunicación es un proceso cíclico de construcción, a través del cual primero se identifican y conocen mejor diversos aspectos de la organización y de la cultura comunicacional que se manifiesta según las prácticas formales e informales que se reconocen interna y externamente sobre la institución; luego se analiza esta información y finalmente se caracteriza desde la comunicación cada uno de los atributos y elementos de la organización. Como recomienda Pizzolante (2004), este análisis debe abarcar su realidad institucional y los diferentes escenarios de interacción de la organización desde su dintorno, contorno y entorno, es decir, comprende todas las áreas y espacios de relaciones e interacción.



No todas las organizaciones tienen la misma estructura y cultura organizacional, por ello, el análisis es muy particular al analizar la comunicación con esta metodología. Para la elaboración de este proceso se proponen tres ejes:

- 1) Realidad corporativa
- 2) Identidad e imagen organizacional o corporativa y
- 3) Formas de comunicación.

Estos tres ejes se subdividen en campos que la empresa u organización debe abordar para articular de manera estratégica los vínculos con los diferentes grupos de interés. Gráficamente se puede visualizar el proceso del MIC en la siguiente figura:



**Figura 10. Diseño del Mapa Integral de Comunicación.**

Fuente: Grupo SAF (SAF GRUPO EU) [www.sandrafuentes.co](http://www.sandrafuentes.co)

Como se puede visualizar en la figura anterior, el MIC se construye en un análisis integral en toda la organización; y este es un proceso que puede ser cíclico a fin de ir gestionando continuamente la comunicación organizacional.

El mapa se construye a partir del análisis de tres ejes de caracterización: inicia con la realidad corporativa donde se delimita el entorno, es decir, el espacio de interacción de la organización, luego se analiza su estructura interna; en segunda instancia, se aborda la identidad y la imagen corporativa, y luego las diferentes formas por las cuales la organización gestiona su comunicación. Posteriormente, se realiza un inventario, caracterización y segmentación estratégica de los públicos y los stakeholders, y se concluye con la identificación de los diferentes medios que emplea la empresa para informar y comunicar.

Cuando se cuenta con el análisis total se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comunicacionales. Los elementos del FODA se agrupan por ejes temáticos (cultura, imagen, identidad, sistemas de información, entre otros) para identificar los ejes de acción que tendrá que cubrir el Plan Integral de Comunicación Estratégica. De esta manera esta herramienta de conocimiento, análisis y caracterización se constituye en un mapa de navegación por el cual el DIRCOM puede priorizar, diseñar y estructurar su plan de acción. (Fuentes, s. f.-b, p. 6)

Dentro del estudio de la Realidad Corporativa del MIC, se considera la **Caracterización de la Estructura Interna**, que consiste en analizar cinco aspectos de la estructura interna de la organización desde una perspectiva comunicacional. Se analiza la formulación, el estado y la dinámica de los siguientes cinco aspectos:

- 1) **Razón de ser:** Sector al que pertenece; productos y/o servicios; y competencia
- 2) **Focalización estratégica:** Se identifican los mensajes claves corporativos actuales, el nivel de conocimiento, divulgación, apropiación, y las formas de cómo se comunica para el cumplimiento de los siguientes elementos:
  - Misión y visión
  - Valores
  - Objetivos-metas
  - Plan de negocio.

- 3) **Estructura organizacional:** Departamentalización; unidades estratégicas de negocio; división de poder y decisiones; estructura en red.
- 4) **Procesos corporativos:** Procesos y dispositivos de coordinación; procesos primarios y secundarios.
- 5) **Papel y rol individual:** División de tareas y responsabilidades; manual de responsabilidades; reglas y normas.

**Mapa de Públicos y Medios.** Esta parte de la metodología consiste en investigar cómo se estructura el espacio de interacciones de la organización, identificando sus diferentes públicos y los medios que la organización emplea para interactuar o construir diálogo con ellos.

### **2.2.1.2. Metodología 2: Diseño Conceptual o cómo definir el Concepto o Propuesta Diferencial de la Organización.**

Esta metodología consiste en revisar los atributos organizacionales con los colaboradores de la misma organización y definir qué se desea comunicar tanto del producto institucional como del beneficio que ofrece la organización a cada grupo de interés. Es una metodología participativa que implica reflexionar y tomar decisiones de acuerdo a lo que es y va a ofrecer la institución.

### **2.2.2. Antecedentes de esas metodologías**

Algunas de las metodologías a emplear en el presente estudio, se desarrollan a partir de los estudios y propuestas recientes de autores como Joan Costa, Marcelo Manucci, Cees Van Riel y otros, expuestos en el diseño de Mapas Integrales de Comunicación (MIC), por la colombiana

Sandra I. Fuentes, especialista en comunicación organizacional y una de las catedráticas de la Maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa de UNITEC, en Honduras. Se considera que el Mapa Integral de Comunicación es una metodología comprobada con éxito por reconocidos profesionales de la comunicación a nivel internacional en la actualidad, para diagnosticar la comunicación en las organizaciones.

### **2.2.3. Análisis crítico de las metodologías a emplear**

Respecto a la metodología Mapa Integral de Comunicación, es una herramienta que se en la actualidad se considera de las más completas para el análisis de la comunicación en las empresas u organizaciones, ya que aborda integralmente los aspectos estructurales, culturales y funcionales de la organización, así como la consideración del entorno o el contexto en el cual comunica la organización.

## **2.3. Conceptualización**

### **2.3.1. La comunicación en las organizaciones**

Se entiende la comunicación, como el acto por el cual un emisor estructura o codifica un mensaje determinado, empleando un medio específico para su transmisión hacia un receptor identificado, el cual decodificará ese mensaje según su conocimiento y experiencia, emitiendo con ello un nuevo mensaje de respuesta a la vez que inicia un nuevo proceso de comunicación hacia el primer emisor. Por tanto, la comunicación no es un acto unilateral, es un acto compartido, recíproco, presente en toda actividad humana.

La acción de comunicar es permanente en las organizaciones, ya sea de forma consciente o inconsciente, de forma espontánea o programada, de manera rutinaria o estratégica; ello dependerá de cuánta relevancia le otorgue la organización a la comunicación, si la consideran como un eslabón más de una cadena o si la consideran integrada en todos sus procesos; si la ven como una labor específica de una persona o departamento, o si se le ve de forma integral, abarcando por completo a toda la organización comunicante.

La comunicación ha dejado de ser una herramienta mediática, exclusivamente instrumental, masiva y unilateral al servicio de las empresas para la difusión de sus productos. Y ha pasado a ocupar el lugar central que le corresponde en las organizaciones para la gestión de las relaciones humanas y sociales, de la reputación y la optimización de los resultados. (Costa, 2012b, p. 1)

En las organizaciones se habla de la **comunicación corporativa**, aunque el término a veces puede parecer sinónimo de comunicación organizacional según algunos autores o el contexto donde se le enuncie. La comunicación corporativa se considera que es todo el conjunto de formas de expresión que se realizan o manifiestan en una organización. Para Dupuy (1988), el sistema de comunicación y el sistema de organización corporativa son como la cara y la cruz de una misma moneda, ya que, en la práctica, todas las acciones cotidianas que se realizan en el marco del comportamiento e intervención de la organización, son en última instancia, actos comunicativos o acciones comunicacionales; es decir toda la organización comunica.

Una de las premisas fundamentales de esta concepción de la comunicación podría expresarse de la siguiente manera: en una empresa todo comunica. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. (Capriotti, 2013, p. 9)

Al hablar de comunicación corporativa se entrelaza la imagen corporativa, ya que ésta es una estructura de significados que se genera en la interacción de la organización con sus diferentes públicos.

Una organización no puede proyectar algo que no es o que no ha definido. Por esto el primer paso para crear una imagen es fortalecer su cultura, sus políticas, su infraestructura, sus costumbres, sus espacios y en general fortalecer en sí mismos, este proceso se inicia al interior de la organización quienes son los que presentarán la imagen. (Fuentes, s. f.-a, p. 3)

Pensar la imagen corporativa como un proceso comunicacional, implica considerar la incertidumbre, el azar y la emergencia de significados y relaciones a lo largo del tiempo con esos públicos. Para Costa (1999):

La imagen es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro – directa o indirectamente – son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización, que es el elemento inductor y capitalizador. (p. 53)

Gestionar la imagen corporativa es una tarea permanente que debe estar alineada al planteamiento estratégico de la organización conforme a su giro institucional o razón de ser. Esto se realiza considerando las dimensiones de la imagen corporativa: notoriedad, diferenciación, valoración, recordación, posicionamiento, notabilidad y reputación de la organización.

**Tabla 1. Dimensiones de la Imagen Corporativa**

<b>Notoriedad</b>	Interés noticioso que tenga la organización y logre una presencia en los medios sin realizar pauta.
<b>Diferenciación</b>	Percepción y conocimiento de los atributos diferenciadores de la identidad de la organización.
<b>Valoración</b>	Significado y valor que otorgan los grupos de interés en los que es, lo que hace y cómo se proyecta la organización. Es la valoración de los atributos que la organización ofrece.
<b>Recordación</b>	Comportamiento de la marca en la mente de los consumidores y nivel de recordación (top of mind)
<b>Posicionamiento</b>	Escalafón o ranking que las organizaciones obtienen de su ejercicio comercial que se ve representado en nivel de ventas y activos. Este escalafón es comparativo con empresas del mismo sector, país y/o región.
<b>Notabilidad</b>	Organización que se destaca por su cultura sólida reflejada en un comportamiento ético, equitativo y responsable.
<b>Reputación</b>	Nivel de confianza que la organización obtiene a través de la consolidación de vínculos con los grupos de interés.

Fuente: Grupo SAF (SAF GRUPO EU) [www.sandrafuentes.co](http://www.sandrafuentes.co)

Respecto al lugar que debe ocupar en el organigrama, el área de comunicación corporativa debe depender directamente de la dirección general, presidencia u órgano de mayor poder funcional en la organización. Esto es debido a que cualquier otra dependencia jerárquica limitaría el alcance de sus funciones e impediría que los mensajes y la comunicación fuera coherente y global en toda la compañía.

La Comunicación Corporativa abarca tanto a la interna como a la externa (incluyendo esa, cualquier tipo de contacto con clientes, competidores, stakeholders y shareholders).

Por lo tanto, la comunicación interna abandona el área de Recursos Humanos y se engloba en un área de mayor alcance como la Comunicación Corporativa.

En lo referido al rol del responsable de esta área, ya no estamos hablando de Gabinetes de prensa, ni de directores de arte; todo esto no son más que partes determinadas de un todo mayor que es la Comunicación Corporativa. Por lo tanto, se requiere un perfil de directivo con visión global, con conocimiento empresarial amplio (en todos los ámbitos, Marketing, Comunicación, RRHH, Sistemas y tecnología, Asesoría Jurídica, administración, etc.) y con experiencia en el trato con clientes externos. Por lo tanto, es un perfil muy completo y multifuncional. Esto significa que su papel debe estar en lo más alto de la organización.

El término *comunicación organizacional* es un concepto utilizado para referirse a todos los procesos y formas de comunicación de una organización con sus públicos; pero este concepto tiene diferentes matices según la definición de algunos autores:

La comunicación de una organización es un fenómeno complejo y multidimensional, difícil de definir en razón de las diversas formas que puede adoptar y como consecuencia de las distintas causas a las que puede servir. Por esta razón, entre todas las definiciones existentes es muy difícil encontrar una que sea ampliamente aceptada. Es más, diríamos que, en la práctica, cada autor introduce su propia definición, lo cual permite observar la dificultad que implica definir tal concepto. Además, las definiciones no han sido ajenas a la pugna entre la visión “profesionalista” y el enfoque “academista”, lo cual ha generado que, a través del tiempo, se hayan ido consolidando dos formas, próximas pero diferentes, de concebir la comunicación en las organizaciones. En la primera de ellas, se enfoca la comunicación como actividad profesional (la gestión de las actividades a desarrollar y los medios para hacerlo), mientras que el enfoque más académico, proveniente principalmente desde el ámbito universitario, incide en la idea de disciplina científica (la comunicación como una función transversal y fronteriza en las organizaciones). (Capriotti, 2009, p. 38)

En los conceptos revisados de la comunicación organizacional, se establece que ésta debe considerarse de forma integral, participando todos en la organización.

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Rodríguez, 1991)

### **2.3.2. Formas de comunicación organizacional**

- **Comunicación interna.** En la organización, la comunicación interna, según Castillo (2010) , “sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado.” (p. 121)

Se puede considerar a la comunicación interna como un conjunto de acciones y actividades realizadas por las organizaciones para gestionar las buenas relaciones con y entre los miembros o colaboradores, utilizando para ello diferentes medios y herramientas de comunicación, a fin de poder mantenerles informados, promover la integración, dar espacios para la expresión y consulta, de manera que se contribuya a mejorar el clima organizacional y se logren los objetivos institucionales.



- **Comunicación externa.**

Tradicionalmente se le conoce como la comunicación que se realiza para interrelacionarse con otros públicos que generalmente están fuera de la organización. García (2007) indica seis formas de comunicación externa generalmente utilizadas por las empresas u organizaciones: Publicidad, publicity, fuerza de ventas, relaciones públicas, promoción de ventas, merchandising y mercadeo receptivo.

En la práctica, se identifican y describen las siguientes formas de comunicación externa para una empresa o una organización:

- a) **Publicidad:** Es comunicación pagada, cuyo objetivo es dar a conocer y crear una actitud favorable a la compra y/o aceptación de determinados productos, servicios, empresas o ideas.
- b) **Publicity:** Se diferencia de la publicidad, en que éstas son menciones, referencias o acciones de carácter público, no pagadas, que aparecen en noticias o en diferentes espacios en medios masivos de comunicación, en las cuales la organización es protagonista.
- c) **Fuerza de ventas:** Es el equipo humano que utiliza la empresa, para facilitar y o provocar la ubicación de los outputs, en cualquiera de los puntos del circuito de comercialización.
- d) **Relaciones públicas:** Es el proceso de comunicación externa, personal y organizada, que, a través de medios masivos y directos, actúa sobre las relaciones de una organización y su ambiente, con el fin de crear una actitud y opinión favorable hacia ella.
- e) **Promoción de Ventas:** Se encarga de ofrecer y motivar al público, durante un corto período de tiempo, una mejor percepción del valor económico del producto con el fin de incrementar las ventas.

- f) **Merchandaising:** acciones llevadas a cabo, tanto por el fabricante como por el distribuidor, para poner el producto al alcance del consumidor. El fin es influir positivamente en las decisiones de compra de dicho consumidor.
- g) **Mercadeo receptivo:** se basa en tres pilares fundamentales: SEO, mercadeo de contenidos y social media marketing, que trabajan de forma integrada y forman parte de una estrategia global, en la que se combinan todas las acciones, canales y técnicas para mejorar la reputación de la marca y conseguir una mayor visibilidad online.

Cabe recordar que, en la propuesta de mejora a desarrollar en el presente estudio, no se abordará la comunicación desde un enfoque de comunicación interna-externa, sino desde una perspectiva integral de comunicación, tal como se expone más adelante al hablar de comunicación organizacional.

### **2.3.3. La comunicación estratégica**

Al hablar de comunicación estratégica se hace alusión a la consideración y planificación de las comunicaciones de acuerdo a decisiones que responden a los objetivos de la institución y a la reflexión de los diversos factores del entorno y entorno de la organización; es decir, se pasa de una comunicación espontánea, improvisada, informal o carente de información y reflexión suficiente, a una comunicación en la que se tiene claro qué se va a buscar al comunicar, a quiénes, con qué mensajes, a través de qué medios, herramientas y acciones definidas en el tiempo y con una asignación logística clara y verificable.

La comunicación estratégica es el arte organizar y planificar, utilizando una estructura integral de los canales dentro y fuera de la organización de manera que se comporten en un entorno que favorezca el logro de objetivos planteados tanto por la empresa como por los mismos empleados y generando un sentido de pertenencia que desemboca en una favorable percepción de la imagen de la organización. (Paladines, et al., 2015, p. 15)

Las empresas y organizaciones generalmente están diseñando o ejecutando estrategias o líneas globales de acción para poder lograr una posición competitiva en el mercado o alcanzar sus objetivos institucionales y posicionamiento en el sector, “si en las estrategias globales de la empresa no se marcan objetivos ambiciosos y que implican una apuesta hacia el futuro, se estará «comunicando» que se debe «jugar sobre seguro, no arriesgarse e ir poco a poco»”. (Capriotti, 2013, p. 75)

Una adecuada estrategia de comunicación debe integrar una visión holística y transversal de las comunicaciones en la gestión de la organización y considerar el rol responsable de ésta en su interacción con el entorno.

En este contexto, la comunicación, que antes estaba limitada a un simple instrumento mediático-publicitario de la cultura de masas y de la sociedad de consumo, se ha convertido en un vector estratégico indispensable para la gestión del futuro y un recurso que vincula la toma de decisiones con la doble vertiente de la acción productiva y la acción comunicativa. No hay gestión eficaz de los valores intangibles, de la imagen pública y de la reputación institucional que no pase por la comunicación interpersonal a través de las relaciones humanas y de las nuevas tecnologías de la información. Desde esta filosofía, el DirCom asume una nueva visión global y de largo alcance, y un liderazgo directivo que integra cinco ejes:

- la gestión de la imagen, la marca y la reputación corporativa como claves estratégicas de la excelencia empresarial capaz de competir en los mercados globales
- la gestión de la comunicación como el sistema nervioso central de la organización y como el instrumento estratégico corporativo en el ámbito interno y en el externo
- la integración de los recursos humanos, financieros y técnicos y los valores intangibles en una acción común coherente con la identidad y la cultura de la empresa
- la consolidación de la conducta ética y la responsabilidad social de la empresa como señas de su identidad distintiva
- la incorporación de la rentabilidad de los activos intangibles en los resultados del negocio. (Costa, 2012b, p. 2).

La estrategia también comprende la consideración conceptual de la identidad que se desea promover a lo interno de la organización y la imagen que se desea proyectar al público en general, pero principalmente a los públicos de interés.

#### **2.3.4. Objetivos de Comunicación**

En las organizaciones se debe considerar los objetivos al comunicar, es decir, si las acciones comunicativas que se realizan cotidianamente son apropiadas, si contribuyen realmente a lograr resultados o a fomentar una cultura de comunicación o, por el contrario, si más bien representan gasto de tiempo, esfuerzo y recursos sin impactos significativos en los grupos o públicos de interés y por tanto, estas acciones no deberían formar parte de la estrategia y los planes de comunicación de la organización. El establecer objetivos de comunicación, o realizar una comunicación por objetivos, es según Costa (2012a) “reunir los objetivos de todos los departamentos, integrar todas las comunicaciones de la empresa en función de esos objetivos asegurando su coherencia, evitando duplicaciones, generando sinergia y reforzando el estilo y la imagen institucional o corporativa” (p. 79)

La determinación y práctica de la comunicación por objetivos supone varias ventajas para la organización según lo afirma Costa (1999):

- Promover que la comunicación sea precisa no solo en la creación de los mensajes sino en todo el proceso comunicativo y evitar improvisaciones.
- Se realiza un trabajo con sentido estratégico para ejecutar los objetivos de manera eficiente tomando en cuenta tiempo e inversión.
- Gracias a esta comunicación se logra tener calidad en cada mensaje, acción, estrategia y objetivo que tenga la empresa u organización.
- Comunicar por objetivos garantiza una comunicación permanente y de mayor coherencia entre los mensajes. (p. 171)

El establecer objetivos de comunicación supone que se ha considerado y se planifica el efecto que se desea provocar o la acción que se desea inducir en los públicos de interés. Esto significa que se le ha dado una intención adecuada las formas de comunicación que se realizan.

La premisa en este sentido es que la comunicación es acción y que con la comunicación organizacional deseamos provocar una acción o reacción determinada en los destinatarios de cada mensaje emitido conforme al objetivo comunicacional planteado.

**Tabla 2. Ejemplos de Objetivos de Comunicación**

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	EJEMPLOS DE OBJETIVOS
<b>1. Generar conocimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar</li> <li>• Enseñar</li> <li>• Adiestrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mayor notoriedad de marca</li> <li>○ Informar sobre beneficios</li> <li>○ Informar sobre el uso / características</li> </ul>
<b>2. Crear/modificar sentimientos y actitudes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular, animar, motivar</li> <li>• Persuadir, convencer</li> <li>• Adiestrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mayor notoriedad de marca</li> <li>○ Informar sobre beneficios</li> <li>○ Informar sobre el uso / características</li> </ul>
<b>3. Impulsar a la acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivar a probar el producto/servicio</li> <li>○ Estimular la compra o contratación</li> <li>○ Generar tráfico en el punto de venta</li> </ul>

### 2.3.5. Públicos de interés

Una organización podría decidir comunicar a un público en general y quizás sus esfuerzos no le rindan los resultados deseados, pues nadie en particular se sintió aludido por los mensajes que emite. También, esa organización podría determinar concentrar su comunicación en un público específico, quizás lo que denomina su público externo principal, los clientes; pero quizás estaría descuidando a otros públicos que no ha notado y que demandan ser informados, escuchados o consultados, por ejemplo, los accionistas de la empresa, los mismos empleados de la organización o los líderes de opinión que podrían influir en los clientes e la organización.

La noción de Público es uno de los pilares básicos en el ámbito de la Comunicación Corporativa, las Relaciones Públicas, la Publicidad, el Marketing y el Management, y se lo reconoce como tal, siendo tratado en la mayoría de los libros y artículos sobre el tema. Tanto los investigadores como los profesionales del sector ponen diariamente de manifiesto la importancia vital que tiene para las organizaciones conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan. (Capriotti, 2009, p. 69)

En la comunicación organizacional considerada de forma integral, no se habla de público interno o público externo, o menos aún de un solo público; se considera entonces, dentro de un universo de muchos públicos, a los grupos de públicos de interés, aquellos que interesan más en particular a la organización y se procura segmentarlos para poder entablar una mejora relación y dirigir apropiadamente la comunicación hacia ellos.

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de público por el de públicos. Esta modificación, por pequeña que parezca (paso del vocablo del singular al plural), no fue sólo la modificación de una palabra, sino la variación de toda una concepción del sujeto receptor. Con este cambio, se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó del todos al algunos. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que, por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información. (Capriotti, 2009, p. 70)

La comunicación organizacional tiene su razón en la relación con los públicos de interés, sin ellos, todo esfuerzo comunicativo es estéril. La organización comunica a través de diversos medios hacia un grupo de públicos, considerando generar un efecto determinado en ellos.

La Comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente diferenciadora, que nos permita lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos de la organización. (Capriotti, 2013, p. 215)

En los objetivos de la comunicación organizacional, los públicos de interés se vuelven el centro de la acción comunicativa, el propósito por el cual se comunica.

La comunicación en las organizaciones se tiene que adaptar a cambios, y por esta razón debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial, entrando en la esfera de lo social. O sea, la actual situación del mercado ha generado una necesidad de comunicación basada en transmitir información acerca de la propia empresa como sujeto social. Con el afianzamiento de esta forma de comunicar también cambia la filosofía comunicativa de la organización. El objetivo fundamental no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa, sino que tiene un cometido más amplio: la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión. (Capriotti, 2013, p. 9)

Al hablar de públicos de interés se hace alusión a grupos de públicos que han sido segmentados de acuerdo a ciertas características que comparten y al rol que representan para la organización, así como para los objetivos de comunicación que podría haber hacia ellos.

La valoración de la propuesta será diferente, según la posición y el nivel de vinculación de los diferentes sectores con la organización. En este sentido, hemos planteado cinco grupos estratégicos que definen la valoración de una propuesta.

**Inversores:** el grupo del que depende la sustentación de la propuesta, sea por su aporte económico o por la determinación de sus decisiones en el caso de autoridades de diferentes sectores civiles o gubernamentales.

**Referentes:** los formadores de opinión con distintas categorías según la organización.

**Clientes/ Destinatarios:** son los beneficiarios directos de la propuesta de la organización.

**Entorno:** sectores de la sociedad con relación directa o indirecta con la organización.

**Interno:** es el recurso humano que sostiene los procesos de los cuales depende la propuesta de la organización. (Manucci, 2016, p. 15)

Esta segmentación de públicos es de especial interés tanto en el análisis de la comunicación organizacional como en el diseño de una propuesta de mejora de las comunicaciones en la organización.

### 2.3.6. Mensajes claves

Los mensajes hacen referencia al “*qué comunica*” la organización; y esto se da ya sea de forma intencional o inconsciente; a través de sus acciones o utilizando algún medio en específico; pero a ese “*qué comunica*” la organización, se le debe añadir el “*cómo lo comunica*” a sus públicos de interés.

Todo acto de comunicación implica un qué y un cómo. Es la superposición de dos mensajes: el mensaje semántico: “qué” se comunica en sentido estricto, o el contenido informacional explícito; y el mensaje estético o formal, es decir, “cómo” aquel contenido es comunicado: carisma, connotaciones, emoción, sobriedad, sensualidad, etc. (Costa, 1999, p. 172)

Los mensajes claves hacen alusión a una serie de mensajes que han sido formulados y seleccionados para ser dirigidos a determinados grupos o públicos de interés para contribuir a lograr un objetivo comunicacional.

La organización, a través de su actividad, está prometiendo algo a alguien, sea consciente o no de este fenómeno. En el caso de una empresa, el producto, no solo les promete a los clientes la resolución de una tarea; a los inversores les promete rentabilidad; al público interno le promete crecimiento; al entorno social le promete desarrollo y así sucede con diferentes sectores del mercado. En el caso de una organización civil la situación no es diferente; cambia la definición de los actores sociales, cambia el sentido de la propuesta (no tiene fines de lucro), pero no cambia la concepción del ofrecimiento como una promesa. La propuesta es la razón de ser del vínculo y lo que le da sentido a su existencia en el mercado o la comunidad. Y aunque esto parezca una obviedad, es una de las primeras señales que aparece cuando lo que une a la organización con su público se vacía de sentido. La propuesta pierde valor y los vínculos entran en crisis. (Manucci, 2016, p. 7)

### **2.3.7. Medios integrados.**

Al hablar de medios de comunicación integrados, se considera a aquellos medios que forman parte regular de los procesos de comunicación de la organización; es decir, aquellos medios sobre los que se ha decidido de manera formal o informal, integrarlos en la cultura comunicacional.

En la comunicación organizacional se pueden emplear diversos tipos de medios en los procesos comunicativos.

- **Medios internos.** Los medios internos son los que sirven para facilitar el flujo de la comunicación interna entre los miembros de la organización, que se da en todo sentido, a fin de satisfacer la necesidad de informar y ser informado. Según Castillo (2010) “esa necesidad de informarse y de conocer no siempre se establece por canales reglados internamente (comunicación formal) sino que puede vehicularse de manera autónoma realizada a partir de las relaciones informales (comunicación informal).” (p. 121).
- **Medios externos.** Se les puede denominar a aquellos medios que no son propiedad de la organización pero que se pueden emplear para establecer comunicación con diversos grupos de públicos (ya sea públicos internos o externos).



- **Herramientas de comunicación.** Son medios empleados para realizar o mejorar diversas tareas de comunicación en la organización, las que pueden ir desde el redactar un mensaje, almacenar información o facilitar la interacción en línea de diversos miembros de la organización, entre otras. Estas herramientas pueden ser físicas o electrónicas.

Para poder concretar esos tipos de comunicaciones, se han ido creando todo un elenco de herramientas de comunicación para poder facilitar una mejora de la comunicación interna. Esos instrumentos se deberán aplicar según el tipo de comunicación que se desee aplicar y con relación a lo que son las características de las propias organizaciones. En este sentido, no van a ser idénticos instrumentos en una entidad que está totalmente informatizada, que en una cuyo trabajo sea manual o los empleados no tengan destrezas informáticas. (Castillo, 2010, p. 134)

- **Espacios de comunicación.** Se le puede denominar a esos espacios físicos o virtuales, formales o informales, que permiten reunir o facilitar la interacción y la comunicación con públicos de interés y reforzar los vínculos relacionales a través de las relaciones interpersonales. Por ejemplo, las reuniones ejecutivas, un foro, un grupo de chat, una conferencia de prensa o un tiempo destinado para celebrar los cumpleaños del mes en la oficina, son espacios que permiten interactuar con diversos públicos y que pueden ser aprovechados para el logro de objetivos comunicacionales si se lo propone la organización.

Un segundo canal de información para los públicos son las relaciones interpersonales. La influencia recíproca ejercida por las personas en su relación cotidiana es cada vez más reconocida y estudiada, lo que ha dado origen a muchas investigaciones sobre las formas y características de dichas influencias. Las relaciones entre las personas y entre los grupos influyen en grado superlativo en la forma en que los individuos perciben el mundo que les rodea. Su gran importancia para la formación y modificación de las opiniones fue ya destacada por el interaccionismo simbólico (una de las corrientes de investigación relevantes en psicología social) (Capriotti, 2009, p. 49)

### **2.3.8. Acciones programadas**

Al hablar de acciones de comunicación programadas, se refiere a la práctica de realizar y adoptar acciones comunicativas, con alguna frecuencia o periodicidad y con ciertos recursos logísticos asignados, en los procesos de la organización y con ello en la cultura comunicacional.

Como acciones comunicativas programadas se puede entender aquellas que contribuyen a manifestar un proceso de comunicación que persiga un objetivo comunicacional, por ejemplo, el asistir a eventos para asegurar la visibilidad institucional, el redactar con cierta frecuencia un boletín institucional, el realizar periódicamente reuniones informativas y muchas más.

Las acciones de comunicación son relevantes considerando la premisa de que en la organización todo comunica. Y si a ciertas acciones comunicacionales se le ha dado vigencia práctica en la organización, entonces podría considerarse que se han integrado de manera formal o informal al quehacer institucional y quizás a un plan determinado de acción.

La cultura de comunicación supone que en la empresa se deberá compartir la idea de que cada acción comunicativa habrá de ser considerada por la fuente correspondiente (dirección, departamento, etc.) ... y dentro de su “dimensión” propia. En la práctica de comunicación por objetivos, cada fuente emisora elaborará un pliego de condiciones en el cual incluirá el detalle de los objetivos que quiere alcanzar en cada público, así como las demás cuestiones relativas a dichos objetivos, a las que deberá responder. (Costa, 1999, p. 171)

Las acciones de comunicación programadas deben corresponder a los objetivos de comunicación, así como estos objetivos deben ser una manifestación de la cultura de comunicación de la organización, es decir, que todas acciones o la práctica comunicacional obedece a una intención, a un propósito reconocido en el entendimiento de que, en la organización, toda acción comunica y que por tanto se debe cuidar el mensaje que se está transmitiendo en las acciones hacia cada grupo de interés.

#### **2.4. Marco Legal**

En Honduras, al entrar en vigor el 18 de septiembre del año 2003, el decreto número 770-A-2003, surgieron cambios importantes para las instituciones sin fines de lucro en el país:

- a) Se creó la Unidad de Registro y Seguimiento de las Asociaciones Civiles, URSAC, encargada del control continuo de las organizaciones sin fines de lucro.
- b) Se impone a las organizaciones el deber de informar al Estado su situación financiera anual, presentando a la URSAC, a más tardar el último día de febrero de cada año, un informe total de sus actividades realizadas, así como sus estados financieros del ejercicio reciente y el balance que establezca sin situación patrimonial. Se castiga con una multa de un salario mínimo a todas aquellas instituciones que infringieran la disposición de informar.
- c) La URSAC, como ente estatal responsable, está a cargo de llevar el registro de las Juntas Directivas de las Organizaciones.
- d) Todas las organizaciones sin fines de lucro pueden ser inspeccionadas, revisadas y auditadas por la URSAC, con auxilio de las autoridades del recién formado Sistema de Administración de Rentas, SAR (antes la DEI) y el Tribunal Superior de Cuentas, o con el apoyo de cualquier otro ente público que se requiriese.
- e) La URSAC, está facultada para proceder de forma unilateral con la cancelación de la personería jurídica de las OSFL reconocidas por ese Ministerio, cuando éstas incumplan con lo que dicho acuerdo les impone.

El Sistema de Administración de Rentas, SAR, es el órgano fiscal del Estado que regula el actuar de las OSFL y el Código Tributario les impone la obligatoriedad tanto de hacer sus declaraciones de Impuestos anuales, como la de hacer las retenciones debidas de impuestos por honorarios, salarios u otros, e informarlo al órgano fiscal todos los meses, mediante el llenado de los formularios correspondientes.

El Tribunal Superior de Cuentas puede supervisar el quehacer de las Organizaciones sin fines de lucro, ya que está facultado para efectuar auditorías cuando éstas operen o ejecuten proyectos con fondos públicos. La supervisión de las ONG no está dentro de sus facultades específicas cuando éstas operan con fondos privados; pero el Tribunal si puede efectuar auditorías a éstas cuando sea solicitado por la URSAC.

Aunque las instituciones sin fines de lucro, no están obligadas de forma total a hacer pública su información como parte de la Ley de transparencia, estas sí están comprometidas a publicar la información de sus proyectos o actividades, cuando se trate de la administración, manejo o financiamiento de cualquier proyecto o programa con fondos públicos.

Las corporaciones municipales también tienen influencia en las organizaciones, por ser la autoridad más inmediata a su domicilio y ser las responsables de legalizar los libros contables de las entidades sin fines de lucro.

En el país, las organizaciones sin fines de lucro tienen un marco legal que les exige operar de forma adecuada y transparente. Este marco legal, en términos de comunicación organizacional, es también un parámetro que puede afectar la imagen y reputación de una organización ante la sociedad y sirve también para identificar públicos decisores de interés para la RDS-HN.

### III. Metodología de la Investigación

En este capítulo se presenta información relativa a la metodología y diseño de la investigación a desarrollar; se delimita y describe la población objeto de estudio, la selección de la muestra, las técnicas y fuentes de información, así como los instrumentos diseñados para la recolección de la información.

#### 3.1. Congruencia Metodológica

Se presenta a continuación una tabla de coherencia metodológica del planteamiento de la investigación.

**Tabla 3. Congruencia Metodológica de la Investigación**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p><b>La RDS-HN no cuenta con una definición formal de sus objetivos de comunicación internos y externos, también carece de una identificación clara de sus públicos de interés, así mismo, no tiene definido qué mensajes transmitir y cuáles medios emplear para lograr sus objetivos ante esos públicos; además carece de una metodología para coordinar sus acciones de comunicación y evaluarlas, a fin de saber si se están logrando los objetivos y con ellos si se está obteniendo la presencia, preferencia y el impacto deseado de la institución en la sociedad.</b></p>	P1. ¿Qué objetivos de comunicación debería plantearse la RDS-HN para contribuir al logro de los objetivos de la organización?	<p><b>Realizar un análisis de comunicación organizacional de la RDS-HN mediante el análisis de los objetivos comunicacionales, públicos de interés, mensajes, medios y acciones de comunicación institucional, para determinar estratégicamente cómo organizar, dirigir, evaluar y corregir la comunicación de la organización a fin de establecer vínculos adecuados con los públicos de interés y tener una adecuada visibilidad, posicionamiento e impacto en la sociedad.</b></p>	O1. Determinar los objetivos de comunicación de la RDS-HN para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
	P2. ¿Quiénes son y cómo se caracterizan los diferentes públicos de interés de la RDS-HN?		O2. Identificar y caracterizar los públicos de interés de la RDS-HN para guiar los procesos de comunicación
	P3. ¿Qué posicionamiento y mensajes claves debería transmitir la RDS-HN hacia sus públicos de interés?		O3. Formular los mensajes claves a transmitir para establecer posicionamiento y vínculos adecuados con los diferentes públicos de interés.
	P4. ¿Qué medios de comunicación serían los más adecuados para establecer procesos de comunicación efectivos en la organización con sus públicos de interés?		O4. Definir los medios de comunicación a utilizar para lograr procesos comunicacionales efectivos en la organización con sus públicos de interés.

(Continuación de la Tabla 3. Congruencia Metodológica de la Investigación)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA		PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
	P5. ¿Qué acciones de comunicación deben considerarse para asegurar tanto el intercambio de información, como también la participación e integración con los grupos de públicos de interés?		O5. Establecer las acciones de comunicación a emprender para asegurar tanto el intercambio de información, como también la participación e integración con los públicos de interés de la organización.
	P6. ¿Cómo se podría organizar, dirigir, evaluar y corregir estratégicamente la comunicación de la institución?		O6. Diseñar una propuesta de mejora que contribuya estratégicamente a organizar, dirigir, evaluar y corregir la comunicación de la institución para cumplir los objetivos planteados.

### 3.2. Operacionalización de las variables

**Tabla 4. Operacionalización de las variables de investigación**

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES						
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	DESTINO	INSTRUMENTOS
<b>Objetivos comunicacionales</b>	<i>Los objetivos de la comunicación son los objetivos que se propone lograr la organización mediante una serie de acciones de comunicación</i>	<i>El grado en que los objetivos de comunicación (o la comunicación organizacional en general) planteados están bien definidos y están coherentes a los objetivos de la organización y a la propuesta u oferta de producto institucional que se debe comunicar.</i>	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta clara, a dónde se quiere llegar</li> <li>• Aplicables a los propósitos</li> <li>• Recursos para lograrlos</li> </ul>	Directivos, Coordinadores	Cuestionario A, ítems 1 - 4
			Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevantes: responde a los objetivos organizacionales</li> <li>• Comprensibles: meta clara, a dónde se quiere llegar</li> <li>• Realizables: realistas</li> <li>• Factibles: recursos para lograrlos</li> <li>• Medibles: Cuentan con indicadores</li> </ul>	Directivos, Coordinadores	Cuestionario A, ítems 5 - 9
			Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a colaboradores</li> <li>• Promover participación</li> <li>• Facilitar integración</li> <li>• Establecer relacionar externas</li> <li>• Generar opinión</li> <li>• Publicitar servicios</li> <li>• Socializar proyectos</li> </ul>	Colaboradores	Cuestionario A, ítems 10 - 18
<b>Públicos de interés</b>	<i>Los grupos de públicos de interés a quienes se dirige la organización.</i>		Identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario</li> <li>• Prioridad</li> <li>• Segmentación</li> </ul>	Directivos, Coordinadores	Cuestionario B, ítems 1 - 4 y 7

(Continuación de Tabla 4. Operacionalización de las variables de investigación)

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES						
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	DESTINO	INSTRUMENTOS
			Conocimiento / Perfil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características</li> <li>• Decisión objetivo</li> <li>• Percepción</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Riesgos</li> </ul>	Directivos, Coordinadores	Taller 2: Análisis , Segmentación y caracterización de públicos
			Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos (Identidad Conceptual / Sistema de Valores)</li> <li>• Narrativa (Identidad Visual / Sistema de signos)</li> <li>• Integración</li> <li>• Identificación</li> </ul>	Directivos, Coordinadores Colaboradores	Cuestionario B, ítems 5 – 6
			Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Recordación</li> <li>• Notoriedad / visibilidad</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Notabilidad</li> <li>• Reputación</li> </ul>	Externo (Referentes, influyentes)	Cuestionario C, ítems 1 - 5
<b>Mensajes claves</b>	<i>Los mensajes claves que desea transmitir la organización a sus diferentes públicos de interés a través de cualquier acción de comunicación.</i>	Describir si existen mensajes para cada grupo de público y el nivel de análisis y formulación de los mensajes	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes definidos</li> <li>• Mensajes por públicos</li> </ul>		Cuestionario C, ítems 1 - 3
			Definición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto / Atributos</li> <li>• Promesa / Beneficio</li> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Riesgos / Amenazas</li> </ul>		Taller 3: Definición de concepto institucional y mensajes claves
<b>Medios integrados</b>	<i>Medios, espacios y herramientas de comunicación utilizados en los procesos comunicacionales</i>	Mide el uso, efectividad percibida y describe la integración de medios en la cultura comunicacional de la organizacional	Inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos</li> <li>• Externos / Marketing</li> <li>• Externos / Entorno</li> </ul>		Cuestionario D, ítems 1 - 3
			Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Local / Masivo</li> </ul>		
			Soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Electrónico</li> <li>• Verbal</li> </ul>		Taller 4: Definición de medios a integrar y acciones a programar



(Continuación de Tabla 4. Operacionalización de las variables de investigación)

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES						
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	DESTINO	INSTRUMENTOS
<b>Acciones programadas</b>	<i>Identifica las acciones operativas de comunicación más acordes al giro de la organización, a los objetivos de comunicación planteados y a las capacidades institucionales.</i>	<i>Identifica las acciones operativas de comunicación más acordes al giro de la organización, a los objetivos de comunicación planteados y a las capacidades institucionales.</i>	Inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas</li> <li>• Externas / Marketing</li> <li>• Externas / Entorno</li> </ul>		Cuestionario D, ítems 1 - 3
						Taller 4: Definición de medios a integrar y acciones de comunicación a programar
<b>Estrategia</b> (Propuesta de mejora / Variable dependiente)	<i>Describe la forma de cómo ordenar y dirigir los procesos, acciones, medios y recursos de comunicación de la institución, así como su evaluación y corrección.</i>					

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

Conforme al problema y objetivos planteados en este estudio, esta investigación considera un enfoque mixto para la recopilación y análisis de la información, ya que se utilizarán métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos. “Los métodos mixtos representan 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 para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 546).

El diagnóstico de comunicación se realizará principalmente con una estrategia definida como investigación de campo, ya que se utilizarán métodos que permiten recoger datos de forma directa. También se empleará la revisión de información secundaria para la recolección de otros datos de interés que ayuden a caracterizar la comunicación organizacional. A partir del análisis de la información y los resultados obtenidos, se podrá describir una propuesta de mejora para la gestión de la comunicación en la RDS-HN.

### **3.4. Alcance utilizado**

Al considerar el problema de investigación y los objetivos planteados en el presente estudio, se reconoce que el alcance de la investigación será de carácter descriptivo, ya que los estudios de este tipo pretenden “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, et al., 2010, p. 80).

Lo que pretende el presente estudio al realizar un análisis de la comunicación organizacional de la RDS-HN, es describir las características y atributos de la organización que definen su comunicación organizacional, describir los rasgos o perfiles de los diferentes grupos de interés con quienes se comunica, así como especificar los mensajes, medios y acciones empleadas que intervienen en los procesos comunicativos de la organización con sus grupos de públicos de interés. Con el análisis de la información obtenida, se podrá proponer y describir también una propuesta de mejora de la comunicación para la organización.

### **3.5. Población y Muestra**

Dada la diversidad de públicos de interés que para la RDS-HN se identifican en un análisis de la comunicación organizacional, y comprendiendo que “el marco muestral es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales” (Hernández Sampieri, et al., 2010, p. 185), se ha hecho una selección de grupos de públicos que representan el conjunto de elementos muestrales para el presente estudio.

La investigación será aplicada principalmente en el universo poblacional de los colaboradores de la RDS-HN, es decir, puesto que es un estudio de la comunicación organizacional, se consultará a todos los empleados permanentes y consultores en proyectos actuales de la institución a través de diversos instrumentos de recolección de información.

El total de empleados, directivos y consultores de la institución es alrededor de 40 personas según la vigencia de los proyectos en ejecución actualmente. Con ello, se cubrirán diversos aspectos comunicacionales internos de la organización que tienen también cierta repercusión en su comunicación externa; por tanto, la muestra en este caso es igual a la población.

Por otra parte, aunque en una menor proporción, dado que el análisis de la comunicación organizacional también implica considerar la comunicación externa hacia diversos grupos de interés, la investigación se extenderá a consultar a otras organizaciones de interés para la RDS-HN en aspectos de comunicación relativos principalmente a la información que se conoce y a la imagen corporativa que se percibe de la institución. Para ello se tomará en cuenta como marco muestral el directorio de instituciones de afiliadas a la Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras, FOPRIDEH, puesto que aglutina a alrededor de 80 organizaciones que se destacan en el país y que representan un público de interés potencial para la RDS-HN.

Se considera que en honduras hay más siete mil ONG inscritas en la URSAC, pero se cree que muchas de ellas son organizaciones de maletín, por tanto, es más confiable para la institución, tomar en cuenta a las instituciones afiliadas a FOPRIDEH ya que se les conoce su trayectoria, han cumplido ciertos requisitos para ser parte de la federación y con muchas de ellas la RDS-Hn ha tenido vinculación durante su existencia. Por lo tanto, a manera de conveniencia, la investigación se extenderá a consultar ciertos aspectos de comunicación de la RDS-HN a estas instituciones registradas en FOPRIDEH, dando mayor prioridad a las instituciones radicadas en el Distrito Central, por la posibilidad de que la RDS-HN pueda realizar relaciones de cooperación o servicios principalmente con ellas, dada su cercanía geográfica.

Sumado a lo anterior, en el estudio de la comunicación externa de la organización, se consultará también por conveniencia a otro grupo de público de interés formado por los organismos de cooperación internacional. Para ello, se tomará en cuenta el Directorio de Organismos de Cooperación Internacional en Honduras, publicado en 2016 por el programa IMPACTOS y FOPRIDEH, que reúne a Organizaciones Cooperantes Multilaterales, Bilaterales, Semioficiales, Organizaciones Privadas y Organizaciones de Derechos Humanos en el país, que según el directorio son alrededor de 80 organismos y para la RDS-HN es un grupo de interés por la oportunidad de acceder a sus programas, obtener financiamiento para sus proyectos o brindarles servicios institucionales.

En la Tabla 5 se presenta un resumen de cómo se ha definido la población objeto de estudio para la presente investigación.

**Tabla 5. Población objeto de estudio**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>TAMAÑO MUESTRA</b>	<b>TIPO MUESTREO</b>
Personal o colaboradores RDS-HN	40	Conveniencia
Organizaciones afiliadas a FOPRIDEH	80	Conveniencia
Organismos de Cooperación Internacional	80	Conveniencia

### **3.6. Diseño de la Investigación**

La presente investigación es de tipo No Experimental, ya que no se pretende manipular en el estudio ninguna de las variables independientes.

El diseño de la investigación es de transversal, puesto que la recolección de la información se realizará una sola vez en un período determinado de tiempo, debido a que el objetivo de la investigación es realizar un diagnóstico o análisis de la comunicación organizacional de la RDS-HN, en sus aspectos de objetivos de comunicación, mensajes, públicos, medios y acciones de comunicación, entendiendo que ello implica un análisis integral de la forma en que comunica la organización y es percibida la organización y luego, se desarrollará una propuesta de mejora de la gestión de la comunicación organizacional con base en el análisis de la información obtenida.

### **3.7. Instrumentos de Recolección de Información**

Se diseñaron varios instrumentos de investigación según la población de estudio y las variables investigadas y las técnicas empleadas. Los cuestionarios pueden consultarse en el Anexo 2 del presente estudio.

### **3.8. Limitantes**

Una limitante presentada fue la disposición de parte de algunas pocas organizaciones consultadas que no respondieron a las encuestas en línea del estudio, ya sea por el bajo interés de participar o la disponibilidad de tiempo de las personas representantes de las instituciones; por ellos se incluyeron algunas otras instituciones similares en el estudio.

## IV. Resultados de la Investigación

Previo al diseño de la Estrategia de Comunicación de la RDS-HN, se realizó el análisis institucional y diagnóstico de la comunicación organizacional a fin de reunir información que permitiera caracterizar e identificar aspectos relevantes de la dinámica y la cultura de comunicación de la institución, aportando información que pueda ser considerada en el diseño de la estrategia comunicacional. Se consultó al total de empleados de la institución y se obtuvieron 267 encuestas llenadas de las 160 que se tenían previstas, mejorando la muestra del estudio.

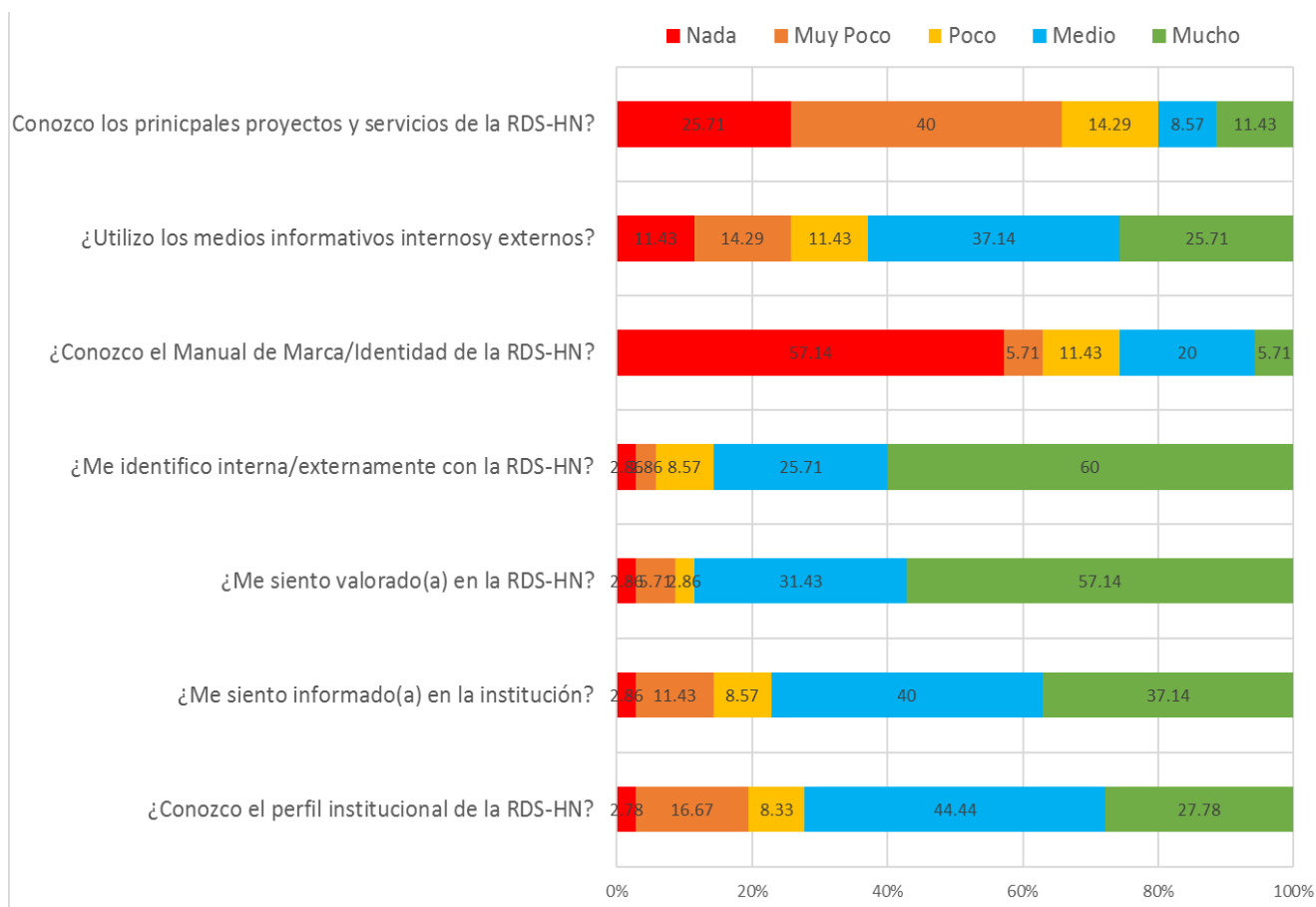
### 4.1. Comunicación con públicos internos

Se formuló una serie de preguntas a diferentes tipos de públicos internos a fin de reunir información sobre conocimiento y percepción en temas de comunicación organizacional, destacando varios aspectos positivos en cuanto a identificación del público interno con la institución, la valoración percibida y el conocimiento general de la institución; pero se reconoce que hay problemas en el conocimiento de herramientas y medios internos de comunicación.

**Tabla 6. Resultados de Conocimiento y percepción de públicos internos en la RDS-HN.**

	Nada	Muy Poco	Poco	Medio	Mucho
¿Conozco el perfil institucional de la RDS-HN?	2.78	16.67	8.33	44.44	27.78
¿Me siento informado(a) en la institución?	2.86	11.43	8.57	40	37.14
¿Me siento valorado(a) en la RDS-HN?	2.86	5.71	2.86	31.43	57.14
¿Me identifico interna/externamente con la RDS-HN?	2.86	2.86	8.57	25.71	60
¿Conozco el Manual de Marca/Identidad de la RDS-HN?	57.14	5.71	11.43	20	5.71
¿Utilizo los medios informativos internos y externos?	11.43	14.29	11.43	37.14	25.71
Conozco los principales proyectos y servicios de la RDS-HN?	25.71	40	14.29	8.57	11.43

En la siguiente imagen o figura se puede apreciar gráficamente la percepción del público interno en estos aspectos de la cultura comunicacional:



**Figura 11. Conocimiento y percepción de públicos internos en la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

#### 4.2. Conocimiento interno general de la institución

El Perfil Institucional es un documento breve pero básico para conocer los antecedentes, el perfil y el quehacer de la RDS-Hn rápidamente y se considera que representa el conocimiento mínimo que todo el personal interno de la institución debe conocer para poder hablar de o representar a la institución adecuadamente.

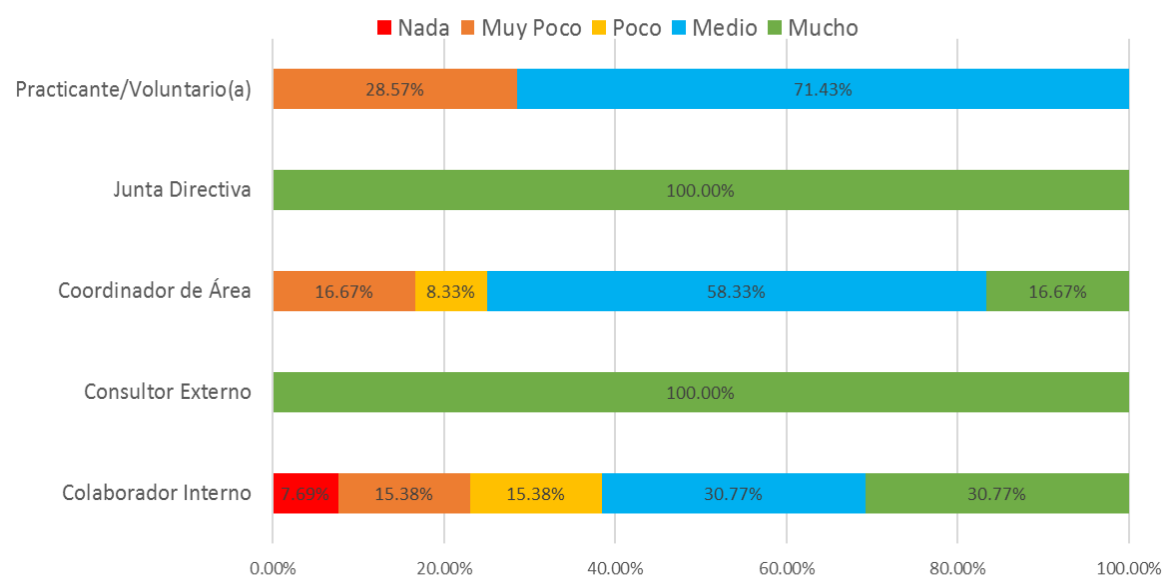


Al preguntar a los diferentes tipos de públicos internos de la RDS-HN sobre si conocen el Perfil Institucional, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Tabla 7. Conocimiento interno del Perfil Institucional de la RDS-HN.**

¿Conozco el perfil institucional de la RDS-HN?		Etiquetas de fila					Total general
		Nada	Muy Poco	Poco	Medio	Mucho	
Colaborador Interno		7.69%	15.38%	15.38%	30.77%	30.77%	100.00%
Consultor Externo		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
Coordinador de Área		0.00%	16.67%	8.33%	58.33%	16.67%	100.00%
Junta Directiva		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
Practicante/Voluntario(a)		0.00%	28.57%	0.00%	71.43%	0.00%	100.00%
<b>Total general</b>		<b>2.78%</b>	<b>16.67%</b>	<b>8.33%</b>	<b>44.44%</b>	<b>27.78%</b>	<b>100.00%</b>

Gráficamente, se pueden visualizar las respuestas de la siguiente manera:

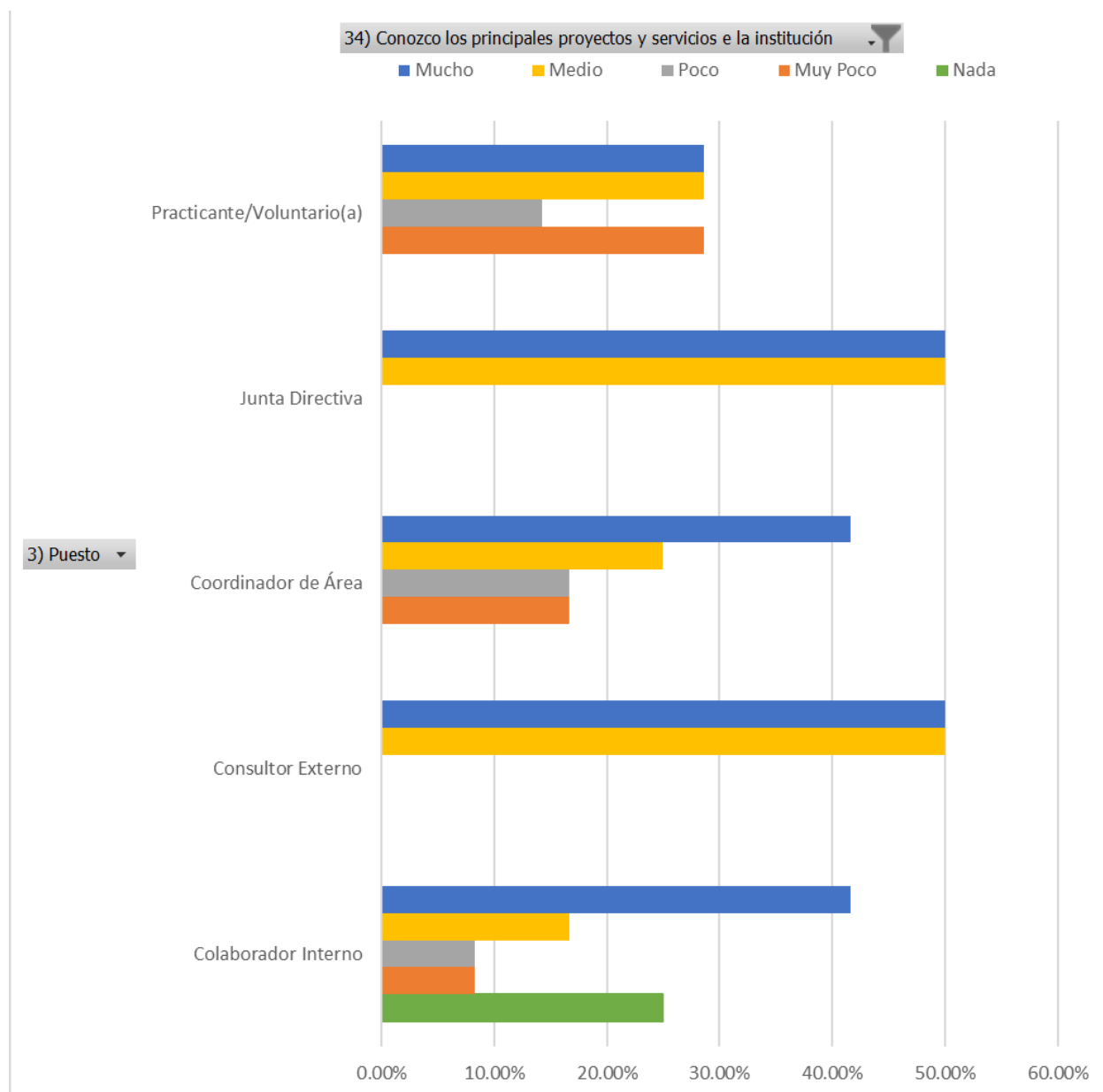


**Figura 12. Conocimiento interno del Perfil Institucional de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

Se observa que tanto miembros de la Junta Directiva como los consultores externos han sido quienes más se han preocupado de conocer el perfil institucional, siendo ambos tipos de públicos una minoría en el contexto de la RDS-HN; mientras que los colaboradores internos, el grupo de mayor población, presentan un conocimiento irregular del perfil institucional y en algunos casos, no lo conocen. Esto representa un reto de comunicación interna a mejorar.

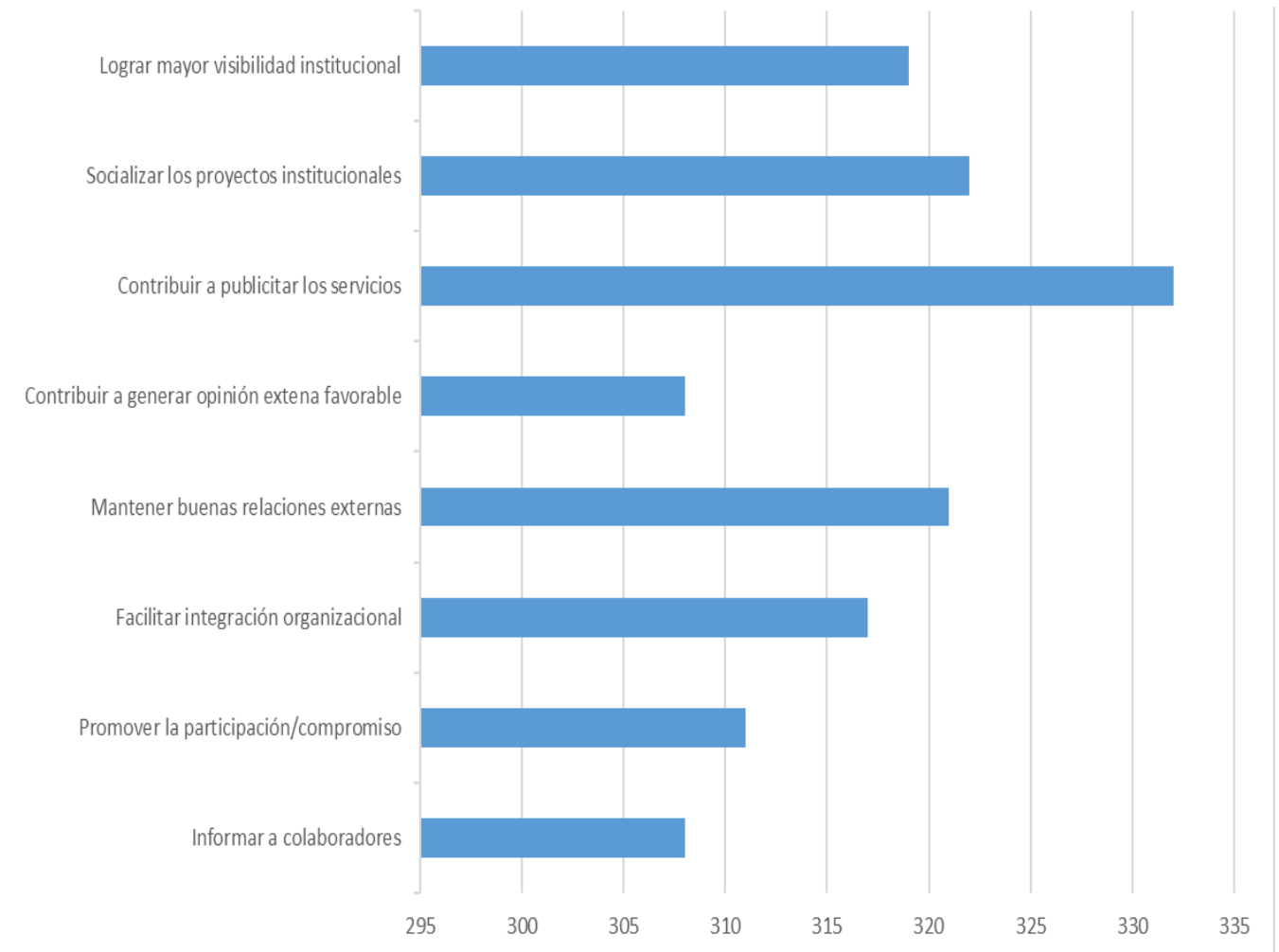
En la consulta al público interno, sobre si conocen los principales proyectos y servicios de la institución, se destaca que presentan mayor conocimiento de ello los consultores externos y la junta directiva, que los coordinadores de área y el resto de colaboradores internos, quienes son los que deberían de conocer más sobre los servicios y proyectos institucionales.



**Figura 13. Conocimiento interno de los servicios y proyectos de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

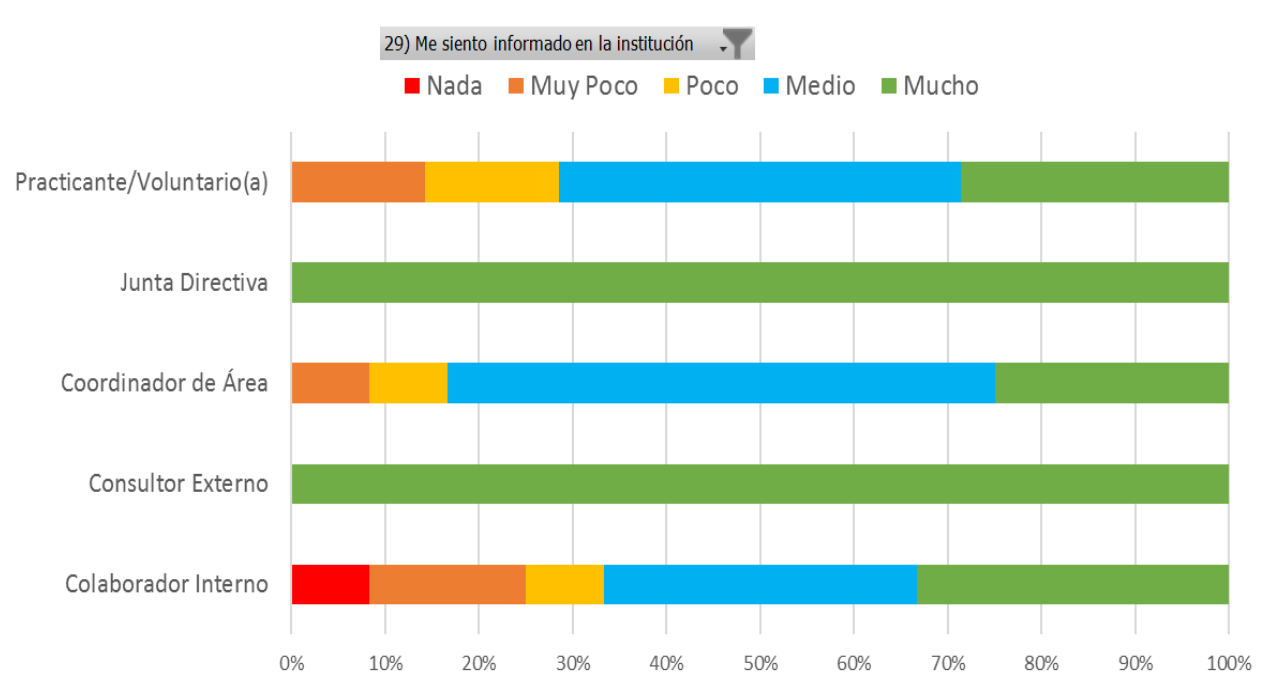
Al consultar sobre los objetivos comunicacionales que se plantea la organización, se percibe internamente que la prioridad está en promocionar los proyectos sociales y los servicios institucionales de la RDS-HN.



**Figura 14. Finalidad percibida de los objetivos comunicacionales la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

Por otra parte, al consultar al público interno sobre qué tanto se siente informado dentro de la institución, se nota la percepción de que mayoritariamente el público interno se considera informado de las acciones institucionales.



**Figura 15. Percepción interna del nivel de información recibida en la RDS-HN.**

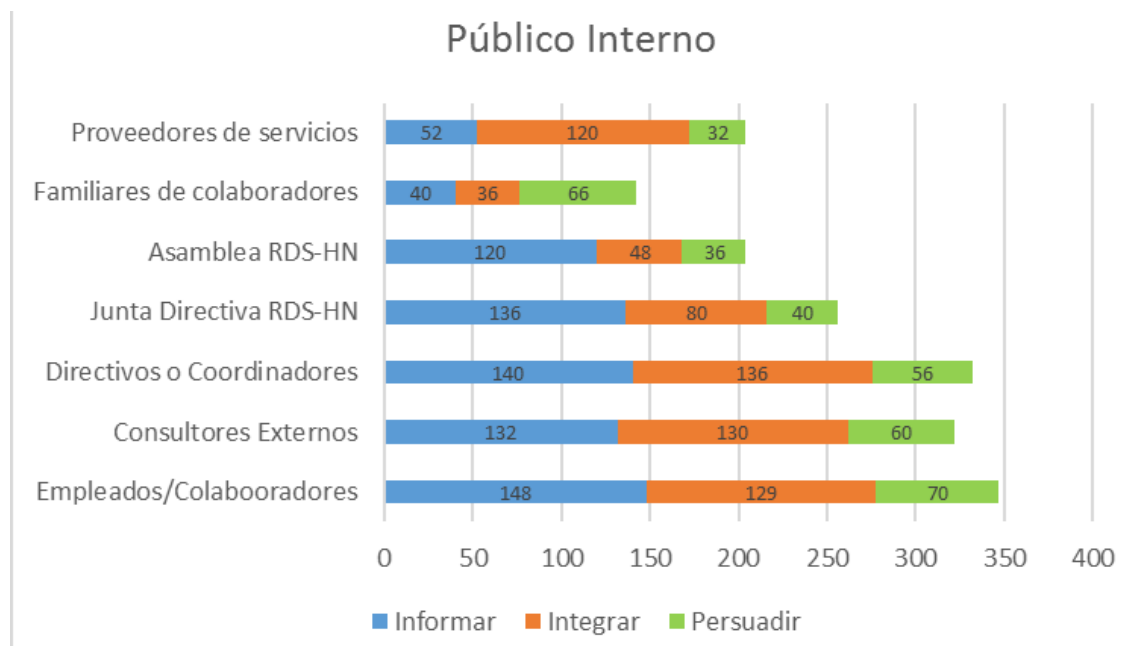
Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

Se puede notar, de forma negativa, que los colaboradores internos son quienes manifiestan un conocimiento más irregular de la institución o dicen sentirse informados en forma más desigual.

### 4.3. Análisis de públicos

Se consultó sobre el esfuerzo de comunicación que se considera hacia diferentes grupos de públicos previamente identificados, en cuanto a la necesidad de informar (técnica y financieramente), integrar (en la cultura organizacional y acciones de la institución) y persuadir (de forma publicitaria o a nivel de proyección de imagen). Cada colaborador interno expresó su valoración del esfuerzo en cada forma de comunicación según su experiencia y percepción.

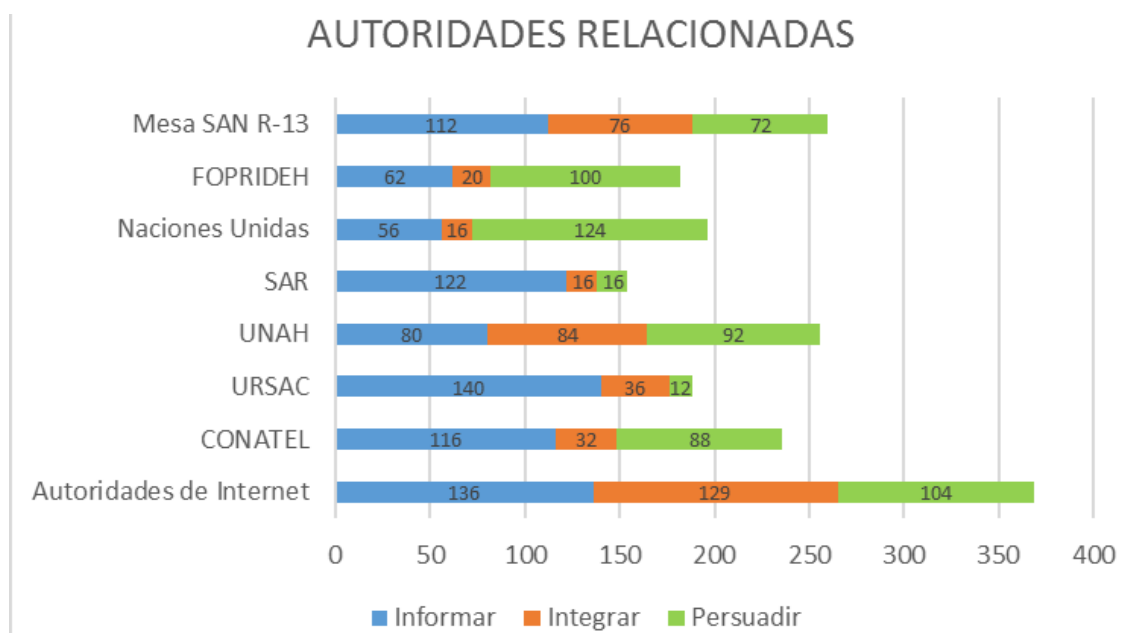
Sobre el esfuerzo de comunicación percibido hacia los públicos internos, se considera mayoritariamente que las acciones de informar e integrar son las principales en este aspecto.



**Figura 16. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia público interno**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

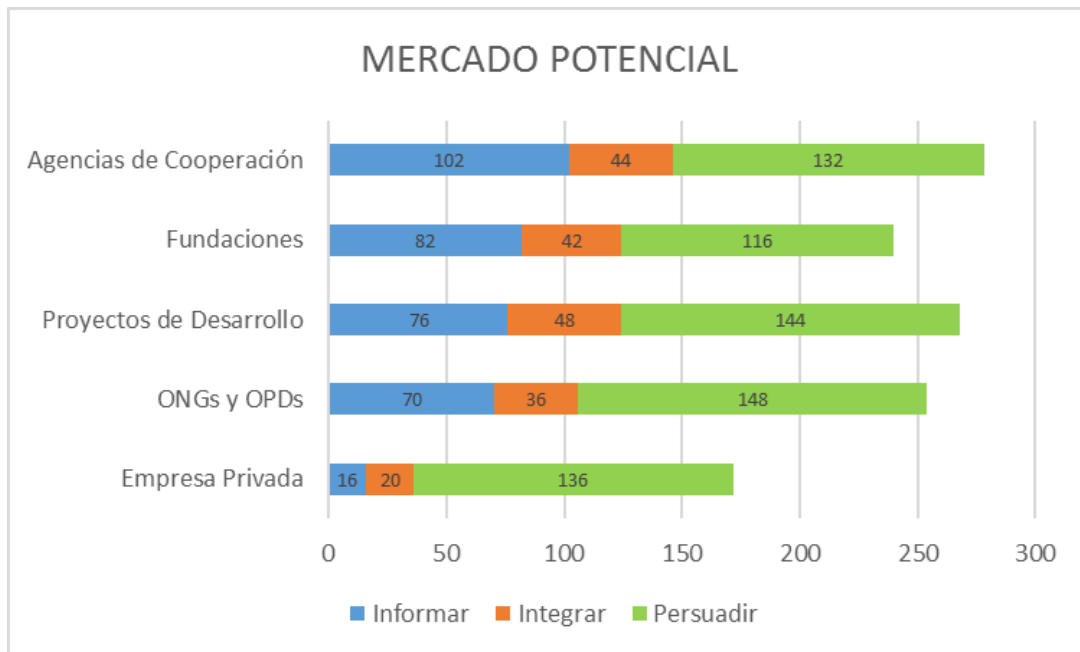
Hacia diferentes autoridades con las que la RDS-HN tiene un tipo de relación, se hizo la siguiente valoración que se puede apreciar gráficamente, donde destacan las autoridades de Internet, pero se considera que hacia todas hay una responsabilidad principal de informar y luego persuadir.



**Figura 17. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia autoridades relacionadas**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

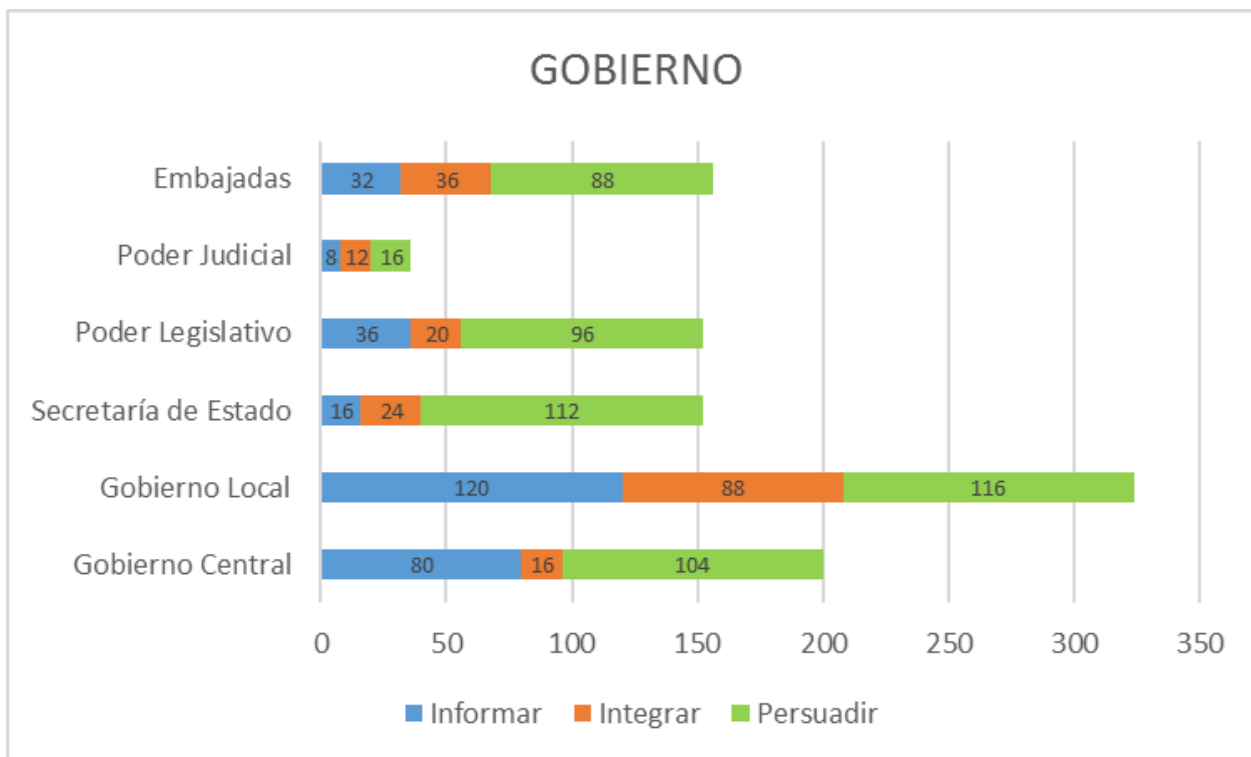
Hacia el mercado potencial se considera que el principal esfuerzo y con ello objetivo de comunicación, es hacia persuadir, es decir, vender la imagen de la institución, atraer hacia sus proyectos y servicios. En segundo lugar, destaca la necesidad de informar, entendiendo que estas instituciones sí pueden tener interés en las acciones institucionales de la RDS-HN.



**Figura 18. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia mercado potencial**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

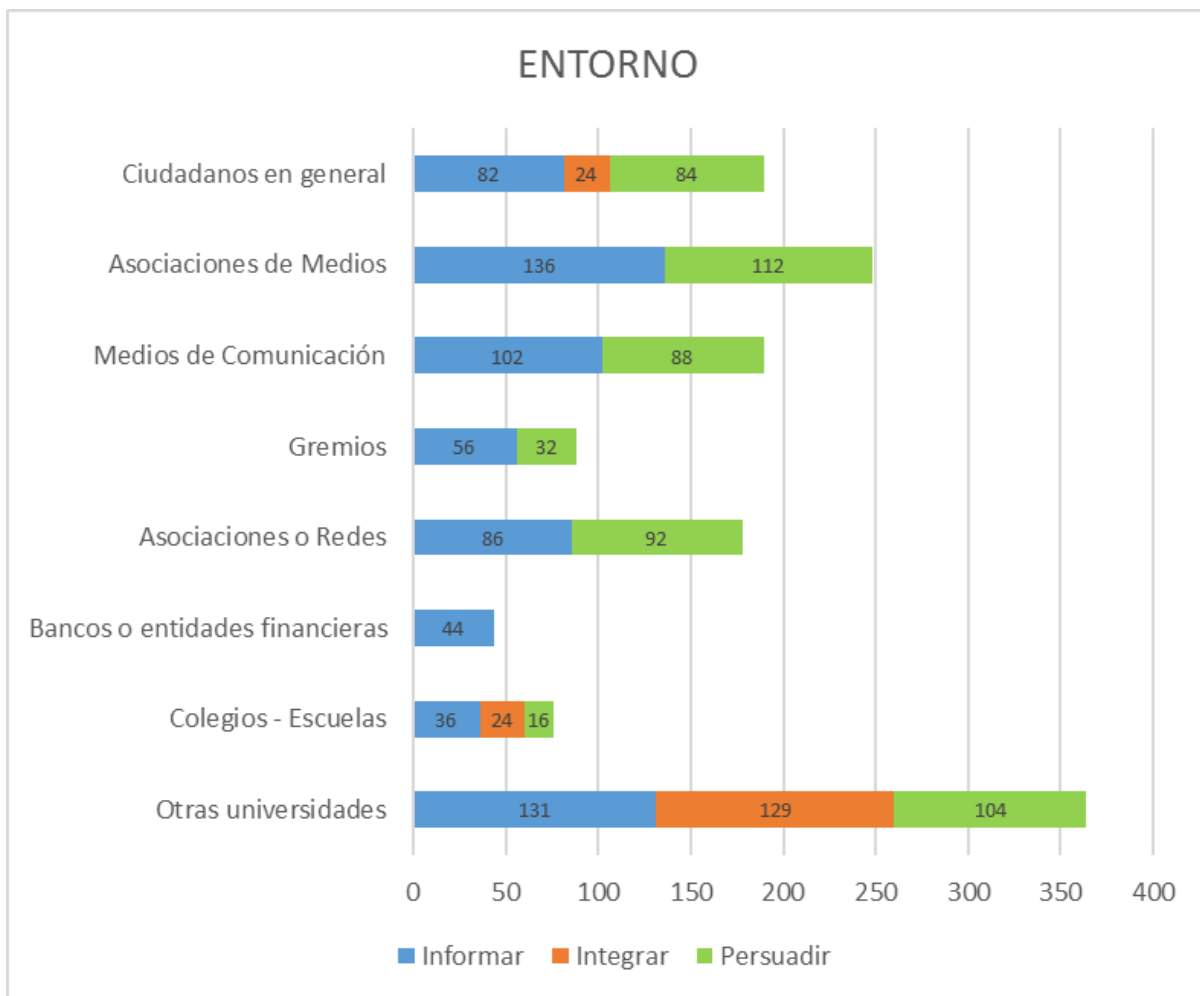
En cuanto a las instituciones de Gobierno, se considera que el esfuerzo de comunicación es mínimo hacia muchas de ellas, pero se destacan los gobiernos locales y el gobierno central como más demandantes de esfuerzo de comunicación para la RDS-HN. Esto se puede interpretar como una necesidad percibida de informar, integrar y publicitar a los gobiernos locales en las áreas donde la institución tiene presencia o proyectos para facilitar los procesos de intervención y participación, así como de proyectar hacia el gobierno central una imagen adecuada de la institución principalmente y en segunda medida, informarles financiera y técnicamente de las acciones.



**Figura 19. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia el gobierno**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

En el entorno inmediato en que se desenvuelve la RDS-HN, se identifican algunos públicos que pueden generar opinión favorable o desfavorable hacia la institución y posiblemente participar en o promover sus acciones institucionales. En cuanto a la valoración del esfuerzo de comunicación que se percibe hacia ellos, se destaca el trabajo prioritario en comunicación que debe hacerse hacia otras universidades; esto puede interpretarse en la relación de colaboración que ya existe entre la institución y algunas universidades que han enviado estudiantes a realizar prácticas profesionales en la RDS-HN en diversas áreas y también al contacto que la institución mantiene con estos centros de estudio compartiendo información de eventos, becas y oportunidades de empleos. Del resto de los públicos del entorno se considera un esfuerzo de comunicación mayor hacia los medios de comunicación y las asociaciones de medios, quienes pueden influir en la percepción que el público general pueda tener hacia la RDS-HN.



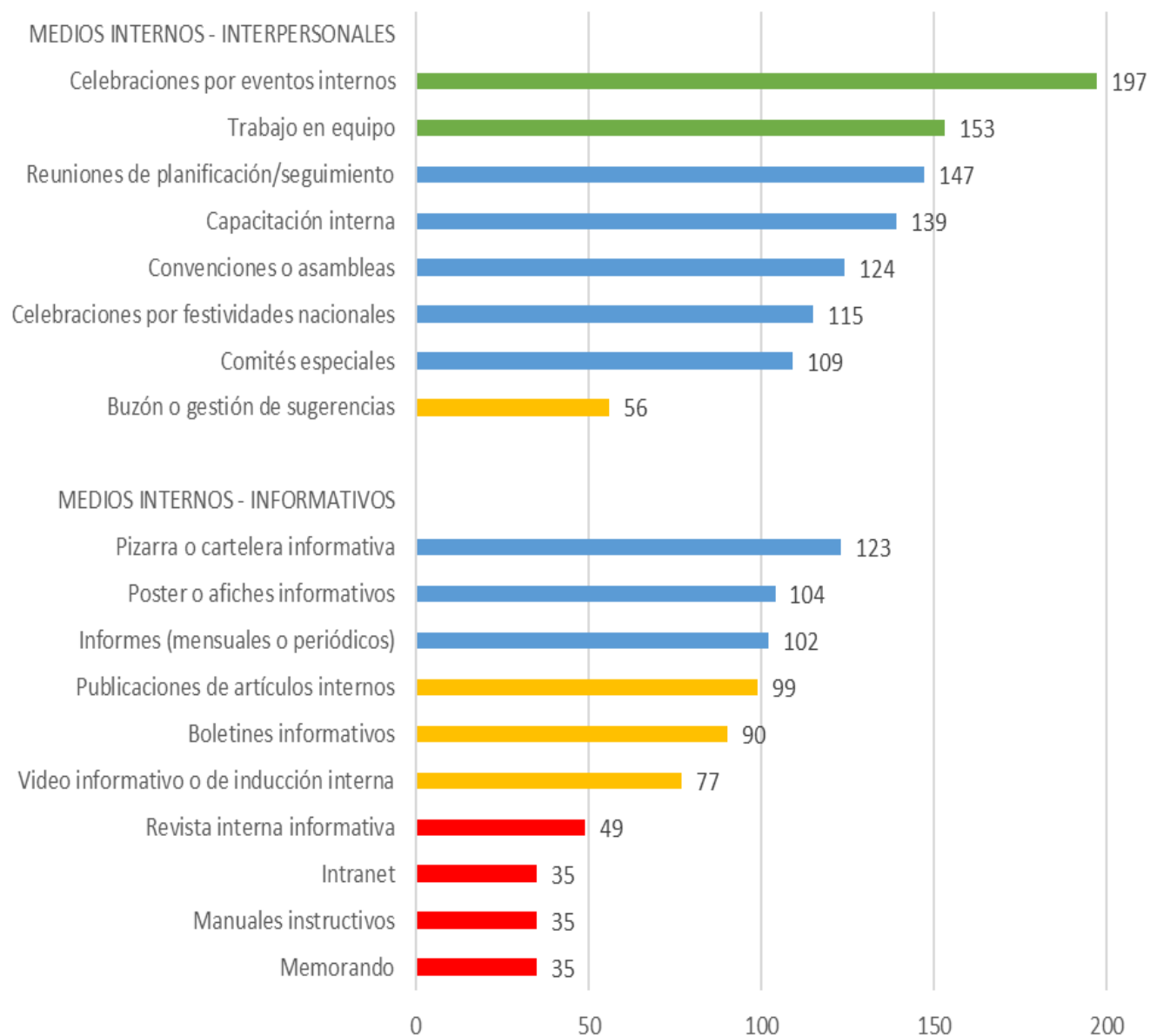
**Figura 20. Percepción de esfuerzo de comunicación hacia el entorno o público general**  
 Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

#### 4.4. Medios, herramientas y acciones de comunicación interna

En la consulta realizada, se destaca que internamente hay dos acciones de comunicación organizacional que caracterizan la cultura de comunicación de la RDS-HN, éstas son los eventos de celebración interna por motivos especiales (cumpleaños, bienvenida, logros o despedidas de miembros de la institución) y el trabajo en equipo (resaltados en color verde). De ello se puede comprender que estas acciones refuerzan el ambiente de familiaridad que se manifiesta en la institución y la dinámica de integración y colaboración que ha sido fomentada desde la coordinación nacional de la RDS-HN.



## Uso de Medios y Acciones de Comunicación Interna



**Figura 21. Prioridad percibida de los medios de comunicación interna en la RDS-HN.**

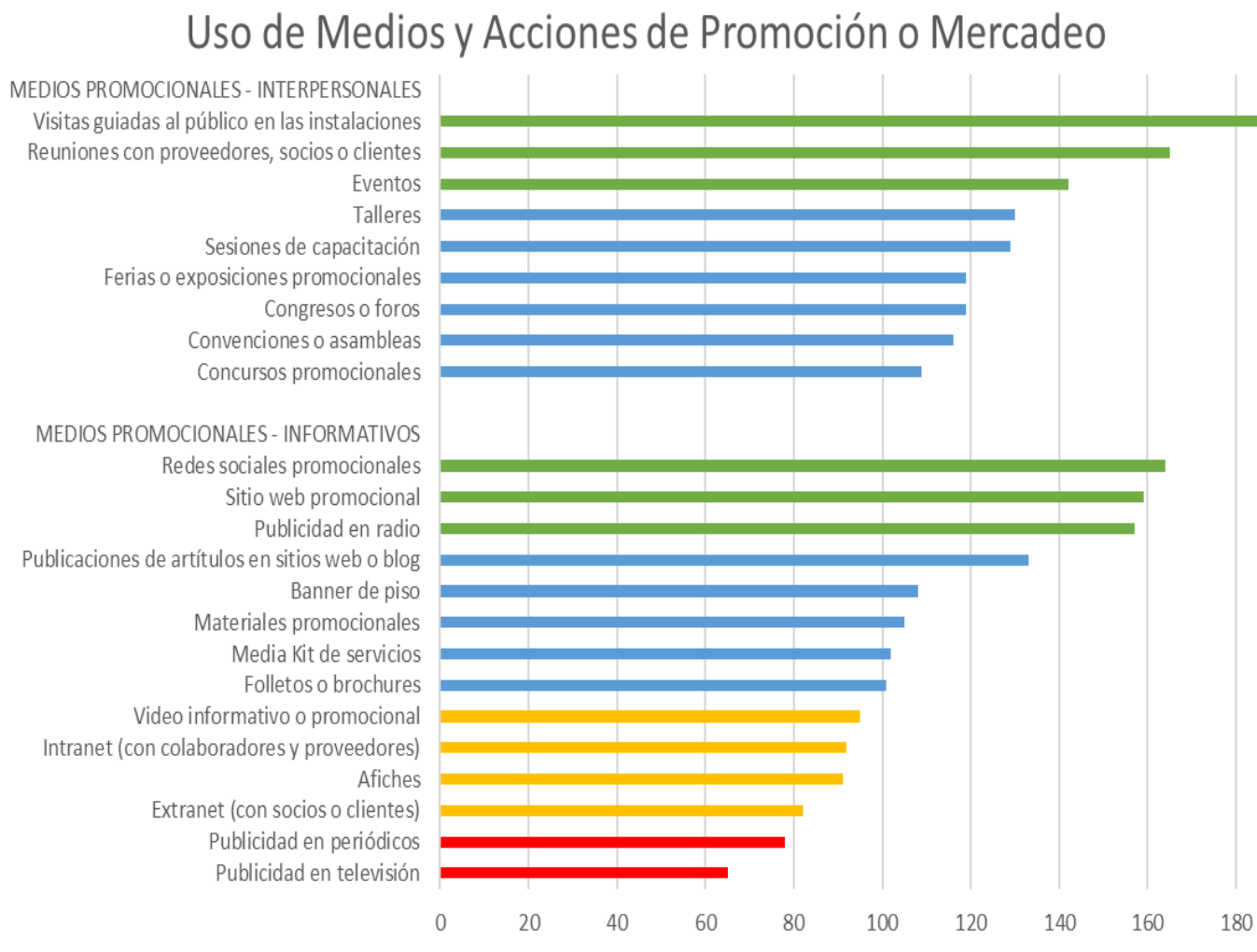
Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

Aparecen identificados diversos medios en color azul, que son utilizados en menor o mayor medida, reflejando la variedad de herramientas y medios de comunicación empleados en la RDS-HN, siendo una organización referenciada en el uso de las TIC's.

Dentro de los medios en amarillo y en rojo, que son los menos utilizados en ese orden, se destaca que la Intranet refleja un poco uso, pero se reconoce que ésta es una herramienta nueva en la RDS-HN que será muy promovida desde la Estrategia de Comunicación.

#### 4.5. Medios, herramientas y acciones de comunicación promocional

En el siguiente gráfico se puede apreciar el uso de los principales medios que la RDS-HN emplea para la promoción y el mercadeo, mismos que reflejan parte de la cultura de comunicación de la institución y su referencia en el uso de las TIC's.



**Figura 22. Prioridad percibida de los medios de comunicación para promoción y mercadeo en la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

Se observa que como medios informativos de la RDS-HN, destacan las redes sociales en primer lugar y luego los sitios web. Esto es reflejo de una práctica institucional de años incursionando y manteniendo la institución presencia en la Internet. El portal web y las redes sociales actuales, tanto la web institucional como las redes sociales de servicios informativos gratuitos, han generado una plataforma de visibilidad y contacto para la institución que se ha vuelto el principal medio informativo hacia públicos externos.

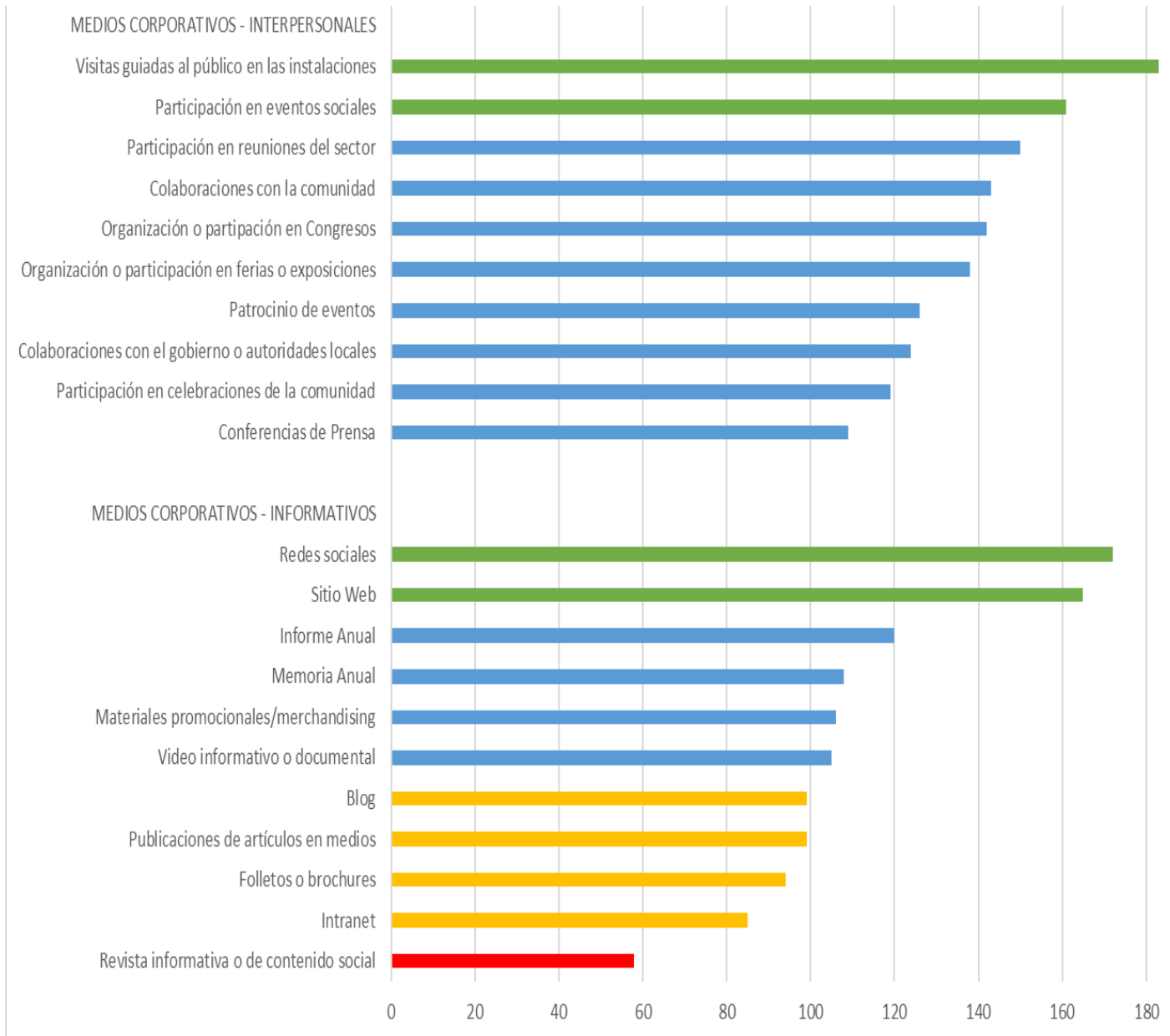
Por otra parte, en los medios interpersonales de promoción, se identifica la importancia del trato personalizado que se le da a los representantes institucionales cuando visitan la RDS-HN, lo que más que una costumbre o práctica habitual de cortesía a los visitantes, se debe adoptar como una política y acción intencionada de comunicación, buscando potenciar y preparar a toda la institución para mejorar la dinámica del tour por las instalaciones y producir material promocional especial para entregar en estas ocasiones a los y las visitantes que llegan a la institución.

Se aprecia también en la gráfica anterior, que la inversión publicitaria en medios masivos para promocionar sus servicios y proyectos, es una práctica muy poco frecuente en la RDS-HN.

La importancia de medir y valorar el uso de medios de comunicación en este diagnóstico comunicacional, está en reconocer las facilidades de la institución para poder asumir la producción y el uso de diferentes medios o herramientas de comunicación, dadas sus capacidades creativas y profesionales.

#### 4.6. Medios, herramientas y acciones de comunicación social

Para la socialización de los proyectos que la RDS-HN realiza en el país, se visualiza también que predomina el uso de las redes sociales y sitios web para compartir información y promocionar los proyectos.

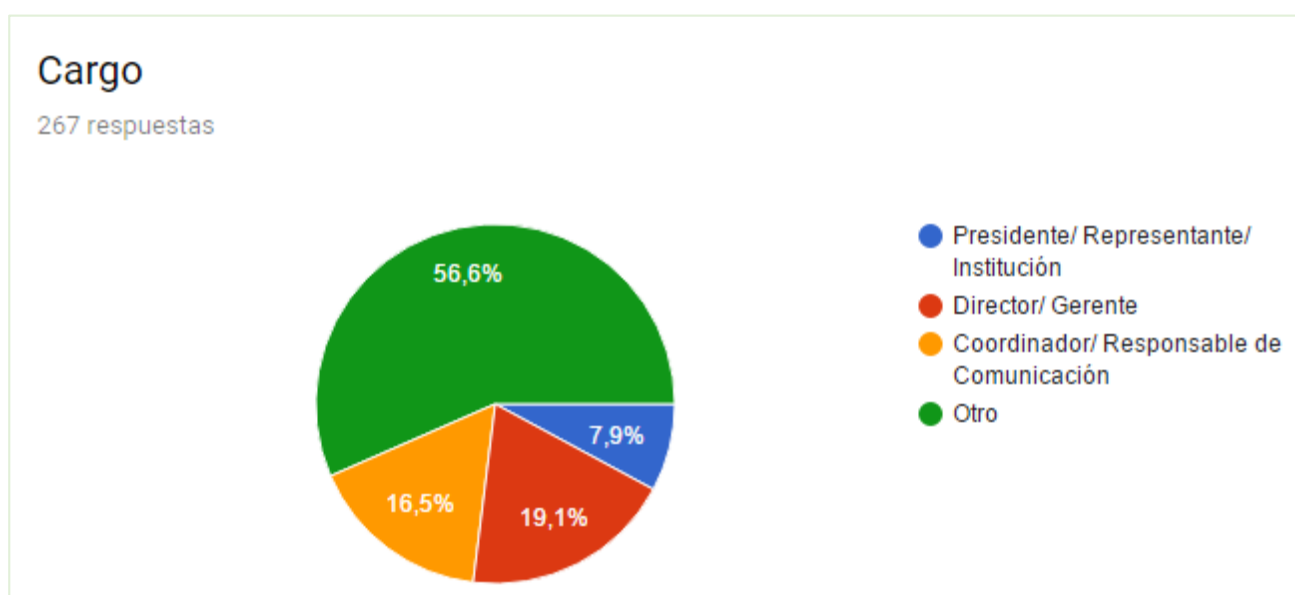


**Figura 23. Prioridad percibida de los medios de comunicación social para la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

#### 4.7. Percepción externa sobre la imagen y servicios de RDS-HN

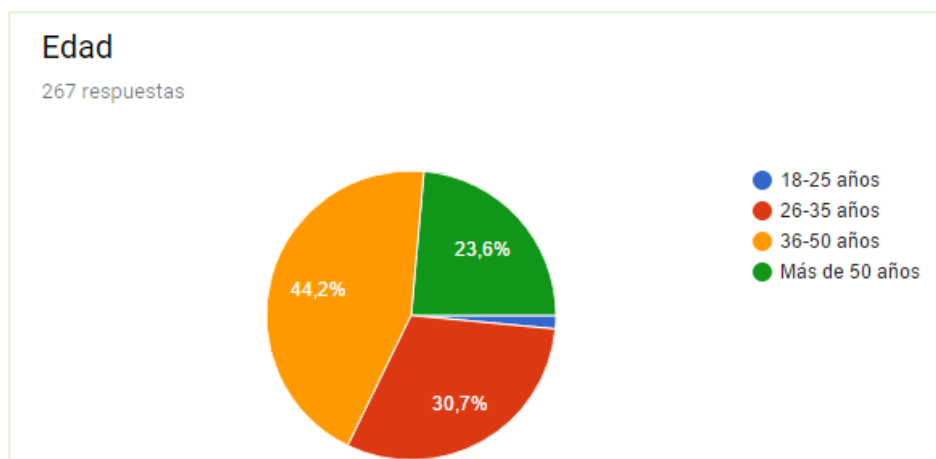
En cuanto a la consulta externa sobre la comunicación de la RDS-HN, la encuesta no fue resuelta en su mayoría por los titulares de cada organización a la que se le pidió colaboración; sin embargo, lo anterior no denota su ausencia en esta encuesta. Se obtuvo una participación notable de personal responsable de la coordinación de la organización o de las comunicaciones institucionales, lo que permite tener un marco de público adecuado para emitir opinión de interés que refleje la percepción del estado de la imagen corporativa de la RDS-HN.



**Figura 24. Cargo de participantes en la consulta externa de percepción de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

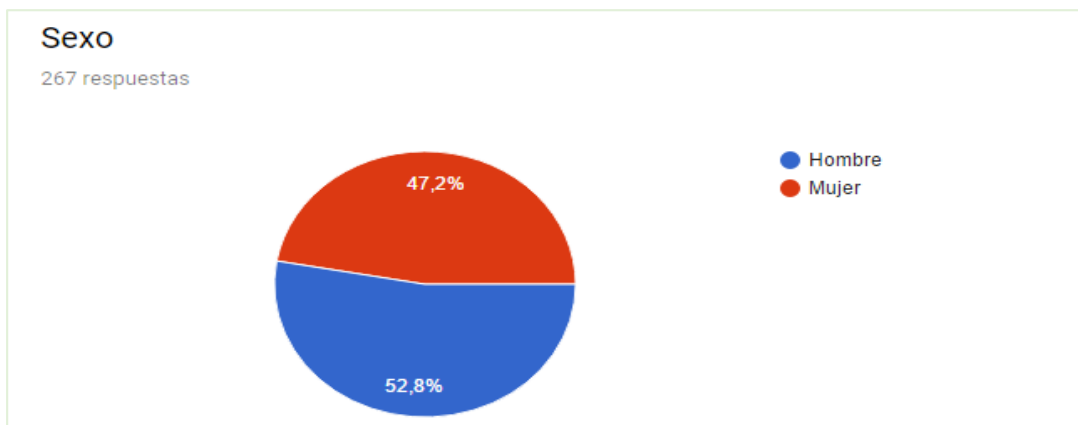
El público que respondió la encuesta de imagen corporativa comprende en su mayoría, una edad de entre 26 a 50 años, siendo este rango reflejado en cantidad percentil en un 74.9% de las encuestas resueltas.



**Figura 25. Edad de participantes en la consulta externa de percepción de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

La encuesta la han resuelto casi la misma cantidad de hombres que mujeres, siendo los miembros del sexo masculino los que más la han respondido por un pequeño porcentaje.

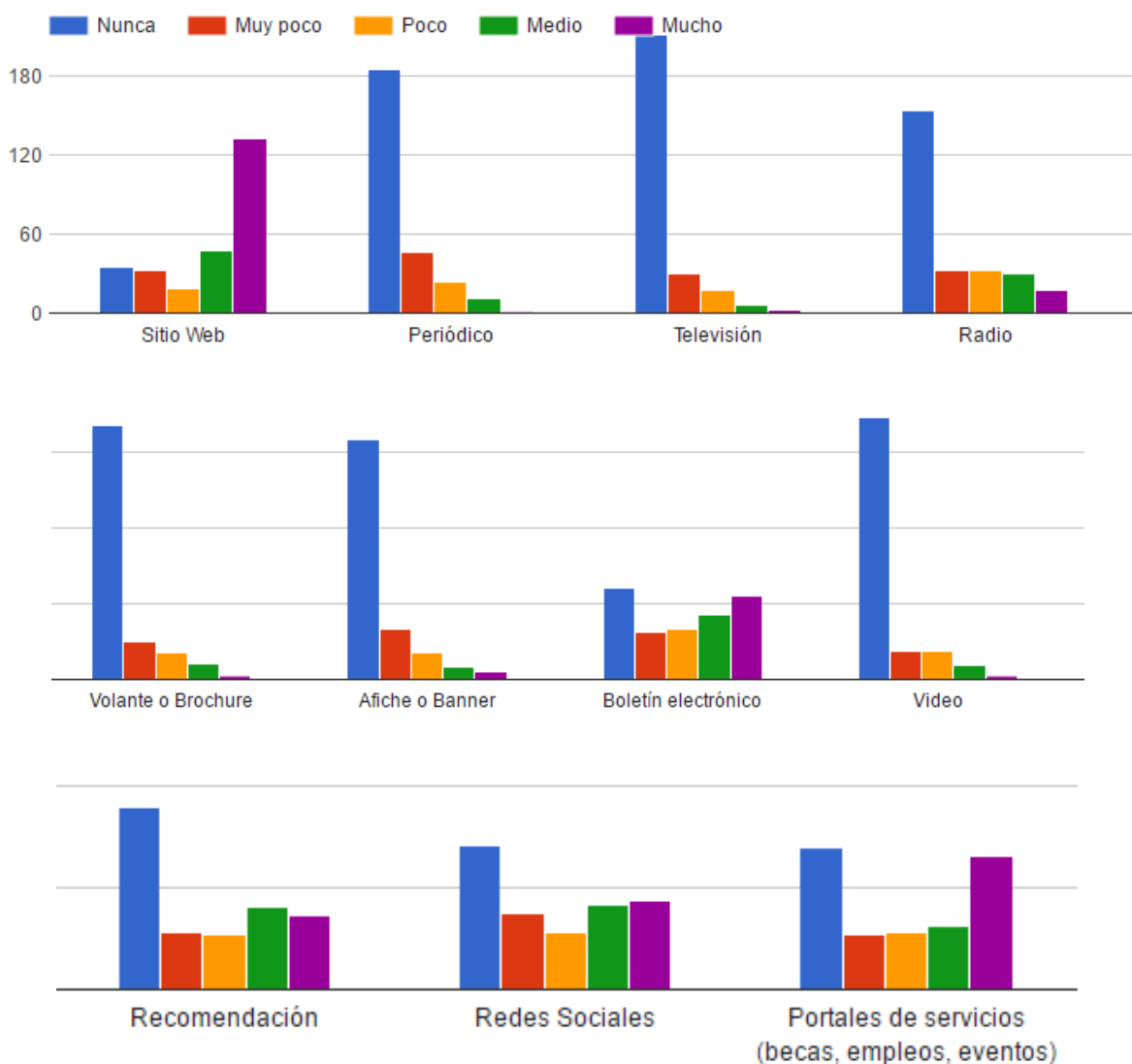


**Figura 26. Sexo de participantes en la consulta externa de percepción de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

Los resultados de la primera pregunta planteada en las organizaciones que podrían influir en la imagen corporativa de la Red de Desarrollo Sostenible Honduras, reflejaron que la notoriedad de la organización en sí y de sus servicios es muy poca ya que su presencia en los medios de comunicación masiva es mínima y muy pocas personas manifestaron haberse dado cuenta de ellos en estas plataformas, esto a pesar de que la institución cuenta con una frecuencia radial autorizada.

1. ¿A través de qué medios o espacios ha conocido o recibido información con mayor frecuencia acerca de la RDS-HN, sus servicios, proyectos u organización?



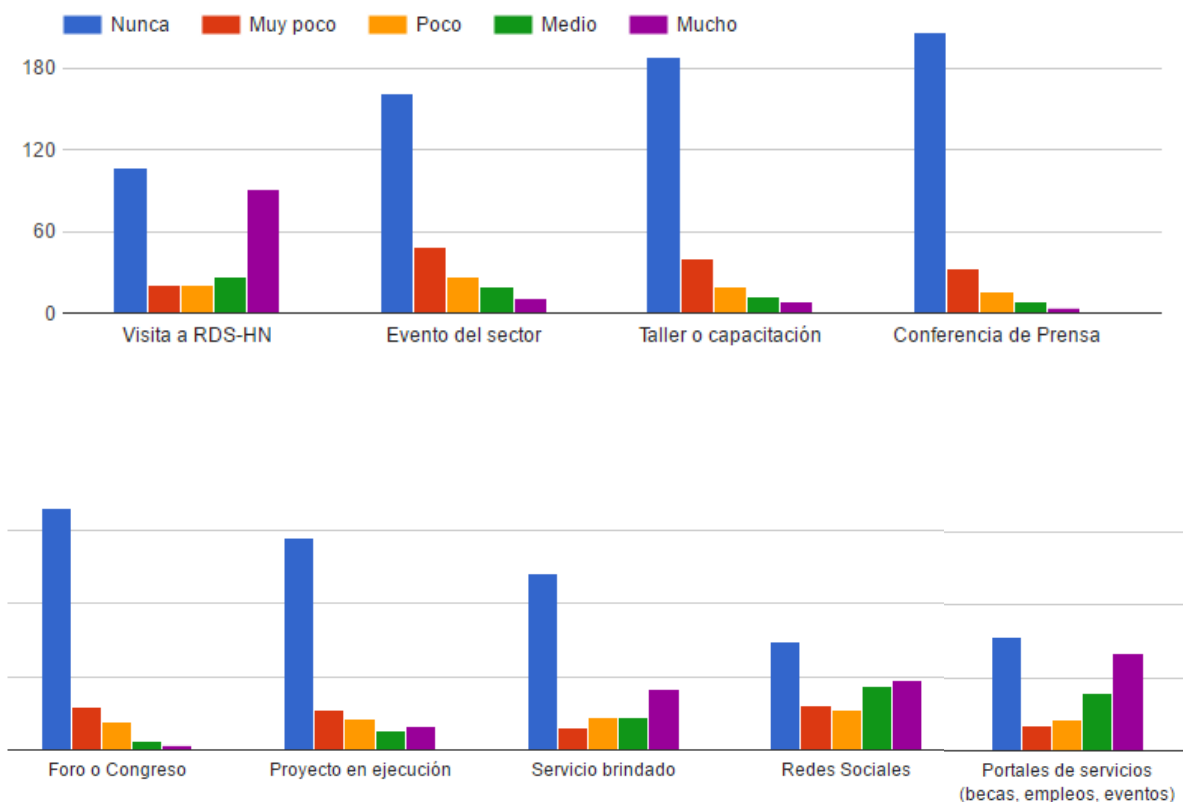
**Figura 27. Medios a través de los cuales se ha recibido información de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

Lo anterior refleja que el posicionamiento en cuanto a medios de comunicación es muy bajo; sin embargo, este es mayor en sus portales de servicio, sitio web y redes sociales.

Según los resultados reflejados en la pregunta “¿A través de qué espacios ha tenido mayor contacto, conocimiento o interacción con la RDS-HN?” los públicos han reiterado que el posicionamiento físico de la organización es mucho menor que el que se tiene en las plataformas de internet; sin embargo, a pesar de que se podría considerar que estas son una de las fortalezas de la organización, la **diferenciación** no alcanza a superar los porcentajes requeridos en los portales de servicio y redes sociales. Por lo tanto, por la falta de contacto de la organización en eventos, talleres, conferencias, foros, proyectos y servicios brindados se puede deducir que los vínculos con los grupos de interés son débiles lo que afecta en la **reputación** de la RDS-HN.

## 2. ¿A través de qué espacios ha tenido mayor contacto, conocimiento o interacción con la RDS-HN?



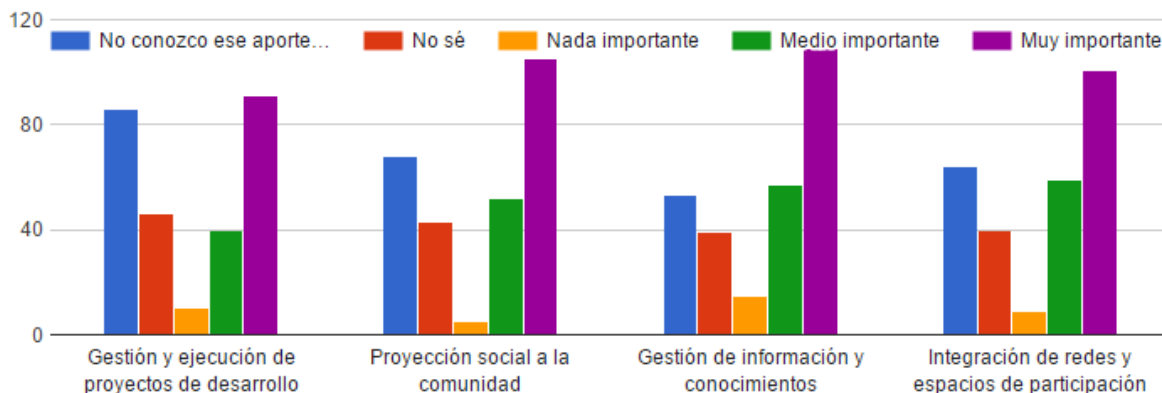
**Figura 28. Medios a través de los cuales se ha recibido información de la RDS-HN.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.



A pesar de lo anterior se conoce que a nivel organizacional si se está proyectando la participación de la institución en diversas plataformas de interacción con otras organizaciones, pero esto no es suficiente para generar una percepción ideal de la institución, pues esto mismo también refleja un nivel bajo de **recordación** en la mente de los consumidores, ya que tanto la presencia en medios masivos es baja, así como la presencia en espacios de participación e interacción institucional.

### 3. ¿Cuál es su valoración del aporte, gestión o intervención de la RDS-HN en los siguientes criterios?

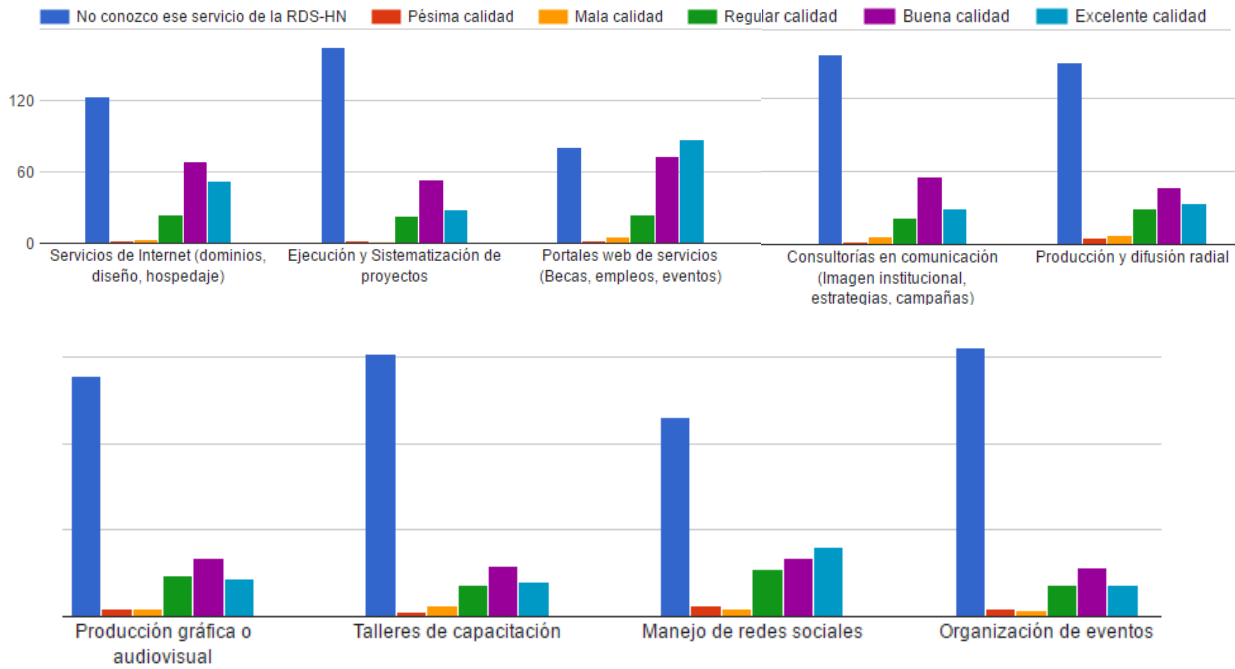


**Figura 29. Valoración externa de la RDS-HN según criterios consultados.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

En cuanto a lo que los públicos conocen del aporte, gestión o intervención de la Red de Desarrollo Sostenible - Honduras en los criterios relacionados con sus objetivos estratégicos, la **valoración** es positiva en cuanto a lo que la organización aporta a la sociedad; se tiene la percepción externa de que el trabajo que se hace es de mucha importancia en todas las áreas, considerando la respuesta de quienes calificaron el nivel del aporte; aunque debe mejorarse en dar a conocer más la labor institucional ante la sociedad, pues un porcentaje muy considerable de participantes no está enterado de las acciones o no tiene la información que le permita emitir una valoración sobre el aporte y relevancia de la RDS-HN.

4. ¿Cuál es su opinión de la calidad de los siguientes servicios de la RDS-HN?



**Figura 30. Opinión externa de la calidad de servicios de la RDS-HN.**

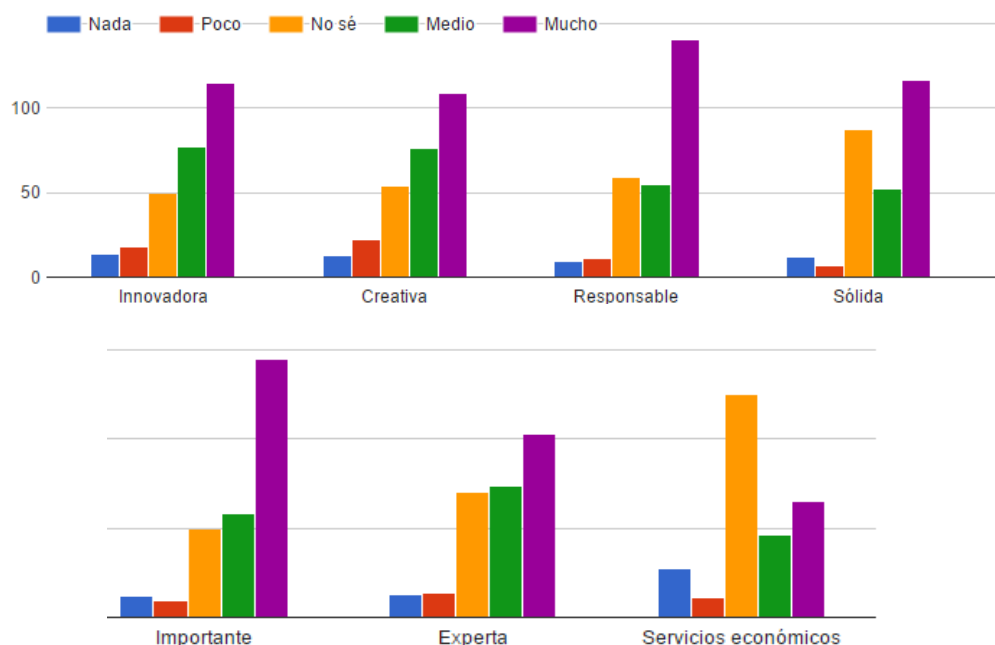
Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

El análisis de los datos que se dieron como resultado de la pregunta “¿Cuál es su opinión de la calidad de los siguientes servicios de la RDS-HN?” han reflejado que, aunque se reflejó en la pregunta anterior una positiva valoración que tienen los públicos de los criterios relacionados con los objetivos estratégicos de la organización, los servicios a través de los cuales se cumplen esos criterios son en su mayoría desconocidos por los encuestados, lo cual refleja la suma debilidad dentro de las siguientes dimensiones de la imagen corporativa:

- **Notoriedad:** A pesar de que se cuenta con una frecuencia radial, el interés noticioso y la presencia en medios ante la percepción del público es muy baja, además de que sus proyectos y eventos no entran en la agenda informativa de los otros medios.

- Diferenciación:** La percepción y conocimiento de los aspectos comunicativos, uso de las TIC`S y el fortalecimiento de capacidades a través de los portales, radio, producción gráfica, y talleres de capacitación es muy desconocido, lo cual refleja que el nivel de diferenciación ante otras instituciones similares, es muy bajo. En este aspecto solamente los portales web de servicios logran alcanzar la diferenciación adecuada por sobre el desconocimiento de esta área; por lo cual se puede decir que los públicos reconocen más a la institución en específico por este servicio.
- Recordación:** La Red de Desarrollo Sostenible Honduras cuenta con diversas marcas de servicios institucionales como RDS Radio, RDS Media, RDS ECCO y otras; sin embargo, éstas no se han posicionado en la mente de los consumidores o públicos de interés, por lo que desconocen mayoritariamente los servicios ofrecidos por medio de ellas.

5. ¿Cómo definiría a la RDS-HN como organización?



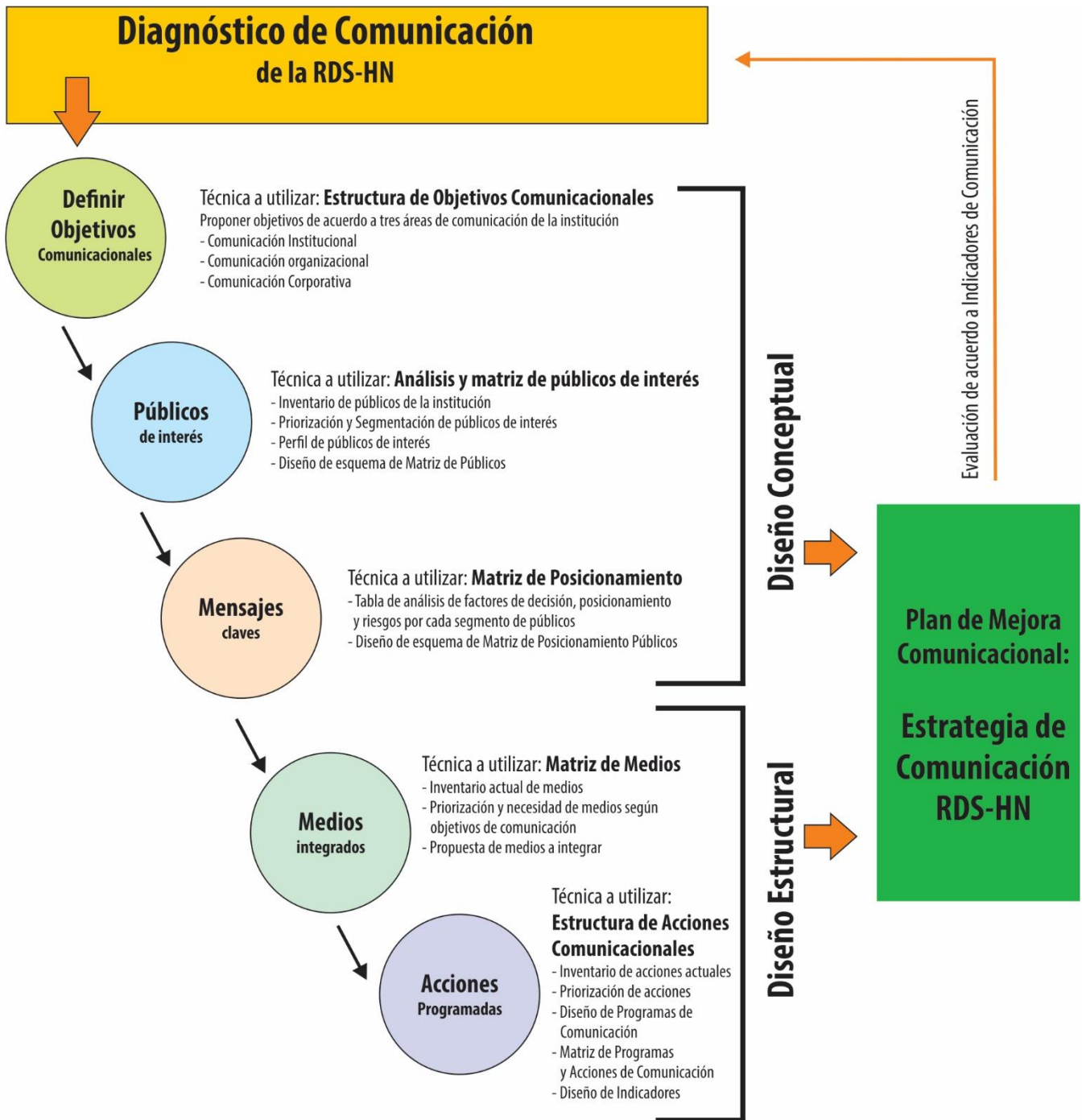
**Figura 31. Definición externa de la RDS-HN según criterios consultados.**

Fuente: Diagnóstico de Comunicación de la RDS-HN. Abril 2017.

En esta pregunta planteada en la encuesta de imagen corporativa se puede decir que la organización tiene una destacada **notabilidad** en las cualidades de innovación, creatividad, responsabilidad, solidez, importancia y nivel de experiencia. Se refleja que el **posicionamiento** de la Red de Desarrollo Sostenible Honduras en relación a su nivel comercial y el coste de los servicios que ofrece es incierto ya que la gran mayoría no se siente en capacidad de calificarlos.

#### **4.8. Aplicabilidad**

El diseño de la Estrategia de Comunicación de la RDS-HN, como propuesta de mejora, se fundamenta en los resultados del diagnóstico de comunicación aplicado a la institución y en el análisis del perfil, la estructura y dinámica organizacional, considerando un diseño conceptual y un diseño estructural de la comunicación estratégica, tal como se ve en la siguiente figura:



**Figura 32. Diseño de Propuesta de Mejora Comunicacional para la RDS-HN.**

El diseño de la estrategia también se complementa en la consideración de los objetivos estratégicos planteados por la institución para el período 2017 – 2020, así como en el reciente diseño conceptual del producto institucional que ofrece la RDS-HN a sus diferentes.

#### 4.8.1. Diseño y organización integral de las comunicaciones

La Estrategia de Comunicación de la RDS-HN considera tres formas de comunicación que están presentes en toda institución, aunque generalmente se le da más atención a una que a otras; por ello, en la RDS-HN se considera que estas formas de comunicación son complementarias y tienen igual importancia en la gestión de la comunicación institucional.

**TIPO:** **Comunicación Institucional**

**Objetivo:** **Presencia de la institución en diferentes sectores y medios de interés.**

**Concepto:** **La identidad e imagen institucional.**

Contribuye a generar imagen pública y a fortalecer los vínculos institucionales con las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad, proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

El departamento o responsables de la Comunicación Institucional, se encargan de velar por la imagen pública e interna de la institución o empresa, guardando la identidad y la filosofía que respalda y caracteriza a la institución.

**PROGRAMA:** **Comunicación Organizacional**

**Objetivo:** **Integración de la institución y sus colaboradores en diferentes sectores.**

**Concepto: Los procesos organizacionales.**

Este tipo de comunicación es totalmente operativa; sirve como medio o herramienta de trabajo que permite el flujo de la información en la organización, relacionando los objetivos, necesidades e intereses de la institución con el personal o colaboradores y con la sociedad. Permite también conocer al recurso humano, evaluar su desempeño y productividad, así como favorecer el desarrollo profesional para enfrentar los retos y contribuir a satisfacer las necesidades de la sociedad.

En la comunicación organizacional, se cuidará que los colaboradores internos y externos de la RDS-HN estén integrados en la dinámica organizacional, bien informados del quehacer institucional e identificados

**PROGRAMA: Comunicación Corporativa - Marketing**

**Objetivo: Preferencia de la institución (y su producto) en diferentes sectores.**

**Concepto: El Producto institucional.**

La comunicación corporativa contribuye a lograr los objetivos y metas que se ha propuesto la RDS-HN en la proyección de la imagen y su producto al exterior, principalmente al mercado, en una forma eficiente y atractiva. La comunicación corporativa también comprende las acciones y recursos de comunicación de los que dispone la organización para difundir el quehacer y la oferta institucional de la organización.

En la siguiente imagen se puede visualizar cómo se integran los tres tipos o formas de comunicación que se consideran en el diseño estructural de la gestión de las comunicaciones.



**Figura 33. Diseño de propuesta de organización de las comunicaciones en la RDS-HN.**

Este diseño integral de las comunicaciones tiene implicancias en la estructura operativa del Componente de Comunicación de la RDS-HN, pues para cada una de las formas de comunicación se identifican objetivos e indicadores a realizar, pero las tres áreas se complementan entre sí, no actúan de forma independiente, sino que se distribuyen entre ellas las acciones planificadas.



#### **4.8.2. Diseño de Concepto de Comunicación**

El Concepto de Comunicación en que se basa la estrategia de comunicación de la RDS-HN, se ha desarrollado a partir del análisis de las características físicas y simbólicas del producto que ofrece la institución a sus diferentes públicos.

Este producto institucional se asume también como el concepto de comunicación a transmitir, el cual resume la oferta institucional de productos y servicios de la RDS-HN y es a la vez, la Promesa Básica que la institución transmite a sus diferentes públicos a través de toda forma de comunicación.

El producto institucional y concepto de comunicación definido de la RDS-HN es el siguiente:

**“Soluciones efectivas de comunicación y aplicación de las TIC’s,  
para el desarrollo social y fortalecimiento de capacidades”**

En la siguiente imagen se expone el desarrollo del análisis que ha llevado hasta la formulación del producto-concepto de comunicación de la RDS-HN, desarrollado en conjunto con personal de la institución en un taller de análisis de su producto institucional y diseño de su concepto de comunicación.

Este análisis y definición del producto institucional ha considerado una reflexión profunda al interno de la organización y esto a la vez se ha asumido como el corazón de la propuesta de estrategia de comunicación de la RDS-HN.

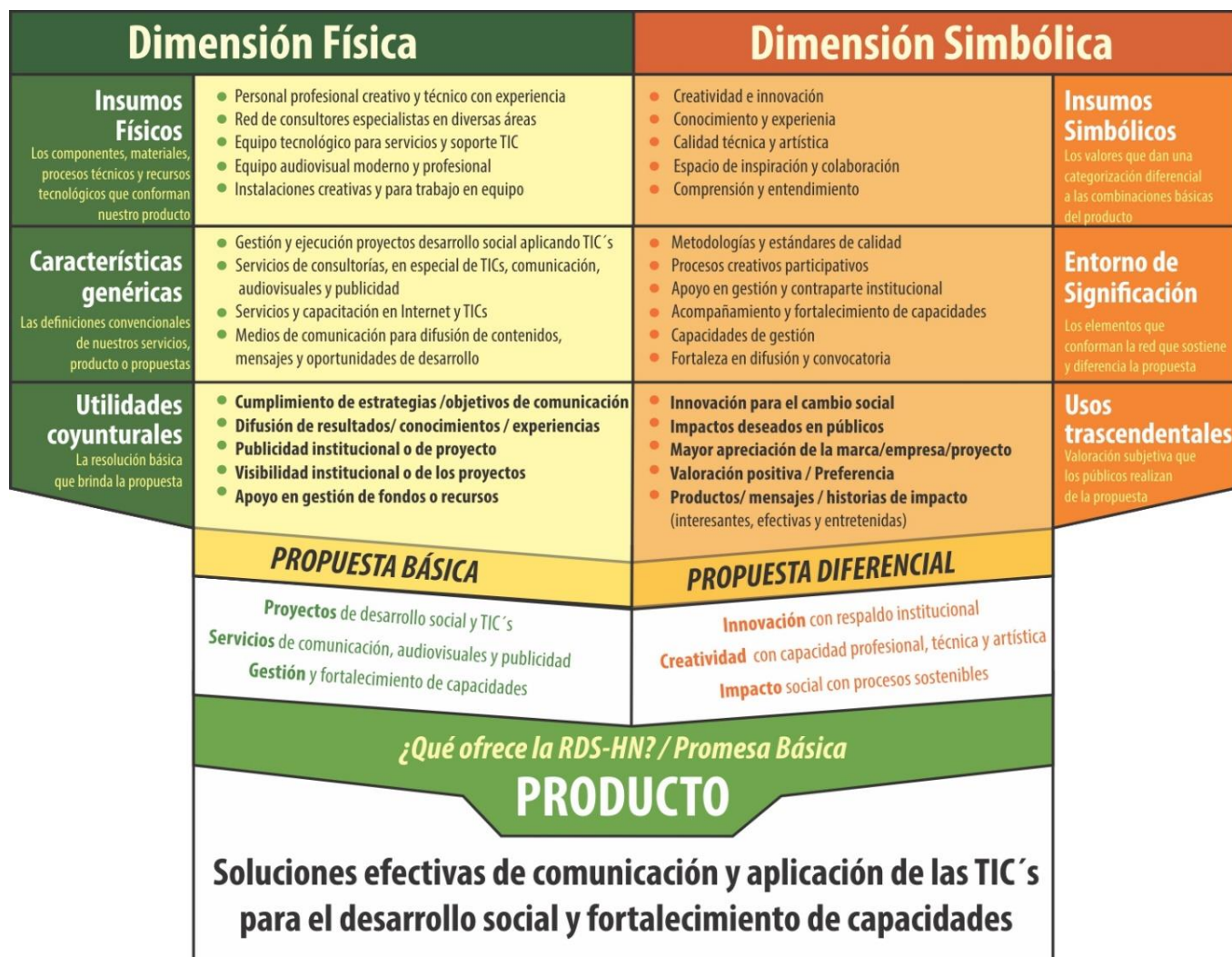


Figura 34. Análisis y conceptualización del producto institucional de la RDS-Hn.

#### 4.8.3. Atributos institucionales

La estrategia de comunicación propone tres atributos institucionales de la RDS-HN que se comunicarán a los diferentes públicos de interés a través de cualquier medio o forma de comunicación.

##### Atributo 1: **Conexión**

**Concepto:** Vínculos estratégicos institucionales y gestión de medios y espacios de difusión que potencian el aporte de la RDS-HN.

**Atributo 2:** *Capacidad*

**Concepto:** Experiencia en diseño, gestión y ejecución de proyectos y consultorías de desarrollo y servicios de comunicación y producción audiovisual

**Atributo 3** *Sostenibilidad*

**Concepto:** Fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias para dar sostenibilidad a iniciativas y procesos de desarrollo

Estos atributos institucionales se han seleccionado para respaldar el posicionamiento de la RDS-HN y su producto u oferta institucional, que es a la vez el concepto único de comunicación que fundamenta todo el diseño de la presente Estrategia de Comunicación.

#### **4.8.4. Indicadores de gestión institucional**

Los indicadores de gestión institucional son programas que la RDS-HN se ha planteado desarrollar estratégicamente para asegurar que pueda como organización seguir ofreciendo el producto institucional (concepto de comunicación) que se ha establecido.

Para cada atributo institucional que se desea transmitir o comunicar, se han establecido indicadores de gestión que permitirán cuidar esos atributos y con ello el producto institucional.

**Atributo 1:** *Conexión*

- Indicadores:**
- Programa de alianzas, consultores y colaboradores
  - Programa de gestión de conectividad, contenidos y medios

**Atributo 2:** *Capacidad*

- Indicadores:**
- Programa de investigación y desarrollo de proyectos
  - Programa de calidad y desarrollo profesional

**Atributo 3** *Sostenibilidad*

- Indicadores:**
- Programa de fortalecimiento de capacidades
  - Programa sistematización y difusión de experiencias

#### **4.8.5. Programas y tácticas de comunicación**

Las comunicaciones en la RDS-Hn se dirigen a través de 3 programas de comunicación, los cuáles reúnen una serie de acciones tácticas que conforman el desarrollo de la estrategia de comunicación, respondiendo con ello a los objetivos estratégicos de comunicación planteados.

**PROGRAMA:** Programa de comunicación y relaciones institucionales

- Acciones
- Presencia y visibilidad institucional
- Tácticas
- Relaciones financieras y técnicas
  - Liderazgo y redes institucionales

**PROGRAMA:** Programa de comunicación e integración organizacional

- Acciones
- Identidad y cultura organizacional
- Tácticas
- Medios y comunicación Interna
  - Cobertura, archivo y difusión de acciones organizacionales

**PROGRAMA:** Programa de comunicación corporativa y marketing

- Acciones • Socialización de proyectos y conocimientos
- Tácticas • Publicidad y mercadeo de servicios
- Gestión de información y recursos comunitarios

#### **4.8.6. Objetivos de comunicación**

Se han organizado objetivos estratégicos de comunicación de acuerdo a cada una las Acciones Tácticas propuestas en los diferentes Programas de Comunicación de la Estrategia.

#### **4.8.7. Objetivos de comunicación y relaciones institucionales**

- 1) Promover la participación y visibilidad de la RDS-HN en acciones o eventos del sector de desarrollo en el país.
- 2) Contribuir a generar y transmitir una imagen de solidez, ética y responsabilidad institucional de la RDS-HN
- 3) Impulsar y visibilizar el liderazgo y las relaciones institucionales de la RDS-HN en pro del desarrollo sostenible de Honduras.

#### **4.8.8. Objetivos de comunicación e integración organizacional**

- 4) Fortalecer la identidad y cultura organizacional entre los colaboradores internos y externos de la RDS-HN, promoviendo la integración, el compromiso, la iniciativa, los valores y la imagen institucional.

- 5) Facilitar y promover el uso de medios y herramientas de comunicación o colaboración, para mejorar los procesos e incrementar la participación y eficiencia organizacional.
- 6) Lograr la cobertura audiovisual de las principales acciones organizacionales de la RDS-HN, tanto de sus proyectos, consultorías y servicios; sistematizar o archivar adecuadamente las imágenes, información o experiencias.

#### **4.8.9. Objetivos de comunicación corporativa y marketing**

- 7) Dar a conocer los proyectos de la RDS-HN, los productos y resultados que con su intervención o colaboración se obtienen para beneficio de la sociedad.
- 8) Incrementar la participación en el mercado de servicios de comunicación, capacitación y audiovisuales en el sector de desarrollo social; Aumentar la facturación y los beneficios institucionales.
- 9) Contribuir a la gestión de información, conocimientos y recursos de comunicación y su disponibilidad para beneficio de la sociedad, visibilizando a la vez, el aporte de la RDS-HN.

#### **4.8.10. Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión seleccionados, han sido propuestos para tener parámetros con los cuales medir la gestión de las comunicaciones de la RDS-HN a través de sus tres programas de comunicación complementarios.

**PROGRAMA: Programa de comunicación y relaciones institucionales**

- Indicadores de gestión
- Nivel de Notoriedad.
  - Nivel de Visibilidad.
  - Índice de Reputación.
  - Nivel de Posicionamiento.

**PROGRAMA: Programa de comunicación e integración organizacional**

- Indicadores de gestión
- Índice de Notabilidad.
  - Índice de Diferenciación.
  - Nivel identidad/ pertenencia.
  - Índice satisfacción interna.
  - Nivel de eficiencia. en comunicación organizacional
  - Nivel de participación/ integración

**PROGRAMA: Programa de comunicación corporativa y marketing**

- Indicadores de gestión
- Nivel de Notoriedad
  - Nivel de Referencia
  - Nivel de Valoración
  - Índice de Diferenciación
  - Nivel de Participación en el mercado
  - Nivel de Recordación
  - Traffic Source, Engagement Sitio Web y Engagement Rate Facebook

Se sugiere que estos indicadores sean medidos anualmente por la persona o el equipo responsable de comunicación en la RDS-HN, a través de los instrumentos adecuados según cada indicador; para ello se tomará en cuenta el valor inicial que refleje cada indicador en la primera consulta o medición de estos indicadores, a fin de establecer en cada Plan Anual de Comunicación, la meta de mejora para cada indicador, el período de tiempo, la forma de medición y los verificables que acompañen o respalden el cumplimiento de acciones para llegar a las metas definidas.

#### **4.8.11. Públicos de interés internos**

Los públicos internos son aquellos que están al interior de la organización, como los empleados permanentes o colaboradores, pero también pueden ser aquellos públicos externos a la organización que están integrados en la dinámica organizacional, como los consultores.

1. **Colaboradores.** Empleados permanentes, empleados por hora y consultores externos asociados que trabajan en consultorías o proyectos actuales de la RDS-HN.
2. **Gerentes y Coordinadores.** Personas que dirigen los diferentes departamentos de trabajo de la RDS-HN o coordinan las diversas áreas de servicios: BIT HN, RDS Radio, RDS Media, RDS Proyectos y RDS Producciones.
3. **Junta Directiva y Asamblea.** Miembros de la asamblea general, comités y directivos, que velan por el desempeño, transparencia y cumplimiento de objetivos de la RDS-HN en el país.



#### **4.8.12. Públicos de interés externos**

##### **1. Público General**

Estudiantes, profesionales, jóvenes y adultos de comunidades urbanas y rurales del país con acceso a Internet o a medios de comunicación comunitarios, que buscan oportunidades de empleos, consultorías o desean emprender proyectos relacionados a las TIC's y que ven en la RDS-HN una fuente para obtener o difundir información o como un aliado para emprender proyectos en asociación.

##### **2. Organizaciones y Proyectos de Desarrollo**

Organizaciones u Instituciones de desarrollo (ONG, OPD, Asociaciones) con presencia alrededor del país y que necesitan una institución aliada o co-ejecutora para sus proyectos, o que demandan servicios de consultorías en diferentes temáticas o que necesitan servicios de internet, comunicación, publicidad o producción audiovisual.

##### **3. Cooperación internacional**

Instituciones u organismos internacionales, embajadas o fondos externos de cooperación que presentan proyectos de desarrollo social para el país o solicitan servicios de consultorías de interés para la RDS-HN.

##### **4. Instituciones de Gobierno**

Dependencias del Gobierno que demandan servicios de consultorías o que emprenden proyectos relacionadas a temáticas de interés de la RDS-HN.

## 5. Medios de Comunicación

Medios que cubren actividades y eventos de desarrollo social, sociedad civil, derechos humanos, medio ambiente.

## 6. Academia

Instituciones académicas a nivel universitario que puedan ver un aliado en la RDS-HN o que deseen enviar a estudiantes para sus prácticas profesionales en las áreas de Desarrollo Social, Internet, Comunicación, Periodismo, Producción Audiovisual y otras afines.

### 4.8.13. Segmentación y Matriz de Posicionamiento en públicos

Se ha realizado una propuesta de segmentación de los principales públicos de interés identificados para la RDS-HN según el análisis de públicos actuales priorizados.

**Tabla 9. Segmentación de públicos de Interés de la RDS-HN.**

PÚBLICOS	DECISIÓN OBJETIVO	PROMESA	FORTALEZAS	RIESGOS
<b>Inversores</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unidad de Registro y Seguimiento de las Asociaciones Civiles</li><li>• Asamblea General RDS-HN</li><li>• Junta Directiva RDS-HN</li><li>• Coordinación Nacional RDS-HN</li></ul>	Mayor participación en la gestión y sostenibilidad de la Institución.	Ser parte de una organización innovadora que fomenta el desarrollo sostenible utilizando las TICs.	Transparencia de la institución. Iniciativas de fortalecimiento.	Falta de iniciativa/ Liderazgo

(Continuación de Tabla 9. Segmentación de públicos de Interés de la RDS-HN.)

PÚBLICOS	DECISIÓN OBJETIVO	PROMESA	FORTALEZAS	RIESGOS
<b>Referentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet: LACTLD, ICANN, LACNIC e Internet Society</li> <li>• Comisión Nacional de Telecomunicaciones, CONATEL</li> <li>• Unión Europea, Naciones Unidas, USAID, GIZ</li> <li>• Asociación Medios Comunitarios, AMCH</li> <li>• Mesa SAN - R13, UTSAN</li> <li>• UNAH, SUCO, FOPRIDEH</li> </ul>	<p>Referirse positivamente sobre la RDS, para tener una opinión pública favorable.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con la institución.</p>	<p>Acompañamiento en las iniciativas y proyectos de innovación y desarrollo en el uso de las TICs.</p>	<p>Mayor alcance de cada iniciativa / proyectos.</p> <p>Experiencia institucional. Capacidad técnica.</p>	<p>Control en cantidad/ calidad de información.</p> <p>Inestabilidad política.</p> <p>Polarización de la sociedad.</p>
<b>Destinatarios / Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ONGs y OPDs</li> <li>• Proyectos de Desarrollo</li> <li>• Agencias de Cooperación</li> <li>• Secretarías de Estado</li> <li>• Fundaciones</li> <li>• Empresa Privada</li> <li>• Público general (usuarios/beneficiarios)</li> </ul>	<p>Preferir a la institución en el desarrollo de proyectos, consultorías y convenios.</p>	<p>Servicios eficientes para el desarrollo de proyectos relacionados con las TICs.</p>	<p>Experiencia/ control de desarrollo proyectos/ Calidad de los servicios</p>	<p>Establecimiento de consultorías externas.</p>
<b>Entorno / Influyentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno</li> <li>• Universidades</li> <li>• Sociedad Civil</li> <li>• Cooperación Internacional</li> <li>• Secretaría de Educación / Salud / SAG</li> <li>• Periodistas y Medios de comunicación</li> <li>• Líderes de opinión / Comunitarios</li> </ul>	<p>Establecimiento de vínculos sólidos con la RDS.</p>	<p>Generación de información útil y actualizada como una herramienta de apoyo a la sociedad.</p>	<p>Posicionamiento ganado a través de los años que brinda una imagen sólida y confiable.</p>	<p>Existen amenazas físicas que consisten de otras propuestas o competencias en el mercado. Comprensión.</p>

(Continuación de Tabla 9. Segmentación de públicos de Interés de la RDS-HN.)

PÚBLICOS	DECISIÓN OBJETIVO	PROMESA	FORTALEZAS	RIESGOS
<b>Interno / Colaboradores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados RDS-HN</li> <li>• Empleados BIT-HN</li> <li>• Empleados CONTIC/RDS-MEDIA</li> <li>• Empleados en Proyectos RDS-HN</li> <li>• Red de Consultores RDS-HN</li> <li>• Practicantes nacionales (Universidades)</li> <li>• Pasantes / Cooperantes extranjeros</li> </ul>	Compromiso con la visión y gestión de la institución	Un ambiente de crecimiento y realización profesional dinámico, con retos constantes y sentido de contribución a la sociedad	Ambiente familiar Respeto Colaboración/ trabajo en equipo Inversión tecnológica Promoción de oportunidades de capacitación	Falta de compromiso institucional Desconocimiento de la visión y valores Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral Crisis económica

#### 4.8.14. Mensaje Clave General

Considerando los públicos de Interés, la RDS-HN deberá comunicar los siguientes mensajes claves a través de los diversos productos y acciones comunicacionales, siendo el mensaje clave general definido, el siguiente:

*La RDS-HN es una organización no gubernamental, independiente, imparcial, apolítica, y sin fines de lucro, que busca fomentar el desarrollo sostenible utilizando las Tecnologías de información y Comunicación (TIC) como herramientas para compartir y diseminar recursos de información a nivel local, regional, nacional e internacional.*

#### **4.8.15. Mensajes Claves Específicos:**

##### **1. Público General**

La RDS-HN es una organización innovadora en el uso de las TICs y el internet para beneficio de la sociedad y para promover el desarrollo sostenible en Honduras.

##### **2. Organizaciones y Proyectos de Desarrollo**

La RDS-HN es un aliado estratégico para las ONG y proyectos de desarrollo en el país y un buen proveedor de servicios de consultorías de comunicación, sistematización y producción audiovisual para la promoción y difusión de los proyectos.

##### **3. Cooperación internacional**

La Red de Desarrollos Sostenible en Honduras es una organización confiable para la cooperación internacional y capaz para asumir proyectos de desarrollo en Honduras.

##### **4. Instituciones de Gobierno**

La RDS-HN contribuye a la promoción de empleos y consultorías y a promover el uso de las TICs en el desarrollo educativo, económico y social.

##### **5. Medios de Comunicación**

La RDS-HN es una institución innovadora en el país promoviendo el Internet y el uso de las TICs en la búsqueda del desarrollo sostenible del país.

## 6. Academia

La RDS-HN es un aliado estratégico y un espacio ideal para la práctica profesional y el desarrollo de investigaciones sociales.

### 4.8.16. Canales y Medios de Comunicación Internos

A nivel interno se implementarán los siguientes canales o medios para difundir mensajes entre los colaboradores, directivos y decisores de la RDS-HN tomando en cuenta las consideraciones en sus objetivos y metas.

**Tabla 10. Medios de información y comunicación internos a utilizar en la RDS-HN.**

Canal o Medio	Descripción / Metas	Actividades
<b>Correo electrónico</b>	Que sea el medio oficial de trabajo para la comunicación interna.	1) Todo empleado, colaborador o consultor actual de la RDS-HN deberá tener correo institucional. 2) Tener una lista general de correos institucionales para envío masivo de información
<b>Chat Institucional: Oficina RDS-HN</b>	Medio oficial para compartir información inmediata	3) Utilizar y promover chats o grupos privados para los proyectos de mayor relevancia o implicaciones de personal.
<b>Cara a cara</b>	Compartir información valiosa a grupos o áreas de trabajo y obtener retroalimentación inmediata.  Fortalecer la identidad y unidad institucional.	4) Establecer reuniones de avances semanales por áreas para evaluar y mejorar periódicamente los objetivos y planes. 5) Establecer reuniones mensuales de estrategia e información con todo el personal de la RDS-HN.
<b>Mural Informativo o Infografía</b>	Medio oficial para presentar en una sola vista la información general de la RDS-HN, sus objetivos, componentes	

(Continuación de Tabla 10. Medios de información y comunicación internos a utilizar en la RDS-HN.)

Canal o Medio	Descripción / Metas	Actividades
<b>Pantalla Promocional</b>	Promocionar los servicios y producciones audiovisuales propias.	6) Presentar a los empleados y visitantes de la RDS-HN, las producciones audiovisuales
<b>Memoria de Reuniones</b>	Medio oficial para compartir y validar información de las reuniones.	7) Redactar en cada reunión de trabajo una Memoria de Reuniones (obligatorio) y compartir
<b>Memo / Circulares</b>		
<b>Fotos y Videos</b>	Memoria histórica audiovisual de la RDS-HN	Llevar un registro sistematizado de los eventos, proyectos y actividades de la RDS-HN
<b>Memoria de Reuniones</b>	Medio oficial para compartir y validar información de las reuniones.	Se implementará de forma obligatoria la tarea de hacer Memoria de Reuniones
<b>Informe Anual</b>	Para presentar a la Asamblea	Se debe elaborar un Informe Anual de las actividades institucionales y situación financiera de cada año, mismo que debe ser presentado a la URSAC y a la Junta Directiva de la RDS-HN.
<b>Memoria Anual</b>	Para presentar a otras instituciones de desarrollo y Gobierno	Se realizará un documento interno de memoria anual de las principales actividades, consultorías o proyectos en que hayan participado los colaboradores de la RDS-HN.
<b>Asamblea Anual</b>	Reunión en la cual se informa del desempeño, informes y objetivos de la RDS-HN y se evalúa y corrige su accionar.	Dar apoyo y cobertura audiovisual a cada una de las Asambleas que se celebren en el año.

#### 4.8.17. Canales y Medios de Comunicación Externos

Los medios canales y medios externos de comunicación son aquellos que la institución utiliza para establecer contacto, mantener relaciones o intercambiar mensajes con públicos que están en el entorno de la institución.

Se presenta a continuación los medios externos considerados en la Estrategia.

**Tabla 11. Medios de información y comunicación externos a utilizar en la RDS-HN.**

Canal o Medio	Descripción / Metas	Actividades
<b>Sitio Web</b>	Medio para difundir información de perfil de la RDS-HN, servicios, novedades y contacto	Administrar diariamente el sitio web, conforme a un Manual y Plan aprobado por la institución.
<b>Boletines electrónicos</b>	Para difundir información a grupos de interés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Boletín Mensual</b> / público general</li> <li>- <b>Boletín Trimestral</b> / Gobierno y Organizaciones</li> <li>- <b>Boletín Semestral</b> / Asamblea y colaboradores</li> </ul>	Publicar los boletines de acuerdo a un Plan de Medios aprobado por la institución.
<b>Facebook</b>	Para difundir información a grupos de interés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>FB RDS Radio</b>/ Fans y oyentes de la Radio</li> <li>- <b>FB Media</b> / Organizaciones, Gobierno y público general</li> </ul>	Administrar las páginas de Facebook conforme a una Manual y Plan de Redes Sociales de la institución.
<b>Youtube/rdshonduras</b>	Canal de videos de la RDS-HN	Administrar semanal o regularmente el canal web en Youtube, de acuerdo al Manual de la Institución.
<b>Trifolio o Brochure institucional</b>	Medio publicitario institucional impreso	Producir un trifolio institucional y un trifolio de servicios de la RDS-HN
<b>Video Promocional</b>	Medio publicitario institucional audiovisual	Producir un video promocional de los servicios de la RDS-HN y actualizar cada año.

#### 4.8.18. Plan de Acción de aplicación de propuesta de mejora

Considerando que en la presente propuesta de aplicabilidad queda establecida una estrategia de comunicación y un modelo plan anual de comunicación para la RDS-HN, se presenta a continuación un plan de acción para su implementación.



- 1) **Presentación de la Estrategia y modelo de Plan de Comunicación.** (Julio 2017).  
Reunión para presentar los resultados del diagnóstico de comunicación y el diseño de la estrategia de comunicación a los directivos de la RDS-HN, al equipo responsable de las comunicaciones en la RDS-Hn, Junta Directiva y resto de colaboradores de la institución. Se estima una jornada de un día de trabajo con todo el personal mencionado, para poder abarcar los contenidos e incorporar los cambios pertinentes en el diseño del Plan de Comunicación.
- 2) **Taller de capacitación para la ejecución de la Estrategia y Plan de Comunicación en la organización** (Julio 2017). Taller a realizar con el equipo responsable de las comunicaciones de la RDS-Hn y otro personal vinculado a acciones de comunicación en la institución. El objetivo es fortalecer las capacidades y definir acuerdos para lograr el cumplimiento de los objetivos de comunicación y los indicadores acordados en la Estrategia y en el Plan de Comunicación.
- 3) **Diseño de Imagen Corporativa 2017.** Consultoría para el diseño gráfico de los cambios y nuevos artes de la imagen corporativa de la RDS-HN conforme a la propuesta de la Estrategia de Comunicación.
- 4) **Ejecución del Plan de Anual de Comunicación 2017** (5 meses: Agosto - Diciembre).  
Período inicial de implementación y ejecución de la Estrategia de Comunicación y el modelo de Plan Anual de Comunicación. Se estima un presupuesto disponible de hasta L. 160,000.00 para las acciones de comunicación en ese período de tiempo según consideración de la Coordinación General de la RDS-HN.

5) **Evaluación de aplicación de Estrategia y Plan de Comunicación** (Enero 2018).

Taller con el equipo responsable de las comunicaciones y los directivos de la organización para evaluar el logro de los objetivos de comunicación a la fecha y el avance en el cumplimiento de los indicadores propuestos.

**4.8.19. Cronograma y Presupuesto para aplicación de propuesta de mejora**

Se presenta a continuación el cronograma de acciones y el presupuesto estimado y acordado por la RDS-HN para la implementación de la Estrategia y el Plan de Comunicación, como propuesta de mejora de la gestión de las comunicaciones en la institución.

**Tabla 12. Cronograma y Presupuesto de aplicación**

	ACCIONES	CRONOGRAMA							PRESUPUESTO
		Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	
1	Presentación de la Estrategia y modelo de Plan de Comunicación.								L. 2,000.00
2	Taller de socialización de la Estrategia en la organización								L. 4,000.00
3	Diseño de Imagen Corporativa								L. 20,000.00
4	Ejecución del Plan de Anual de Comunicación 2017								L. 150,000.00
5	Evaluación de aplicación de Estrategia y Plan de Comunicación								L. 4,000.00
<b>TOTAL</b>									<b>L. 180,000.00</b>

#### 4.8.20. Resumen de Estrategia de Comunicación RDS-HN 2017 – 2020 y Modelo de Plan de Comunicación

Tabla 11. Estrategia de Comunicación propuesta para la RDS-HN.

ESTRATEGIA			GESTIÓN		
CONCEPTO	PROGRAMAS	TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COMUNICACIONALES	PÚBLICOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Soluciones efectivas de comunicación y aplicación de las TIC's para el desarrollo social y fortalecimiento de capacidades	1. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES	1.1 Presencia y visibilidad institucional	Promover la participación y visibilidad de la RDS-HN en acciones o eventos del sector de desarrollo en el país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influyentes</li> <li>Destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de <i>Notoriedad</i></li> <li>Nivel de <i>Visibilidad</i></li> </ul>
		1.2 Relaciones financieras y técnicas	Contribuir a generar y transmitir una imagen de solidez, ética y responsabilidad institucional de la RDS-HN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de <i>Reputación</i></li> </ul>
		1.3 Liderazgo y redes institucionales	Impulsar y visibilizar el liderazgo y las relaciones institucionales de la RDS-HN en pro del desarrollo sostenible de Honduras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> <li>Referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de <i>Reputación</i></li> <li>Nivel de <i>Posicionamiento</i></li> </ul>
	2. COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	2.1 Identidad y cultura organizacional	Fortalecer la identidad y cultura organizacional entre los colaboradores internos y externos de la RDS-HN, promoviendo la integración, los valores y la imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de <i>Notabilidad</i></li> <li>Índice de <i>Diferenciación</i></li> <li>Nivel <i>identidad/pertenencia</i></li> <li>Índice <i>satisfacción interna</i></li> </ul>
		2.2 Medios y comunicación Interna	Facilitar y promover el uso de medios y herramientas de comunicación o colaboración, para mejorar los procesos e incrementar la participación y eficiencia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de <i>eficiencia en comunicación organizacional</i></li> <li>Nivel de <i>participación/integración</i></li> </ul>
		2.3 Cobertura, archivo y difusión de acciones organizacionales	Lograr la cobertura audiovisual de las principales acciones organizacionales de la RDS-HN, tanto de sus proyectos, consultorías y servicios; sistematizar o archivar y difundir adecuadamente las imágenes, información o experiencias con los colaboradores y referentes institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> <li>Referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de <i>cobertura documental</i></li> <li>Nivel de <i>conocimiento</i></li> </ul>
	3. COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y MARKETING	3.1 Socialización de proyectos y conocimientos	Dar a conocer los proyectos de la RDS-HN, los productos y resultados que con su intervención o colaboración se obtienen para beneficio de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referentes</li> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de <i>Notoriedad</i></li> <li>Nivel de <i>Referencia</i></li> <li>Nivel de <i>Valoración</i></li> </ul>
		3.2 Publicidad y mercadeo de servicios	Incrementar la participación en el mercado de servicios de comunicación, capacitación y audiovisuales en el sector de desarrollo social; Aumentar la facturación y los beneficios institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de <i>Diferenciación</i></li> <li>Nivel de <i>Participación en el mercado</i></li> <li>Nivel de <i>Recordación</i></li> </ul>
		3.3 Gestión de información y recursos comunitarios	Contribuir a la gestión de información, conocimientos y recursos de comunicación y su disponibilidad para beneficio de la sociedad, visibilizando a la vez, el aporte de la RDS-HN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traffic Source</li> <li>Engagement Sitio Web</li> <li>Engagement Rate Facebook</li> </ul>

Tabla 12. Plan de Comunicación 2017 propuesto para la RDS-HN.

PROGRAMAS	ACCIONES TÁCTICAS	ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN	TIEMPO	PÚBLICOS	MEDIOS/RECURSOS	METAS 2017	VERIFICABLES
<b>1.</b> RELACIONES INSTITUCIONALES	<b>1.1</b> Presencia y visibilidad institucional	1.1.1. Presencia en medios de comunicación	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influyentes</li> <li>Destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjeta presentación</li> <li>Presentación RDS-HN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar visibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># medios visitados</li> <li># notas en medios</li> </ul>
		1.1.2. Asistir a eventos/acciones en temáticas de interés institucional	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referentes</li> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kit institucional:</li> <li>Trifolio institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar visibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de invitaciones recibidas</li> <li># de eventos asistidos</li> <li># reconocimientos</li> <li># de contactos institucionales</li> <li># de boletines</li> </ul>
		1.1.3. Informar de la gestión RDS-HN a instituciones referentes	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletín Institucional electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Boletines Institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de reportes enviados</li> </ul>
	<b>1.2</b> Relaciones financieras y técnicas	1.2.1. Informar gestión de comunicación a Coordinación Nacional y Coordinadores de Componentes	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte Comunicación (e-mail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte semanal de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de reportes enviados</li> </ul>
		1.2.2. Informar a Junta Directiva y Asamblea RDS-HN	Cuatrimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de reportes enviados</li> </ul>	
		1.2.3. Informar a URSAC y entidades reguladoras/fiscalizadoras	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Anual</li> <li>Presentación especial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar un informe anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe anual</li> </ul>
	<b>1.3</b> Liderazgo y redes institucionales	1.3.1. Participar en eventos/acciones del sector (Desarrollo sostenible, TICs, seguridad alimentaria, otras)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Referentes</li> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación RDS-HN</li> <li>Promocionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar al menos en 5 eventos anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
		1.3.2. Participar/apoyar en eventos/acciones de redes afiliadas	Ocasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación RDS-HN</li> <li>Promocionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 eventos al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Memoria evento</li> </ul>
		1.3.3. Aportar espacios y recursos de información/conocimientos al sector		<ul style="list-style-type: none"> <li>Referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<b>2.</b> INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL	<b>2.1</b> Identidad y cultura organizacional	2.1.1. Fomentar identidad e imagen institucional	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Marca</li> <li>Promocionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que todos y todas las colaboradoras de RDS-HN tengan pleno conocimiento y manejo del contexto institucional de la organización.</li> <li>Alcanzar en un 50% la Implementación del Manual de Marca</li> <li>Producir un Gingle institucional y difusión del mismo por el sistema de sonido interno.</li> <li>Gestionar la Implementación del uso de material de oficina con la imagen e identidad de la organización para fomentar el empoderamiento de la marca, los valores y su visión.</li> <li>Gestionar la Implementación de material de identificación de los colaboradores (camisas, tarjetas de presentación, firma en los correos con la nueva imagen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de recursos</li> <li># de mensajes</li> </ul>
		2.1.2. Promover unidad e integración del personal	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventos especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar almuerzos o cenas cooperativas</li> <li>Organizar y dar seguimiento de asistencia a actividades deportivas y culturales patrocinadas por la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de almuerzos</li> <li>Lista de asistencia</li> <li># de Publicaciones de las actividades por portales o redes sociales.</li> </ul>
		2.1.3. Informar y consultar a colaboradores de la gestión institucional	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boletín interno "Avances RDS"</li> <li>Encuestas en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de un Boletín interno "Avances RDS"</li> <li>Publicación del boletín por las redes internas de la organización como en espacios comunes de forma visible para todos los colaboradores</li> <li>Fomentar el uso del office 365 como canal oficial de la comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de encuestas realizadas.</li> <li>Resultados compartidos.</li> </ul>
	<b>2.2</b> Medios y red de colaboración	2.2.1. Gestionar espacios y medios de expresión/información institucional		<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones semanales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar Pequeñas jornadas relámpago de contexto institucional.</li> <li>Realizar un calendario en línea sobre las fechas especiales y celebraciones.</li> <li>Implementar un buzón de sugerencias y quejas anónimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de ayudas memorias de reuniones realizadas.</li> <li># de reuniones</li> </ul>
		2.2.2. Facilitar herramientas TIC para colaboración interna, promover y capacitar para su uso	Diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Office 365 RDS-HN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el uso de los calendarios en cada componente.</li> <li>Incentivar el uso del Yammer para comunicación interna.</li> <li>Utilización del planner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de uso de correos institucionales.</li> </ul>

(Continuación de Tabla 11. Estrategia de Comunicación propuesta para la RDS-HN.)

PROGRAMAS	ACCIONES TÁCTICAS	ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN	TIEMPO	PÚBLICOS	MEDIOS/RECURSOS	METAS 2017	VERIFICABLES
	2.3 Registro, archivo y Sistematización de acciones	2.2.3. Fortalecer relación e interacción con red de colaboradores externos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones</li> <li>Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar un mensaje vía correo electrónico de bienvenida y despedida para los colaboradores externos.</li> <li>Dar seguimiento al desempeño personal de cada colaborador externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de correos enviados.</li> <li># de invitaciones enviadas.</li> <li>Actualización de un directorio en línea de consultores externos</li> </ul>
		2.3.1. Registrar y documentar proyectos /servicios / eventos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo A/V</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grabar en audio las reuniones importantes.</li> <li>Realizar videos memoria de reuniones o eventos</li> <li>Documentar con fotografía reuniones y eventos</li> <li>Utilizar este insumo para efectos de documentos memoria.</li> <li>Organizar esta información por carpetas y documentos utilizables para efectos de informe anual de la organización .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de documentaciones y registros</li> <li># de publicaciones</li> </ul>
		2.3.2. Archivar y facilitar acceso a imágenes(foto/video) y documentos institucionales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> <li>Decisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Archivo digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar y actualizar la base de datos en las plataformas digitales</li> <li>Potenciar el mecanismo efectivo en las actividades .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imágenes subidas</li> <li># de contenidos digitales</li> <li># de archivos visibles</li> </ul>
		2.3.3. F		<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
3. COMUNICACIÓN SOCIAL	3.1 Socialización de proyectos y conocimientos	3.1.1. Ferias y exposiciones de socialización de proyectos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Influyentes</li> <li>Referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de participación en foros, ferias y otros,</li> <li>Aprovechar espacios destinados a diferentes tipos de públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotografías</li> <li>Videos</li> <li>Ayudas memorias</li> </ul>
		3.1.2. Eventos de lanzamiento / informe / cierre de proyecto		<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisores</li> <li>Referentes</li> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logística según el manual de eventos.</li> <li>Material POP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar eventos de calidad basados en el manual correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudas memorias</li> <li>Fotografía</li> <li>Informes</li> </ul>
		3.1.3. Publicar resultados o alcances de proyectos e investigaciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sitio Web proyecto</li> <li>Blog institucional</li> <li>Boletín social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una socialización efectiva de este tipo de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de publicaciones en sitios web institucionales.</li> <li>Alcance de publicaciones</li> </ul>
	3.2 Publicidad y mercadeo de servicios	3.2.1. Promover los servicios institucionales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trifolios servicios</li> <li>Publicidad medios</li> <li>Video de presentación de servicios</li> <li>Media kit con tarifario</li> <li>Muestra de material Institucional en digital y físico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen / preferencia</li> <li>9 visitas a diferentes instituciones.</li> <li>Asegurarse que cada invitado reciba el tour institucional.</li> <li>Implementar el uso de un libro de visitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos realizados de campañas</li> <li>Producto resultante de la gestión realizado por o para la gestión</li> <li># de consultorías gestionadas</li> <li>Lista de organizaciones visitadas</li> <li># de ayudas memorias</li> </ul>
		3.2.2. Promover los medios (radio, portales, redes) institucionales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trifolios</li> <li>Transporte</li> <li>Imagen / preferencia</li> <li>Internet portátil</li> <li>Pantallas</li> <li>Computadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen / preferencia</li> <li>Programar visitas a Instituciones por componente o medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Anuncios/mensajes</li> <li># de visitas</li> <li>Listas de asistencia</li> <li>Ayudas memorias con fotografía</li> <li>Archivo de la gestión</li> </ul>
		3.2.3. Publicitar la RDS-HN / imagen institucional		<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen / preferencia</li> <li>Generar proyección social por medio de actividades y lograr cobertura mediática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Campañas</li> <li># Anuncios/mensajes</li> </ul>
	3.3 Difusión de información y recursos	3.3.1. Gestión del Portal Web RDS-HN: Actualizar, publicar noticias y compartir recursos generados por la institución o los proyectos	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portal RDS-HN</li> <li>Cámara fotográfica</li> <li>Internet portátil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobertura de eventos relevantes que puedan generar información para el portal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Publicaciones</li> <li># Recursos</li> </ul>
		3.3.2. Gestión de Listas de difusión, blogs y otros de difusión de contenidos.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listas Difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar # de suscriptores en las listas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Suscriptores</li> <li># Publicaciones</li> <li>Suscriptores</li> <li>Publicaciones</li> <li>Crecimiento de listas</li> <li>Correos difundidos</li> </ul>
		3.3.3. Gestión de Portales Web de servicios comunitarios (Empleos, Becas, Eventos, Anuncios) y su difusión en otros formatos.	Diario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinatarios</li> <li>Influyentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portales Servicios</li> <li>Manual de Redes Sc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicitar portales por los diferentes medios de la RDS-HN-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># Suscriptores/portal</li> <li># Publicaciones</li> <li># Testimonios</li> </ul>

#### 4.8.21. Concordancia del Documento

Tabla 15: Concordancia del Documento

TÍTULO	OBJETIVOS		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
	General	Específico			
<b>Análisis de comunicación organizacional y diseño de estrategia comunicacional para la RDS-HN</b>	Realizar un análisis de comunicación organizacional de la RDS-HN mediante el análisis de los objetivos comunicacionales, públicos de interés, mensajes, medios y acciones de comunicación institucional, para determinar estratégicamente cómo organizar, dirigir, evaluar y corregir la comunicación de la organización a fin de establecer vínculos adecuados con los públicos de interés y tener una adecuada visibilidad, posicionamiento e impacto en la sociedad.	O1. Determinar los objetivos de comunicación de la RDS-HN para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.	1) La institución no ha definido claramente sus objetivos a nivel de comunicación institucional y su personal interno desconoce en su mayoría qué se debe priorizar a nivel de comunicación, aunque la institución tiene capacidades comunicacionales y resuelve de forma aceptable sus acciones de comunicación según necesidades inmediatas.	1) Definir objetivos de comunicación alcanzables y comprensibles para toda la organización, que puedan guiar las acciones comunicacionales de la institución, aprovechar las capacidades internas y lograr los impactos deseados en un período determinado.	Se diseñó un Plan de Acción para mejorar las comunicaciones de la RDS-HN de acuerdo a su diagnóstico y análisis de objetivos institucionales.
		O2. Identificar y caracterizar los públicos de interés de la RDS-HN para guiar los procesos de comunicación	2) La RDS-HN tiene diversos públicos con los cuales interactúa regularmente y otras a quienes desea interesar o impactar con sus acciones y mensajes, pero no están ordenados y caracterizados según un perfil y objetivos.	2) Revisar, priorizar y segmentar los diversos públicos de interés de la institución para tener un mejor acercamiento e impacto a través de las acciones de comunicación que la institución realiza.	
		O3. Formular los mensajes claves a transmitir para establecer posicionamiento y vínculos adecuados con los diferentes públicos de interés.	3) No existen mensajes claves definidos por la institución para comunicar a cada grupo de público de interés; y el personal de la institución desconoce cuáles deberían ser o si ellos ya están formulados.	3) Definir un solo concepto o producto institucional a comunicar que defina brevemente a la institución y su ofrecimiento público; así mismo, definir mensajes claves específicos para cada grupo de interés y capacitar al personal en el conocimiento y difusión de estos mensajes.	
		O4. Definir los medios de comunicación a utilizar para lograr procesos comunicacionales efectivos en la organización con sus públicos de interés.	4) La institución utiliza diversos medios de comunicación internos y externos, pero no tiene políticas claras o formales del uso y prioridad de estos medios.	4) Definir los medios de comunicación oficiales de la institución, caracterizarlos y destinarlos según los públicos de interés, así como capacitar al personal para su uso.	

(Continuación de Tabla 12: Concordancia del Documento)

TÍTULO	OBJETIVOS		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
	General	Específico			
		O5. Establecer las acciones de comunicación a emprender para asegurar tanto el intercambio de información, como también la participación e integración con los públicos de interés de la organización.	5) En la RDS-HN se realizan diversas acciones de comunicación pero no han sido definidas, priorizadas o programadas para cumplir adecuadamente con el intercambio de información con los públicos de interés.	5) Identificar, definir y priorizar las acciones de comunicaciones más adecuadas que la organización pueda emprender para recibir, enviar o intercambiar información o mensajes con los públicos de interés de la institución.	
		O6. Diseñar una propuesta de mejora que contribuya estratégicamente a organizar, dirigir, evaluar y corregir la comunicación de la institución para cumplir los objetivos planteados.	6) La institución no tiene establecida una forma de organizar y dirigir las comunicaciones en la institución para lograr los impactos deseados en sus públicos de interés y poder evaluar si están logrando los resultados deseados.	6) Diseñar una Estrategia de Comunicación que establezca objetivos comunicacionales, organice las formas y acciones de comunicación según los públicos, mensajes y medios a emplear y los resultados esperados en el tiempo.	

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

Analizando los resultados del estudio, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **5.1. Conclusiones**

- 1) La institución no ha definido claramente sus objetivos a nivel de comunicación institucional y su personal interno desconoce en su mayoría qué se debe priorizar a nivel de comunicación, aunque la institución tiene capacidades comunicacionales y resuelve de forma aceptable sus acciones de comunicación según necesidades inmediatas.
- 2) La RDS-HN tiene diversos públicos con los cuales interactúa regularmente y otras a quienes desea interesar o impactar con sus acciones y mensajes, pero no está ordenadas y caracterizados según un perfil y objetivos.
- 3) No existen mensajes claves definidos por la institución para comunicar a cada grupo de público de interés; y el personal de la institución desconoce cuáles deberían ser o si ellos ya están formulados.
- 4) La institución utiliza diversos medios de comunicación internos y externos, pero no tiene políticas claras o formales del uso y prioridad de estos medios.



- 5) En la RDS-HN se realizan diversas acciones de comunicación, pero no han sido definidas, priorizadas o programadas para cumplir adecuadamente con el intercambio de información con los públicos de interés.
- 6) La institución no tiene establecida una forma de organizar y dirigir las comunicaciones en la institución para lograr los impactos deseados en sus públicos de interés y poder evaluar si están logrando los resultados deseados.

## **5.2. Recomendaciones**

- 1) Definir objetivos de comunicación alcanzables y comprensibles para toda la organización, que puedan guiar las acciones comunicacionales de la institución, aprovechar las capacidades internas y lograr los impactos deseados en un período determinado.
- 2) Revisar, priorizar y segmentar los diversos públicos de interés de la institución para tener un mejor acercamiento e impacto a través de las acciones de comunicación que la institución realiza.
- 3) Definir un solo concepto o producto institucional a comunicar que defina brevemente a la institución y su ofrecimiento público; así mismo, definir mensajes claves específicos para cada grupo de interés y capacitar al personal en el conocimiento y difusión de estos mensajes.

- 4) Definir los medios de comunicación oficiales de la institución, caracterizarlos y destinarlos según los públicos de interés, así como capacitar al personal para su uso.
  
- 5) Identificar, definir y priorizar las acciones de comunicaciones más adecuadas que la organización pueda emprender para recibir, enviar o intercambiar información o mensajes con los públicos de interés de la institución.
  
- 6) Diseñar una Estrategia de Comunicación que establezca objetivos comunicacionales, organice las formas y acciones de comunicación según los públicos, mensajes y medios a emplear y los resultados esperados en el tiempo.

## VI. Bibliografía

- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera). Colombia: Pearson Educación.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (Cuarta). España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Costa, J. (1999). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI* (Cuarta). Argentina: La Crujida Ediciones.
- Costa, J. (2012a). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2012b). El espíritu DirCom. Sus aportaciones a la empresa del siglo XXI. Lima, Perú. Recuperado a partir de <http://www.reddircom.org/pdfs/spdircom.pdf>
- Dupuy, E. (1988). *La Communication Interne: vers l'entreprise transparente*. Francia: Les Éditions D'Organisation.
- Fuentes, S. (s. f.-a). De la percepción a la construcción de confianza. Grupo SAF (SAF GRUPO EU). Recuperado a partir de <http://nebula.wsimg.com/c5cccffa800ef2b73598ac9707d51a80?AccessKeyId=F902347E DAC9B394A761&disposition=0&alloworigin=1>
- Fuentes, S. (s. f.-b). MIC - Mapas integrales de comunicación. Grupo SAF (SAF GRUPO EU). Recuperado a partir de <http://nebula.wsimg.com/e320d5fd6d1a07dbf04c11a9640be9ed?AccessKeyId=F902347 EDAC9B394A761&disposition=0&alloworigin=1>

- Fuentes, S., Manucci, M., Costa, J., & Bosovsky, G. (2005). *Master DIRCOM, los profesores tienen la última palabra*. (J. Costa, Ed.). Colombia: Universidad de Medellín.
- García, M. (2007). *Las Claves de la Publicidad*. España: ESIC Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Manucci, M. (2016). Dirección de la Comunicación Corporativa.
- Paladines, F., Alvarez, A., & Yaguache, J. (2015). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social. La laguna.  
Recuperado a partir de <http://www.cuadernosartesanos.org/94>
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Rodríguez, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*; en «*La Comunicación en las Organizaciones*» de Fernández, Carlos y Dahnke, Gordon (Eds.) México. Trillas.

## VII. Anexos

### 7.1. Anexo 1: Carta de autorización

**AUTORIZACIÓN DE LA EMPESA O INSTITUCIÓN**

---

*Tegucigalpa, M.D.C. 7 de febrero de 2017*


**Raquel Isaula**  
Coordinadora Nacional  
RDS-HN

Reciba un cordial y atento saludo.

Por medio de la presente deseo solicitar su apoyo y el de la organización que representa, dado que soy estudiante de UNITEC y estoy desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener el título de maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa. He seleccionado como tema el análisis de comunicación organizacional y propuesta de mejora de la gestión comunicacional para una organización de desarrollo, por lo que estaría muy agradecido de contar con el apoyo de la RDS-HN para el desarrollo de esta investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se me autorice a realizar un análisis de las comunicaciones a través de entrevistas, grupos focales y encuestas a los colaboradores internos y consultas breves a públicos de interés de la organización sobre aspectos de percepción e imagen como parte del análisis del rol y efecto de la comunicación de la RDS-HN.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.


Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Carlos Roberto Reyes Gutiérrez  
Identidad: 0101-1979-01455  
Cuenta UNITEC: 11513110

---

Por este medio, la Red de Desarrollo Sostenible – Honduras, RDS-HN, autoriza la realización dentro de sus instalaciones del proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

*Maria Raquel Isaula*  
(Nombre y sello del Director/Gerente)



*Raquel Isaula*  
Vo.Bo.

## 7.2. Anexo 2: Cuestionarios de investigación

CUESTIONARIO A:

DIRECTIVOS Y COLABORADORES

### OBJETIVOS COMUNICACIONALES

#### DATOS GENERALES

Edad	Antigüedad laboral	Puesto	Sexo	Formación
<input type="checkbox"/> 18 – 25 años	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> Junta Directiva	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Estudiante
<input type="checkbox"/> 26 – 35 años	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> Coordinador de área	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Licenciatura
<input type="checkbox"/> 36 – 50 años	<input type="checkbox"/> 3 a 6 años	<input type="checkbox"/> Colaborador interno		<input type="checkbox"/> Maestría
<input type="checkbox"/> Más de 50 años	<input type="checkbox"/> Más de 6 años	<input type="checkbox"/> Consultor externo		<input type="checkbox"/> Técnico
				<input type="checkbox"/> Autodidacta

NO.	PREGUNTA	RESPUESTAS
<b>A. CONOCIMIENTO</b>		
1	¿Existe una <b>Estrategia de Comunicación</b> de la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No
2	¿Existe un <b>Plan de Comunicación Anual</b> de la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No
3	¿Existe una <b>Manual de Identidad e Imagen</b> institucional de la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No
4	¿Existen <b>Objetivos de Comunicación</b> en la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No

#### B. ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

5	¿Los objetivos de comunicación actuales contribuyen a fortalecer la institución o a cumplir los objetivos institucionales de la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí contribuyen mucho o suficiente <input type="checkbox"/> 2) Sí contribuyen, aunque no suficiente <input type="checkbox"/> 3) No sé <input type="checkbox"/> 4) Contribuyen poco <input type="checkbox"/> 5) Contribuyen muy poco / o, no existen objetivos de comunicación
6	¿Los objetivos de comunicación de la RDS-HN están bien redactados, son comprensibles en cuanto a lo que se quiere lograr?	<input type="checkbox"/> 1) Muy comprensibles <input type="checkbox"/> 2) Comprensibles <input type="checkbox"/> 3) No sé <input type="checkbox"/> 4) Poco comprensibles <input type="checkbox"/> 5) No son comprensibles / o, no existen objetivos de comunicación
7	En su opinión, ¿Considera que los objetivos de comunicación de la RDS-HN son realizables, realistas en su expectativa de logro y tiempo?	<input type="checkbox"/> 1) Totalmente realizables <input type="checkbox"/> 2) Medianamente realizables <input type="checkbox"/> 3) No sé

	<input type="checkbox"/> 4) Poco realizables <input type="checkbox"/> 5) No son realizables / o, no existen objetivos de comunicación
¿Los objetivos de comunicación de la RDS-HN cuentan con recursos logísticos que ayuden a cumplirlos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Es irrelevante
¿Los objetivos de comunicación de la RDS-HN tienen indicadores definidos que ayuden a saber si se están cumpliendo o logrando los objetivos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Es irrelevante

## PROPÓSITO

Por favor califique la comunicación en general de la RDS-HN, ya sea con base en sus objetivos redactados o de acuerdo a la cultura o práctica comunicacional que se conoce o se percibe.

0	Los objetivos y acciones de comunicación en general en la RDS-HN ¿en qué medida <b>contribuyen a informar</b> a los colaboradores de la organización (directivos, empleados internos y consultores), cuidando a la vez la identidad institucional?	<input type="checkbox"/> 1) Informan bastante o suficiente <input type="checkbox"/> 2) Informan medianamente <input type="checkbox"/> 3) No sé <input type="checkbox"/> 4) Informan poco <input type="checkbox"/> 5) Informan muy poco o no informan
1	Los objetivos de comunicación o las acciones de comunicación en general en la RDS-HN ¿en qué medida <b>contribuyen a promover la participación y compromiso</b> de los colaboradores (directivos, empleados internos y consultores)?	<input type="checkbox"/> 1) Promueven bastante la participación y compromiso <input type="checkbox"/> 2) Promueven medianamente la participación y compromiso <input type="checkbox"/> 3) No sé <input type="checkbox"/> 4) Promueven poco la participación y compromiso <input type="checkbox"/> 5) No promueven la participación
2	Los objetivos y/o acciones de comunicación en general en la RDS-HN ¿en qué medida <b>contribuyen a integrar a los colaboradores</b> (empleados internos y consultores), facilitando el trabajo en equipo o la construcción de redes de colaboración?	<input type="checkbox"/> 1) Contribuyen bastante a la integración <input type="checkbox"/> 2) Contribuyen medianamente a la integración <input type="checkbox"/> 3) No sé <input type="checkbox"/> 4) Contribuyen poco a la integración <input type="checkbox"/> 5) No contribuyen a la integración
3	Los objetivos y/o acciones de comunicación en general en la RDS-HN ¿en qué medida <b>contribuyen establecer o mantener buenas relaciones</b> con socios o colaboradores externos?	<input type="checkbox"/> 1) Contribuyen bastante a establecer relaciones <input type="checkbox"/> 2) Contribuyen medianamente a establecer relaciones <input type="checkbox"/> 3) No sé <input type="checkbox"/> 4) Contribuyen poco a establecer relaciones <input type="checkbox"/> 5) No contribuyen a establecer relaciones
4	Los objetivos y/o acciones de comunicación en general que se realizan ¿en qué medida <b>contribuyen a generar opinión favorable</b> hacia la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Contribuyen bastante a generar opinión favorable <input type="checkbox"/> 2) Contribuyen medianamente a generar opinión favorable <input type="checkbox"/> 3) No sé

- 4) Contribuyen poco a generar opinión favorable
- 5) No contribuyen a generar opinión favorable
- 
- 5** Los objetivos y/o acciones de comunicación en general que se realizan ¿en qué medida **ayudan dar a conocer o publicitar los diferentes servicios y atributos** de la RDS-HN?
- 1) Ayudan bastante a publicitar los servicios
- 2) Ayudan medianamente a publicitar los servicios
- 3) No sé
- 4) Ayudan poco a publicitar los servicios
- 5) No ayudan a publicitar los servicios
- 
- 6** Los objetivos y/o acciones de comunicación en general que se realizan ¿en qué medida **ayudan a dar a conocer o socializar los diferentes proyectos** de la RDS-HN?
- 1) Ayudan bastante a socializar los proyectos
- 2) Ayudan medianamente a socializar los proyectos
- 3) No sé
- 4) Ayudan poco a socializar los proyectos
- 5) No ayudan a socializar los proyectos
- 
- 7** Los objetivos y/o acciones de comunicación en general que se realizan ¿en qué medida **contribuyen a dar visibilidad a la RDS-HN**, impulsando su asistencia en eventos del sector y participación en medios de comunicación?
- 1) Contribuyen bastante a dar visibilidad
- 2) Contribuyen medianamente a dar visibilidad
- 3) No sé
- 4) Contribuyen poco a dar visibilidad
- 5) No contribuyen a dar visibilidad

## PROPUESTA

- 18.** En su opinión, cuánta relevancia deberían tener siguientes objetivos de comunicación en la RDS-HN (califíquelos de 1 a 10, siendo 10 el valor de mayor relevancia):

OBJETIVOS COMUNICACIONALES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Informar a colaboradores internos y consultores										
b) Promover la participación / compromiso organizacional										
c) Facilitar la integración organizacional /equipos, redes										
d) Mantener buenas relaciones externas con socios, aliados										
e) Contribuir a generar opinión favorable en público general										
f) Ayudar a dar a conocer o publicitar los servicios										
g) Dar a conocer o socializar los proyectos de la institución										
h) Lograr mayor visibilidad institucional, en eventos del sector y medios de comunicación										



## PÚBLICOS DE INTERÉS

NO.	PREGUNTA	RESPUESTAS
<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>		
1	¿Existe un inventario o listado de los diferentes públicos (internos y externos) a quienes se dirige o con quienes se relaciona la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No
2	Ya sea que exista o no un listado, ¿Hay algún documento o acuerdo formal o informal, en donde se especifique cuáles públicos son de prioridad para la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No
3	¿Existe una segmentación o clasificación de los públicos priorizados o de mayor interés?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No
4	¿Existe un perfil o caracterización breve de los públicos de interés a quienes se dirige la RDS-HN?	<input type="checkbox"/> 1) Sí <input type="checkbox"/> 2) No sé <input type="checkbox"/> 3) No

5. En los siguientes enunciados *Por favor marque una “X” en la casilla que mejor corresponda su respuesta para cada medio.*

#	ENUNCIADOS	Nada	Muy poco	Poco	Medio	Mucho
1	Conozco el perfil de la RDS-HN (Antecedentes, Visión, Misión, Objetivos)					
2	Me siento informado en la institución					
3	Me siento valorado en la institución					
4	Me identifico con la RDS-HN, interna y externamente (de forma verbal o visual)					
5	Conozco y utilizo el Manual de Marca o identidad de la RDS-HN					
6	Utilizo los medios informativos internos y de colaboración de la RDS-HN					
7	Conozco los principales Proyectos y Servicios actuales de la RDS-HN					

6. ¿Cómo definiría internamente a la RDS-HN como organización, según los siguientes conceptos opuestos? Coloque una X en la casilla que más se acerque al concepto que usted considere, ya sea más cercano al concepto de la columna izquierda o al concepto de la columna derecha.

#	OPCIÓN 1	Más	Medio	No sé	Medio	Más	OPCIÓN 2
1	Tradicional						Innovadora
2	Desagradable						Agradable
3	Irresponsable						Responsable
4	Débil						Sólida
5	Irrelevante						Importante
6	Principiante						Experta
7	Explotadora						Compensadora

7. De la siguiente lista, califique según su criterio el grado de importancia o esfuerzo en comunicación que la RDS-HN debería darle a cada tipo de públicos según tres aspectos sugeridos: **Informar, Integrar y Persuadir**. (califíquelos marcando una “X” en las casillas que corresponda de “0 a 3”, siendo “3” el valor que indica mayor prioridad o esfuerzo de comunicación requerido para cada aspecto según el tipo de público; y calificando en “0” cuando el aspecto no interesa o no aplica para este tipo de público):

INVENTARIO DE PÚBLICOS	INFORMAR (De la gestión)				INTEGRAR (Compromiso)				PERSUADIR (Vender servicios)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
<b>INTERNO</b>												
1) Empleados o colaboradores												
2) Consultores externos												
3) Directivos o Coordinadores												
4) Junta Directiva RDS-HN												
5) Asamblea RDS-HN												
6) Familiares de colaboradores												
7) Proveedores de servicios												
<b>AUTORIDADES RELACIONADAS O REFERENTES</b>												
8) Autoridades de Internet (LACNIC, ISOC, ICAAN, Internet Society)												
9) CONATEL												
10) URSAC												
11) UNAH												
12) Sistema de Administración de Rentas, SAR												
13) Naciones Unidas												
14) FOPRIDEH												
15) Mesa SAN R-13												
<b>MERCADO POTENCIAL</b>												
16) Empresa privada												
17) ONGs y OPDs												
18) Proyectos de desarrollo												
19) Fundaciones												
20) Agencias de Cooperación												

INVENTARIO DE PÚBLICOS	INFORMAR (De la gestión)				INTEGRAR (Compromiso)				PERSUADIR (Vender servicios)			
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
<b>GOBIERNO</b>												
21) Gobierno central / Poder Ejecutivo												
22) Gobiernos locales												
23) Secretarías de Estado												
24) Poder Legislativo												
25) Poder Judicial												
26) Embajadas												
<b>ENTORNO</b>												
27) Otras Universidades												
28) Colegios - Escuelas												
29) Bancos o entidades financieras												
30) Asociaciones o Redes												
31) Gremios												
32) Medios de comunicación												
33) Asociaciones de medios												
34) Ciudadanos en general												

## COMUNICACIÓN EXTERNA E IMAGEN

1. ¿A través de qué medios o espacios ha conocido o recibido información con mayor frecuencia acerca de la RDS-HN, sus servicios, proyectos u organización? *Por favor marque una "X" en la casilla que mejor corresponda su respuesta para cada medio.*

#		<i>Nunca</i>	<i>Muy poco</i>	<i>Poco</i>	<i>Medio</i>	<i>Mucho</i>
1	Sitio web					
2	Redes sociales					
3	Periódico					
4	Televisión					
5	Radio					
6	Volante o Brochure					
7	Afiche o banner					
8	Boletín electrónico					
9	Video					
10	Recomendación					

2. ¿A través de qué espacios ha tenido mayor contacto, conocimiento o interacción con la RDS-HN? *Por favor marque una "X" en la casilla que mejor corresponda su respuesta para cada medio.*

#		<i>Nunca</i>	<i>Muy poco</i>	<i>Poco</i>	<i>Medio</i>	<i>Mucho</i>
1	Visita a la RDS-HN					
2	Evento del sector					
3	Taller o capacitación					
4	Conferencia de prensa					
5	Foro o congreso					
6	Proyecto en ejecución					
7	Servicio brindado					

3. ¿Cuál es su valoración del aporte, gestión o intervención de la RDS-HN en los siguientes criterios? *Por favor marque una "X" en la casilla que mejor corresponda su respuesta para cada enunciado.*

#	CRITERIOS	No conozco ese aporte de la RDS-HN	Nada importante	Poco importante	No sé o regular	Medio importante	Muy importante
1	Gestión y ejecución de proyectos de desarrollo						
2	Proyección social a la comunidad						

3	Gestión de información y conocimientos						
4	Integración de redes y espacios de participación						

4. **¿Cuál es su opinión de la calidad de los siguientes servicios de la RDS-HN?** *Por favor marque una "X" en la casilla que mejor corresponda su respuesta para cada servicio.*

#	SERVICIOS	No conozco ese servicio de la RDS-HN	Pésima calidad	Mala calidad	Regular calidad	Buena calidad	Excelente calidad
1	Servicios de Internet ( <i>dominios, diseño, hospedaje</i> )						
2	Ejecución y Sistematización de proyectos						
3	Portales web de servicios ( <i>Becas, empleos, eventos</i> )						
4	Consultorías en comunicación ( <i>Imagen, estrategias, campañas</i> )						
5	Producción y difusión radial						
6	Producción gráfica o audiovisual						
7	Talleres de capacitación						

5. **¿Cómo definiría a la RDS-HN como organización, según los siguientes conceptos opuestos?** *Coloque una X en la casilla que más se acerque al concepto que usted considere, ya sea más cercano al concepto de la columna izquierda o al concepto de la columna derecha.*

#	OPCIÓN 1	Más	Medio	No sé	Medio	Más	OPCIÓN 2
1	Tradicional						Innovadora
2	Común						Creativa
3	Irresponsable						Responsable
4	Débil						Sólida
5	Irrelevante						Importante
6	Principiante						Experta
7	Cara / Costosa						Económica

## MEDIOS INTEGRADOS / ACCIONES PROGRAMADAS

### Mapa de Medios y acciones de comunicación

01. En su opinión, cuáles de los siguientes MEDIOS INTERNOS se utilizan menos o más en la comunicación general de la RDS-HN (*califíquelos de 0 a 5, siendo "5" el valor que indica mayor utilización y "0" para indicar que no se utiliza ese medio*):

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	0	1	2	3	4	5
<b>INFORMATIVOS</b>						
1) Boletines informativos ( <i>impreso o digital</i> )						
2) Revista interna informativa ( <i>impreso o digital</i> )						
3) Pizarra o cartelera informativa						
4) Posters o afiches informativos						
5) Memorando						
6) Video informativo o de inducción interna						
7) Manuales instructivos						
8) Informes (mensuales o periódicos)						
9) Publicaciones de artículos internos / Blog interno						
10) Intranet						
11) Otro:						
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>						
12) Buzón o gestión de sugerencias						
13) Reuniones periódicas de planificación o seguimiento						
14) Comités especiales						
15) Jornadas de trabajo en equipo o análisis						
16) Talleres de capacitación interna						
17) Convenciones o asambleas						
18) Celebraciones por festividades nacionales						
19) Celebraciones por eventos internos (cumpleaños, reconocimientos, despedidas, etc.)						
20) Otro:						

02. En su opinión, cuáles de los siguientes MEDIOS DE PROMOCIÓN O MERCADEO se utilizan menos o más en la comunicación general de la RDS-HN en acciones de mercadeo de los servicios institucionales (*califíquelos de 0 a 5, siendo "5" el valor que indica mayor utilización y "0" para indicar que no se utiliza ese medio*):

MEDIOS DE PROMOCIÓN O MERCADEO	0	1	2	3	4	5
<b>INFORMATIVOS</b>						
1) Intranet (con colaboradores y proveedores)						
2) Extranet (con socios o clientes)						
3) Folletos o brochares						
4) Afiches						
5) Banner (de estructura en piso)						
6) Materiales promocionales o de merchandaising						
7) Publicaciones de artículos en sitio web o blog						
8) Media kit de servicios						
9) Video informativo o promocional						
10) Publicidad en televisión						
11) Publicidad en radio						

<b>MEDIOS DE PROMOCIÓN O MERCADEO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12) Publicidad en periódicos						
13) Sitio web promocional						
14) Redes sociales promocionales						
15) Otro:						
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>						
16) Reuniones (con proveedores, socios o clientes)						
17) Sesiones de capacitación						
18) Talleres						
19) Congresos o Foros						
20) Ferias o exposiciones promocionales						
21) Convenciones o asambleas						
22) Concursos promocionales						
23) Eventos						
24) Visitas guiadas al público en las instalaciones						
25) Otro:						

03. En su opinión, cuáles de los siguientes MEDIOS EXTERNOS HACIA EL ENTORNO se utilizan menos o más en la comunicación general de la RDS-HN con el entorno o la sociedad (*califíquelos de 0 a 5, siendo "5" el valor que indica mayor utilización y "0" para indicar que no se utiliza ese medio*):

<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA HACIA EL ENTORNO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INFORMATIVOS</b>						
1) Intranet						
2) Folletos o brochares						
3) Materiales promocionales o de merchandising						
4) Publicaciones de artículos en medios						
5) Memoria anual						
6) Informa Anual						
7) Revista informativa o de contenido social						
8) Video informativo o documental						
9) Sitio web						
10) Redes sociales						
11) Blog						
12) Otro:						
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>						
13) Participación en reuniones del sector						
14) Participación en eventos sociales						
15) Organización o participación en Congresos						
16) Organización o participación en ferias o exposiciones						
17) Conferencia de prensa						
18) Visitas guiadas al público en las instalaciones						
19) Colaboraciones con el gobierno o autoridades locales						
20) Colaboraciones con la comunidad						
21) Patrocinio de eventos						
22) Participación en celebraciones de la comunidad						
23) Otro:						

### 7.3 Anexo 3: Infografía de la RDS-HN

