



**FACULTAD DE POSTGRADO**  
**TÉSIS DE POSTGRADO**  
**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA**  
**GESTIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEL GRUPO**  
**FINANCIERO XYZ EN TÉRMINOS DE TIEMPO Y COSTO**

**SUSTENTADO POR:**  
**GABRIELA MARISSA PEÑA DOMÍNGUEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

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

**JUNIO 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**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DEL GRUPO FINANCIERO XYZ EN TÉRMINOS DE TIEMPO Y COSTO**

**GABRIELA MARISSA PEÑA DOMÍNGUEZ:**

#### **Resumen**

El propósito de la tesis en cuestión es evaluar la gestión actual de comunicación corporativa del Grupo Financiero Atlántida XYZ para diagnosticar las causas que provocan la ineficiencia en términos de esfuerzo de talento humano, tiempos y costos con la finalidad de elaborar una propuesta de acción que elimine o contrarreste los cuellos de botella que frenan la optimización de su eficiencia. La metodología de la investigación implica un enfoque sociocrítico-cualitativo bajo un método inductivo y un diseño de investigación de estudio de caso a través de instrumentos tales como grupos focales de empleados, grabaciones de opiniones profesionales, recopilación de datos, entrevistas a el Gerente de Comunicación Corporativa de Banco X, la Gerente de Negocios de SEGUROS Y y la Subgerente de Marketing de AFP Z, grupos focales y análisis de datos. Tras analizar los resultados de esta investigación se determina que hay una brecha enorme entre la envergadura del trabajo y el estilo de administración de las empresas del grupo y que la cantidad de horas trabajadas por la cantidad de recurso humano disponible tiene una relación directa al número de proyectos que se logran ejecutar durante un plazo de cinco meses. Se identificaron diferentes oportunidades de mejora con respecto al estilo de administración, integración de la marca, contratación de personal especializado en dos de las tres empresas, eliminación de reprocesos y una necesidad de documentación que retroalimiente la rentabilidad de la inversión realizada. La propuesta de acción se enfoca en fortalecer las debilidades, anticiparse a las amenazas y aprovechar las oportunidades que tiene el Grupo Financiero XYZ. Por ello se busca posicionar una marca líder integrada y sólida dentro del sistema bancario hondureño y aumentar su eficiencia a través de la Dirección de Portafolio centralizando el estilo de gestión de comunicación corporativa de todas las empresas empoderando al talento humano motivado completando más proyectos a tiempo y dentro del presupuesto con menos recursos a nivel nacional.

**Palabras claves: Comunicación corporativa, Eficiencia, Gestión de Tiempo, Gestión de Costo, Venta Cruzada**



## **GRADUATE SCHOOL**

### **DIAGNOSIS AND PROPOSAL FOR THE OPTIMIZATION OF THE CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT OF THE FINANCIAL GROUP XYZ IN TERMS OF TIME AND COST**

**GABRIELA MARISSA PEÑA DOMÍNGUEZ:**

#### **Abstract**

The purpose of the present thesis is to evaluate the current management process of the XYZ Financial Group's corporate communications in order to diagnose the causes that provoke inefficiency in terms of human talent efforts, time and cost management in order to elaborate an action proposal that will eliminate or counterbalance the bottlenecks that slow down the its efficiency optimization. The research methodology involves a sociocritical-qualitative approach processed under an inductive method with a case study research design through instruments such as employee focal groups, recordings of professional opinions, data collection, interviews with the Communication Corporate Manager of Bank X, SEGUROS Y's Business Manager and AFP Z's Marketing Manager, focus groups and data analysis. After analyzing the results obtained from this investigation, it was determined that there is a huge gap between the size of the workload and the style of administration of the three companies and that the number of hours worked by the amount of available human resources has a direct relation to the number of projects carried out during a period of five months. Likewise, different opportunities for improvement were identified with regard to management style, brand integration, hiring of specialized personnel in two of the three companies, elimination of reprocessing and a need for documentation that feedbacks the profitability of the investment made. The action proposal focuses on strengthening weaknesses, anticipating threats and taking advantage of the opportunities that the XYZ Financial Group has. That is why it seeks to position an integrated and solid leader brand within the Honduran banking system and increase its efficiency through a Portfolio Management by centralizing the corporate communication management style of all companies supported by empowered and motivated human talent who will be completing more projects within time and budget in a more efficient manner at national level.

**Key words: Corporate Communication, Cost Management, Cross-selling, Efficiency, Time-Management**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedico al Señor mi Dios quién ha colocado en mi corazón el deseo de superación continua, por darme las estrategias, la motivación y la fuerza sobrenatural para no rendirme ante problemas e imprevistos durante el trayecto maestral y culminar mis estudios superiores hasta el final con excelencia. A mi familia por impulsarme a superar las adversidades, ayudarme a mantener fija la mirada en la meta y la visión que nos impulsa a trabajar como familia de día, noche y madrugada.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuevamente no puedo dejar de enfatizar mi agradecimiento para con Dios el Padre por no soltar mi mano durante todo el proceso académico y sobre todo durante la producción de esta tesis. De igual manera, agradecer a mis catedráticos por compartirnos invaluable conocimientos que trasladaremos al mundo profesional, al Grupo Financiero XYZ por brindarme el apoyo necesario para completar esta tesis y a mis fieles compañeras y amigas Giselle García y Ariana Cabrera por practicar junto a mi el empeño, la perseverancia y el coraje y todas las personas que de una forma u otra me ayudaron a conseguir las metas planteadas sumado a las valiosas vivencias compartidas durante la travesía académica.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 CLIMA LABORAL .....	10
2.1.2 PRESUPUESTO EJECUTADO .....	12
2.1.3 ACTUAL POSICIONAMIENTO DE MARCA .....	14
2.1.4 GESTIÓN A NIVEL DE GRUPO FINANCIERO .....	15
2.2 TEORÍAS.....	16
2.2.1 OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	17
2.2.2 TEORÍA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	21
2.2.3 TEORÍA DE LA GESTIÓN DE TIEMPO .....	27
2.2.4 TEORÍA DE LA GESTIÓN DE COSTOS .....	33
2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	37
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>39</b>
3.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA.....	39
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	41
3.3 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	43
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.4.1 POBLACIÓN.....	46
3.5 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	47
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	49
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	51
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	52

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>54</b>
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUA .	54
4.1.1 RESULTADOS DE GESTIÓN DE ESFUERZO DE TALENTO HUMANO.....	55
4.1.2 RESULTADOS DE GESTIÓN DE TIEMPO .....	59
4.1.3 RESULTADOS DE GESTIÓN DE COSTOS .....	62
4.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA .....	68
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	71
<b>CAPÍTULO VI. RECOMENDACIÓN: PROPUESTA DE ACCIÓN .....</b>	<b>77</b>
6.1 RESUMEN DE LA PROPUESTA DE ACCIÓN.....	79
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>
ANEXO 1. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO DE LA PROPUESTA DE ACCIÓN.....	85
ANEXO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PROPUESTA DE ACCIÓN..	67
ANEXO 3. ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO.....	89

# CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, la gestión y los efectos de un exitoso sistema financiero son clave para el desarrollo de las naciones en la medida en que el sistema logra aplicar su experiencia en la asignación efectiva del capital en puntos que generen más rentabilidad. Claro está que para poder realizar las gestiones de manera efectiva, las empresas financieras se equipan con talento humano comprometido a fin de efectuar la gestión de manera eficiente. A nivel interno, se ejerce presión por parte de los superiores y todo se vuelve netamente operacional ya que al cliente lo único que le interesa es la rapidez, la conveniencia y las acertadas soluciones que estas instituciones le puedan proporcionar. En vista de ello, ¿cómo deciden los habitantes de un país depositar su confianza, sus esfuerzos laborales y su dinero en los productos que le ofrece un grupo financiero?

Considerando la era de competitividad en la que actualmente se vive a nivel empresarial, hoy más que nunca, el posicionamiento de una marca en la mente de sus consumidores objetivo es esencial para que ellos decidan en donde depositarán su confianza, tiempo y dinero. “Nuestros pensamientos influyen en nuestros comportamientos y nuestras emociones” (P. & Parini, 2015 ). El posicionamiento de marca engloba la percepción de la reputación de una empresa en la mente de los consumidores y el mismo se deriva de la imagen corporativa que una empresa proyecte y difunda a través de su comunicación corporativa. Tomando en cuenta que las personas hacen lo que piensan, es indispensable defender la identidad corporativa y hacerlo mediante las mejores tendencias y con las mejores armas.

La constante evolución de las necesidades y los estilos de vida de los clientes exigen que las instituciones financieras tengan que adaptarse al ritmo de vida que llevan sus consumidores empleando estrategias de comunicación vanguardistas apostándole el todo por el todo a la innovación y la eficiencia. Es por ello que para lograr obtener un mejor entendimiento del empleo de dichas estrategias es necesario desglosar los componentes de la comunicación corporativa.

Existen tres formas de comunicación corporativa: la comunicación publicitaria, la comunicación organizativa o bien llamada relaciones públicas y la comunicación de dirección estratégica.

La comunicación de marketing comprende la publicidad empresarial, promociones de ventas, marketing directo... [entre] otros elementos del mix. La *comunicación organizativa* cubre las relaciones públicas, las relaciones con los inversores, con el mercado de trabajo, la comunicación con el mercado laboral... y la comunicación interna. [La comunicación de dirección] incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control. (Riel, 2001).

Dentro del sistema financiero de primer piso hondureño, la identidad corporativa se ha vuelto fundamental, ya que se ha catapultado como un importante factor para el cierre de negociaciones y fidelización de los clientes. La gestión de la identidad corporativa resulta especialmente relevante en el sector de servicios financieros como ser la banca, seguros, y fondos de pensiones donde la ausencia de aspectos tangibles con los que evaluar la oferta dificulta su diferenciación (Riel, 2001). Es por ello que la comunicación corporativa es de suma relevancia a nivel empresarial por ser un punto de partida de éxito que involucra responsabilidad social empresarial, relaciones públicas, vestimenta de la marca y la publicidad, los cuales son agentes que moldean las emociones, la moral y la lógica de los clientes con la finalidad de que ellos prefieran una marca en específico.

Contemplando los conocimientos académicos obtenidos durante la ejecución de mi pregrado en University of the Ozarks, EE.UU. en las disciplinas de Comunicaciones Estratégicas

y Márketing y el criterio profesional adquirido a través de la labor diaria en las ramas de protocolo y comunicaciones realizada en una institución financiera hondureña, dentro del Departamento de Imagen Corporativa y Comunicaciones, se observa una problemática de ineficiencia con respecto a la gestión de los recursos que se invierten en la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ en términos de tiempo y costo.

A fin de analizar la problemática de este Grupo Financiero, se estudiarán los comportamientos de gestión de comunicación corporativa en tres de sus empresas filiales: Banco X, Seguros Y y la Administradora de Fondo de Pensiones y Cesantías (AFP) Z. Estas tres empresas financieras se encuentran ubicadas en Honduras, pertenecen a los mismos dueños y trabajan con las inversiones de los mismos accionistas. Tienen un enfoque de clientela regional, sin embargo hasta el día de hoy han estado empleando sus esfuerzos de comunicación corporativa por separado disminuyendo así la eficiencia de su gestión.

## **1.2 ANTECEDENTES.**

El ambiente macro del Grupo Financiero XYZ está compuesto por dos fuertes grupos financieros rivales, que luchan día a día para sobresalir y ganar campo en el posicionamiento de la marca financiera predominante en la mente de los consumidores hondureños. Esto provoca una incesante sed de mejora por parte de los dirigentes de cada grupo financiero regional. Según investigadores de la Universidad de Zaragoza (2007), las marcas corporativas intentan diferenciarse en sus valores y los pilares defendidos por la organización, dado que el objetivo no es posicionar los productos individuales sino la corporación en su conjunto.

Tal y como fue expuesto por el Gerente de Comunicación Corporativa (2017) del Banco X, “Ya no existen monopolios en el sistema financiero en Honduras, es decir ya no existe solamente un proveedor de servicios financieros que controle todo el mercado de instituciones

financieras como lo existió en 1913.” Por el contrario, la competencia año con año se vuelve cada vez más feroz y audaz y los esfuerzos por llegar a los clientes y fidelizarlos con la marca deben multiplicarse por cada empresa. “Los individuos que están expuestos a una mayor cantidad de información sobre una marca corporativa mejoran su imagen y el deseo de establecer relaciones comerciales o laborales con la empresa” (Universidad de Zaragoza, 2007). En este caso se habla de una sola marca XYZ a la cual pertenecen el Banco X, Seguros Y, y AFP Z, más no trabajan de manera uniforme y coordinada para maximizar el potencial físico y mental de sus recursos.

A partir de esta división de trabajo que no necesariamente funciona para repartir el trabajo sino más bien se convierte en una división que podría promover la competencia entre empresas hermanas llevando la visión a quebrantarse, se ha ido alimentando la ineficiencia de recursos monetarios y de esfuerzos humanos. Durante la entrevista con la Subgerente de Marketing de AFP Z y la Gerente de Negocios de Seguros Y (2017), se realizó un levantamiento de datos que reveló diferentes discrepancias entre el funcionamiento de los recursos en términos de tiempo y costo invertidos por las tres empresas filiales.

Mientras Seguros Y y AFP Z labora con cierta cantidad de empleados a nivel nacional, en promedio Banco X opera con aproximadamente 30 veces más que el número de empleados con los que trabajan las otras dos empresas a nivel nacional. Además según Maradiaga (2017) a pesar de que AFP Z es una empresa más pequeña que Banco X, su punto de eficiencia es superior al de Banco X considerando que sus costos representan menos del 50% de cada lempira invertido, que la mayoría de sus colaboradores están fuera de sus oficinas a las 5:30 p.m. y el departamento de comunicación de AFP Z está compuesto solamente por una persona.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

Partiendo de la temática global en cuanto a la maximización de eficiencia empresarial para contrarrestar los efectos que producen las acciones y estrategias implementadas por la competencia, es imperativo para todas las empresas que conforman el sistema financiero hondureño ajustar sus esfuerzos en términos de tiempo y costo en cada una de sus unidades laborales a fin de sobrevivir y en el mejor de los casos catapultarse como líder. Para el Grupo Financiero XYZ esta premisa está clara y por ello se han planteado como objetivo para el año 2017 disminuir cinco puntos del índice de eficiencia global en comparación al del año 2016.

Esto supone un fuerte reto para las diferentes áreas de cada una de las empresas filiales. Analizando el contexto en el que labora dicho Grupo se determinó que las unidades laborales con más demanda en términos de tiempo y costo, hoy por hoy, son: Operaciones Centrales, Tecnología y Comunicación Corporativa.

Tomando la gestión de la comunicación corporativa de las tres empresas clave del Grupo Financiero XYZ dentro del sistema financiero de Honduras como objeto de estudio en el marco de la creciente demanda de las exigencias locales con respecto a los esfuerzos depositados en las relaciones públicas y publicidad de instituciones financieras, se identificó un problema de reproceso debido a la falta de calidad en la comunicación interna que ha provocado ineficiencia al gestionar la comunicación corporativa a nivel de grupo financiero, siendo la eficiencia monetaria y la productividad del recurso humano las dos variables más perjudicadas.

Se identificó que las problemáticas que detienen la maximización de eficiencia en los departamentos de Comunicación Corporativa en el Grupo Financiero XYZ radican en la falta de integración de la marca a nivel de grupo y por ende la falta de explotación del potencial que aportaría centralizar el talento humano que maneja la comunicación institucional en las tres

empresas. Individualmente, Seguros Y y AFP Z no tienen ningún tipo de control contable de tiempo y costo que se presente y revise ante una autoridad gestora de alto nivel.

La única razón por la que su eficiencia en comunicación corporativa no ha caído en picada es porque no gestionan la magnitud y la cantidad de proyectos que el Banco X gestiona. Como empresa madre, Banco X brega con clientes internos mucho más exigentes que pertenecen a áreas dependientes del presupuesto que maneja el Departamento de Comunicación Corporativa. Los mismos solicitan proyectos de alto costo y alta inversión de tiempo que no se encuentran presupuestados en el plan anual. Dichos imprevistos atrasan los proyectos que se están trabajando en ese momento y por ende disparan los costos que se habían presupuestado.

Las constantes revisiones y fallas en la comunicación interna provocan reprocesos. Dedicar mucho tiempo a una actividad que no lo amerita o las ocasiones en las que no se aprovecha bien el tiempo también impactan negativamente la gestión de tiempo y costo del Grupo Financiero XYZ. Los antecedentes anteriormente descritos nos llevan a la siguiente interrogante:

¿Qué ventajas tendría para el Grupo Financiero XYZ optimizar la eficiencia de tiempo y costo de la comunicación corporativa a través de una estrategia de integración y calidad según los lineamientos establecidos por el Project Management Institute (PMI)?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

### **Objetivo General.**

Diagnosticar la situación actual y elaborar una propuesta de acción en un plazo de cinco meses para optimizar la gestión de tiempo y costo de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ con base a las empresas Banco X, Seguros Y y AFP Z.

## **Objetivos Específicos.**

1. Identificar las posibles causas que alimentan los procesos ineficientes durante la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ.
2. Estudiar la distribución del presupuesto, tiempo y esfuerzo humano invertido en las actividades de comunicación corporativa en cada una de las empresas hermanas considerando dos áreas: relaciones públicas y publicidad.
3. Determinar estrategias y tendencias internacionales y del PMI que se pueden aplicar en un grupo financiero hondureño para eficientar los recursos monetarios y humanos que se emplean en la comunicación corporativa financiera.
4. Exponer los procesos que deben implementarse para eliminar reprocesos y eficientizar la gestión de comunicación corporativa integral del Grupo Financiero XYZ.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN.**

El sistema financiero de una nación es un ente que sirve como una base de estabilidad para reaccionar durante tiempos de crisis financiera y en tiempos de bonanza potencia el desempeño económico del país en cuestión. Es por ello que analizar esta temática es necesario no solo para generar nuevas maneras de gestionar los costos actuales y las actividades de los departamentos de Comunicación Corporativa de un grupo financiero hondureño; sino también, bajo un efecto dominó, al eficientizar el comportamiento de una unidad laboral de un grupo financiero, pueda reflejar maneras de producir resultados fructíferos con menor cantidad de dinero y tiempo de esfuerzo humano a fin de eficientar las instituciones a nivel sistémico y por ende afectar positivamente el desempeño económico de Honduras. De esta manera los colaboradores aumentarán su nivel de productividad y mejorarán su calidad de vida, ya que

dentro del sistema bancario es de carácter común que los empleados trabajen un promedio de 10 a 12 horas al día.

Esto conlleva a privarles de desempeñarse plenamente en sus diferentes facetas de vida no solo como profesionales sino también en otras tales como las actividades académicas, crianzas de sus hijos, actividades familiares, artísticas, religiosas, entre otras. Es por ello que tras completar el diagnóstico de la gestión de comunicación corporativa actual del Grupo, se elaborará una propuesta de acción que incorpore las tendencias internacionales de gestión de tiempo y costo que proponga la Guía PMBOK y otras fuentes primarias y secundarias para optimizar el nivel de eficiencia de dicha gestión.

Por otro lado, la respuesta al planteamiento del problema escogido para esta trabajo de investigación permite aplicar cuatro metodologías de la Maestría en Administración de Proyectos que imparte UNITEC: gestión de costos y gestión de tiempo, las cuales al ser observadas, analizadas y mejoradas permitirán la elaboración de un plan de gestión de calidad, cuyos campos también son áreas de conocimiento y herramientas de la administración de proyectos de acuerdo al Project Management Institute (PMI).

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Un grupo financiero se compone de instituciones que se dedican a suplir las necesidades inmediatas de la sociedad a nivel familiar, organizacional y comunitario. Dentro del sistema bancario específicamente, hay una fuerza invisible que logra regular los ciclos económicos de un país a través de la diversificación del dinero que poseen sus ciudadanos controlando el disparo de precios y los efectos de la tasa de desempleo en relación a las personas económicamente activas. Lo cual tiene un efecto directo en el crecimiento económico y el desarrollo de una nación. Actualmente el sistema financiero hondureño está compuesto por ocho conglomerados financieros que se encargan de movilizar el capital tanto nacional como extranjero. Rodríguez, El Heraldo (2014) afirma:

Los grupos financieros controlan los bancos más grandes de Honduras, las compañías de seguros más importantes, remesadoras, casas de cambio, sociedades de tarjetas de crédito, bolsas de valores, financieras, almacenes de depósitos, arrendadoras, fondos de pensiones, fondos de inversión e instituciones en el exterior. En total son 39 instituciones las que controlan los ocho conglomerados financieros. De acuerdo con el informe de la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS), los conglomerados financieros autorizados para operar en Honduras son: BAC/Credomatic, Citi, Davivienda, Ficohsa, Del País, Continental, Lafise y Atlántida.

Una administración deficiente implementada por parte de los grupos financieros en Honduras puede desencadenar efectos de pobreza en los que ni la PYME ni las grandes corporaciones sean sostenibles debido a que no lograrán obtener el capital que necesitan para operar. Eumed.net (s.f.) sugiere que para minimizar la probabilidad de estos efectos se debe distribuir eficientemente el nivel de ahorro dentro de la economía: “Tanto el sector público como el privado deben ahorrar y llevar a cabo las inversiones necesarias con un bajo volumen de dicha variable, necesaria sin tener que incurrir en una inflación de demanda derivada de una política fiscal expansiva.” Sin lugar a dudas, la optimización de la eficiencia de procesos es vital tanto a

nivel macro como micro ya que los principios de una sabia gestión del tiempo y costo durante el desempeño de cualquier actividad maximiza las ganancias, los esfuerzos y la cosecha de frutos agradables.

Es por ello que el estudio del caso del Grupo Financiero XYZ posee una relevancia preponderante. Un conglomerado que si bien es cierto ha tenido bastante éxito en la región centroamericana a través de los años es el grupo financiero en cuestión. Sin embargo, hoy en día enfrenta un desafío de competitividad que involucra la optimización de la eficiencia en sus diferentes unidades de trabajo. Ecofinanzas (s.f.) define la eficiencia como la “capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.” Es aquí donde se encuentra la esencia de este trabajo de investigación ya que los esfuerzos se concentrarán en indagar las mejores prácticas de gestión que puedan ser aplicadas al caso del Grupo Financiero XYZ.

Se diagnosticó la situación actual de la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ en términos de tiempo y costo. A fin de realizar el diagnóstico de la situación actual y conocer el problema más a fondo, se llevaron a cabo entrevistas personales con los gerentes que manejan la Comunicación Corporativa del Banco X, Seguros Y y AFP Z, empresas esenciales del Grupo Financiero XYZ debido a su naturaleza de *cross-selling* ó venta cruzada que comparten. A partir de las entrevistas y la recopilación de datos se encontraron varios puntos en común; así también como varias discrepancias en términos de tiempo, costo y gestión general.

### **2.1.1 Clima Laboral**

Con respecto al Banco X, se documentó a través de la entrevista realizada a Valladares (2017) que esta empresa cuenta con aproximadamente 2,300 empleados a nivel nacional y el área de comunicación corporativa está conformada por 21 personas, los cuales incluyen un

vicepresidente, tres gerentes (gerencia de imagen corporativa, gerencia de promoción y publicidad y gerencia de responsabilidad social empresarial) y el número restante de empleados, ejecutivos y oficiales. Dichos colaboradores trabajan un promedio de 11 horas diarias en un horario de 8:30 a.m. a 7:30 p.m. de lunes a viernes. Los empleados del área de comunicación corporativa del Banco X no gozan de pago por horas extra (Valladares, 2017). A pesar de que la hora de salida estipulada en el reglamento de trabajo es 4:30 p.m., usualmente es mal visto que marquen de salida a las 4:30 p.m. ó 5:00 p.m. Los empleados aseguran que la hora temprana más aceptable de salida ante sus colegas es 5:30 p.m. ya que si salen antes de esa hora se les cataloga como personal descomprometido con una carga laboral fácil o leve (X, 2017).

Por otro lado, mediante la entrevista personal realizada a Cáceres (2017) se documentó sobre Seguros Y que esta compañía trabaja con una fuerza laboral de 60 empleados a nivel nacional y no tiene un área de comunicación corporativa definida. Actualmente, hay cuatro personas que se encargan de gestionar de una manera u otra la comunicación corporativa de Seguros Y, entre ellas la Gerente de Negocios, Gerente de Riesgos, Oficial de Riesgo y la Gerente General de Seguros Y por mera iniciativa propia.

Estos cuatro empleados de diferente rango que manejan la comunicación corporativa de Seguros Y, trabajan un promedio de nueve horas diarias en un horario de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. de lunes a viernes. En el caso de esta empresa, los colaboradores no gozan de pago por horas extra. La Gerente de Negocios asegura que aunque se les exige que respeten la hora de entrada usualmente salen de trabajar a las 5:30 p.m. por tarde y en ningún momento es mal visto marcar salida de trabajo a las 4:30 p.m. (Cáceres, 2017).

En relación a AFP Z, se concretó una entrevista personal con la Subgerente de Marketing de esta compañía en la cual se reveló que AFP Z posee un talento humano compuesto por 83

colaboradores a nivel nacional de los cuales solamente una persona maneja la parte de marketing y comunicación corporativa de toda la empresa en todo el territorio hondureño. Sin embargo, a pesar de la cantidad mínima de fuerza laboral, todos sus empleados trabajan un promedio de ocho horas en un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes y en el caso de esta compañía sí es visto como ineficiente que los colaboradores salgan de trabajar después de las 5:00 p.m.

Como política de la empresa, el cierre en todas sus unidades laborales debe ser realizado a la fecha. En caso de tener que quedarse más tiempo del estipulado en el reglamento de trabajo durante la jornada diaria, los empleados deberán pasar un “process” a su jefe inmediato. Un formulario que controla el pago de horas extra a los colaboradores puesto que solamente es aprobado por los jefes si se considera una causa justificada. Es más, Maradiaga (2017) declaró que por políticas internas de la empresa no se permite que los colaboradores permanezcan en las instalaciones de AFP Z después de la hora de salida debido a su protocolo de seguridad. Solamente se les permite quedarse a los gerentes ya que ellos tienen funciones estratégicas que requieren de mayor tiempo de trabajo (Maradiaga, 2017).

### **2.1.2 Presupuesto Ejecutado**

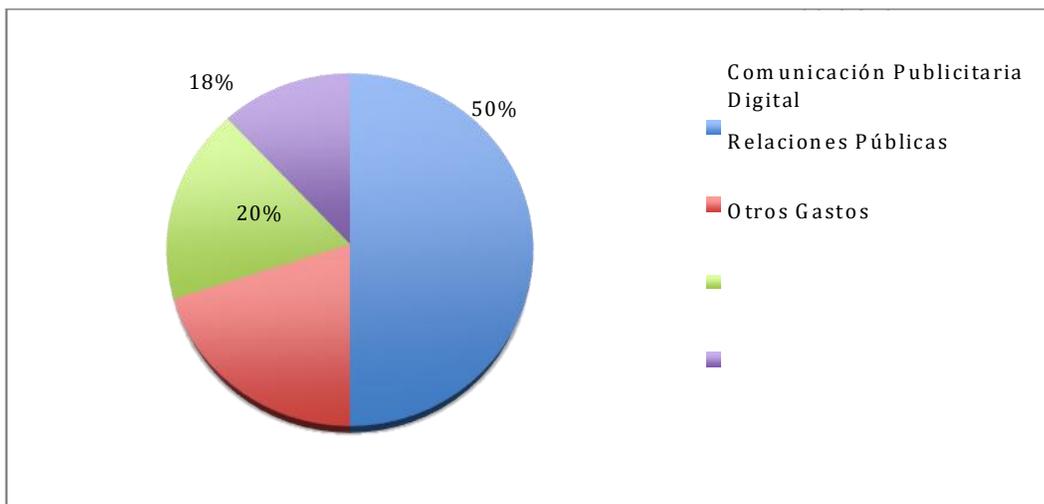
El presupuesto anual de comunicación corporativa de Banco X es de aproximadamente L. 220,000,000, del cual 96% es destinado a su publicidad y el 4% restante a sus relaciones públicas. Del 96% que se invierte en publicidad, 10% se invierte en la agencia de publicidad McCann, quienes les apoyan en la creación de artes y videos publicitarios, conceptos de campaña, y demás elementos de comunicación de publicidad.

Seguros Y solamente invierte mensualmente \$485.00 mensuales en la administración total de la página de Facebook lo cual engloba un presupuesto anual de \$5,820.00 y en caso de

que se realice el lanzamiento de alguna campaña en la red social, se invierten aproximadamente \$1,000.00 (Cáceres, 2017). Esta empresa se apoya en la agencia publicitaria IdeaWorks, quienes manejan su página de Facebook bajo la supervisión permanente de la Oficial de Riesgos, quien se encarga de velar que no se efectúe una publicación fuera de lugar. IdeaWorks se encarga de responder en tiempo real y en caso de que los usuarios en Facebook deseen consultar algo más técnico o específico acerca de Seguros Y, se les remite el comentario y el nombre de usuario solicitante a la Gerente de Negocios para que ella los atienda personalmente (Cáceres, 2017).

Por otro lado, para AFP Z, el presupuesto global base para la comunicación corporativa y la publicidad es de L.5,500,000.00. Sin embargo, al momento de lanzar una campaña publicitaria la empresa asigna un presupuesto especial para alcanzar los objetivos planteados. La distribución en porcentajes del presupuesto de las actividades realizadas por AFP Z están constituidas de la siguiente manera:

### DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO AFP Z



**Figura 1. Distribución del presupuesto ejecutado en la comunicación corporativa de AFP Z.**

Fuente: (Maradiaga C., 2017).

El mix tradicional (pautas publicitarias en TV, radio, medios impresos, rotulaciones, POP y publicidad en agencias de Banco X) es de 50%, la comunicación publicitaria digital (redes

sociales, anuncios en Google, promociones en línea, herramientas de email marketing, mensajes SMS a clientes, entre otras) implica el 20%, las relaciones públicas (responsabilidad social empresarial, eventos corporativos y patrocinios) abarcan el 18% y otros gastos (gastos fijos por diseño gráfico, agencia publicitaria, agencia digital y producción de materiales específicos) se llevan el 12% restante.

AFP Z maneja su propio sitio web a través de un proveedor de programación web llamado Ansolidata. Según la Gerente de Marketing de AFP Z, el porcentaje detallado para la comunicación publicitaria digital pretende aumentar cada año ya que reconocen como empresa la importancia de tener presencia de marca en los diferentes canales; sin embargo, en este momento, su mercado meta percibe la publicidad a través del mix tradicional.

### **2.1.3 Actual Posicionamiento de Marca**

Las tres empresas financieras en cuestión lograron posicionarse en el mercado con el apellido XYZ desde la fecha de institución de cada una. Luego en el año 2012, todas las empresas se constituyeron bajo un solo conglomerado, el Grupo Financiero XYZ, sin embargo, sus directivos le han dado largas al asunto y aún no han explotado el valor de marca que comprende el nombre de grupo financiero como tal a través de los esfuerzos de comunicación corporativa. Sin embargo, existen estudios de posicionamiento de marca sobre cada una de las empresas seleccionadas del Grupo Financiero XYZ que determinan donde se encuentra cada una en la mente de los consumidores.

De acuerdo al estudio de mercado generado por Forum (2016) sobre algunos indicadores del posicionamiento de marca del Banco X, se encontró que el Banco X tiene definitivamente el nombre más reconocido de los bancos en Honduras de acuerdo a una muestra de 1600 entrevistados residentes bancarizados de 12 diferentes ciudades del país. Asimismo, se detalló en

el reporte que Banco X figura en el segundo lugar en la categoría de mayor recordación publicitaria y que es el Banco de Honduras utilizado con mayor frecuencia.

La empresa de investigación de mercados e inteligencia de negocios, Insight (2016) analizó la notoriedad de la marca de Seguros Y en la mente de sus consumidores con una muestra de 81 gerentes propietarios y financieros de Tegucigalpa y San Pedro Sula, encontrando que 8 de cada 10 empresas entrevistadas posicionan a Seguros Y como la opción preferencial en comparación con las aseguradoras financieras más fuertes del entorno hondureño debido a que Seguros Y pertenece al Grupo Financiero XYZ y esto les inspira confianza.

Hoy por hoy, no hay una fuente sustancial de publicidad y el porcentaje de promociones se encuentra en 0% (Insight, 2016). Los empleados de esta empresa aseguran que si se invirtieran más recursos en el área de comunicación de publicidad, el posicionamiento de marca de Seguros Y sería más alto y de reconocimiento más inmediato, lo cual sin duda multiplicaría el número de ventas. En cuanto a AFP Z, se encontró que nunca ha realizado un estudio de mercado que defina en que lugar se encuentra posicionada su marca.

#### **2.1.4 Gestión a Nivel de Grupo Financiero**

A nivel de gestión general de comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ, Cáceres (2017) afirma que Banco X y Seguros Y unen esfuerzos de publicidad solamente cuando el Banco X así lo solicita debido a algún evento en común que se esté coordinando por el Banco X. Entre las características que tienen en común se encuentra el hecho de que ambas ofrecen productos financieros tales como crédito fiduciario y captación de fondos a través de certificados de depósito.

En la actualidad, a través de la agencia digital del Banco X, los asesores utilizan un cotizador de seguros para colocar un seguro en la gama de productos financieros de un cliente.

Seguros Y maneja un plan de compensación para reconocer los esfuerzos y el tiempo eficientemente implementado por el asesor que los coloca. En cuanto a la relación entre AFP Z y Banco X, hay una fuerte relación tanto a nivel de comunicación corporativa como de venta cruzada ya que la Gerente de Marketing de AFP Z tiene como asesor al Vicepresidente de Comunicación Corporativa de Banco X y se les proporciona a los asesores comerciales de este banco en cada agencia a nivel nacional todo el material que necesiten de comunicación y formularios de solicitud para poder ofrecer toda la información de AFP Z y colocar fondos de pensiones.

Al igual que Seguros Y, esta empresa también premia a la fuerza de venta que logra colocar productos de AFP Z mediante un plan de compensación. Sin embargo, Maradiaga (2017) declaró que los asesores comerciales muchas veces se encuentran en un dilema que los orilla a elegir entre colocar préstamos del Banco X ó los fondos de pensiones de AFP Z. La relación entre Seguros Y y AFP Z es casi nula a nivel de colocación de productos o de comunicación corporativa. Únicamente fueron reportados casos de clientes que han sido referidos entre los empleados de las empresas filiales.

## **2.2 TEORÍAS**

En el caso específico de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ, el centro de su problema radica en el tema de eficiencia. Como es de conocimiento general la eficiencia está compuesta por dos factores: costo y beneficio. A su vez, el costo implica tres factores: tiempo, dinero y esfuerzo humano los cuales al combinarse generan el beneficio. Este trabajo de investigación pretende diagnosticar la situación actual de la eficiencia de la gestión de la comunicación empresarial del Grupo Financiero y evaluar qué ventajas tendría aplicar las buenas prácticas del PMI en su gestión de tiempo y costo tanto como ejemplos de gestión locales

e internacionales con respecto al tiempo, dinero y esfuerzo humano invertido.

### **2.2.1 Optimización de la Gestión de Comunicación Corporativa**

El éxito de la gestión de las unidades laborales de toda institución financiera se fundamenta en la óptima dirección estratégica implementada por cada una de sus cabezas. Las cabezas deberían trabajar en función de los objetivos estratégicos planteados por la alta administración de la compañía. En el caso del Grupo Financiero XYZ, todas las empresas filiales son dirigidas por una misma Junta Directiva y alimentadas financieramente por los mismos inversionistas mayoritarios. Por ende, cada una de las actividades, proyectos y fines aunque sean de diferente naturaleza entre las empresas hermanas, nacieron y se siguen desarrollando bajo la visión de un mismo grupo de personas.

De acuerdo al Project Management Institute (PMI), para alcanzar los objetivos del Grupo Financiero XYZ y hacer valer su misión, visión y valores, es esencial vincular dichos objetivos en un portafolio, enlazar dicho portafolio a la estrategia corporativa y mantener un balance entre los componentes del mismo. Estos procesos incluyen la identificación, priorización, autorización, gestión y control de cada componente. Bravo & Gracia (2008) afirman:

[Los] componentes se interrelacionan a lo largo del ciclo de vida de cada uno de ellos respectivamente, con la finalidad de actualizar y revisar los resultados en cada etapa hasta obtener el resultado y poder incluirlo en el portafolio. La dirección del portafolio (o multiproyectos) requiere compartir recursos, componentes o plataformas a través de múltiples proyectos durante su implementación.

Esto quiere decir que los componentes, que vendrían siendo los proyectos de responsabilidad social empresarial, relaciones públicas, imagen corporativa y comunicación publicitaria, del Grupo Financiero deben ser evaluados para verificar su nivel de desempeño, calidad y relación costo/beneficio.

Como punto de partida para optimizar la gestión de la comunicación corporativa se utilizará la estructura organizacional del PMI en relación con la comunicación de dirección estratégica. El director del portafolio es la máxima autoridad dentro de la estructura organizacional PMI y su rol consiste en maximizar recursos, eliminar desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzos, identificar los proyectos que más valen la pena y que exigen menos inversiones iniciales y destacar los proyectos que deben ser acelerados basado en sus beneficios de negocio previstos (PM Quality, 2010). En el caso del Grupo Financiero XYZ, quien mejor representa esa figura es el Vicepresidente del Banco X, ya que aunque oficialmente solamente dirige las grandes ramas de comunicación corporativa del Banco, diferentes representantes de las empresas hermanas le buscan para asesoría sobre el manejo de comunicación corporativa.

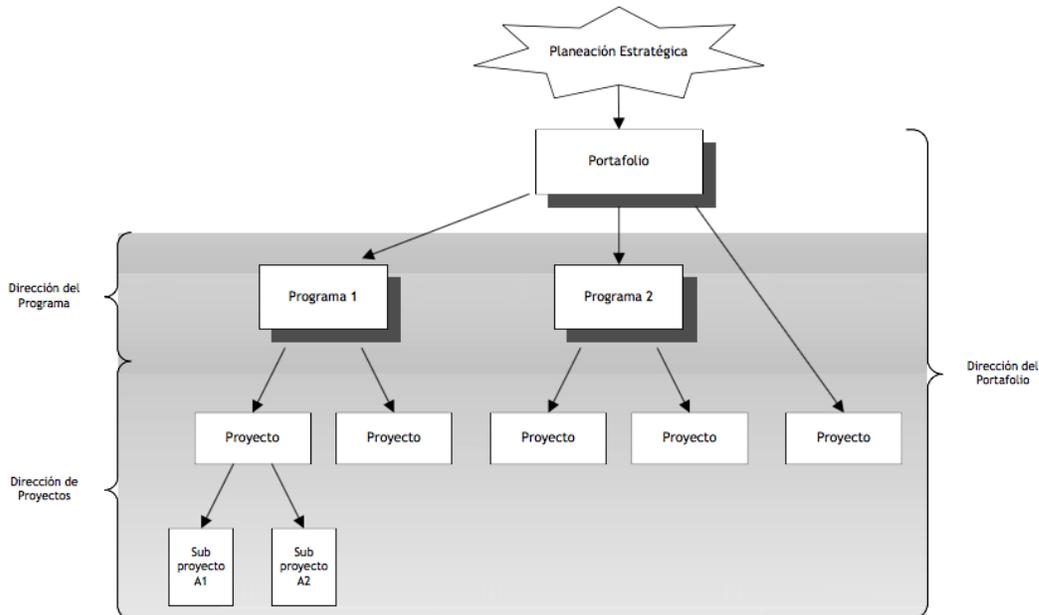
El director de portafolio no puede alinear sus programas a la estrategia corporativa sin el apoyo de los directores de programa y estos no pueden generar los beneficios que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos sin los directores de proyecto. El PMI (2008) describe que la dirección de programas, es la administración centralizada y coordinada de un grupo de proyectos para lograr los objetivos y beneficios estratégicos del programa. Los directores de programa son cada uno de los gerentes de las empresas filiales que se han tomado la tarea de coordinar los diferentes proyectos que conforman cada una de sus ramas: relaciones públicas, responsabilidad social empresarial, imagen corporativa y publicidad.

Tras decidir cuáles serán los proyectos o componentes aprobados para formar parte del programa, se debe determinar cuáles son los criterios que se utilizarán para concretar cada proyecto. La disciplina de administración de proyectos genera un aporte único para ejecutar las actividades de una empresa manejándolas de manera más efectiva y eficiente.

Con el énfasis actual en conseguir más rendimiento en las inversiones, se tiene que controlar a los proyectos más estrechamente que nunca. Ese desafío ha llevado a muchos a recurrir a las oficinas de gestión de proyectos (PMO) como una manera de impulsar la eficiencia, reducir costos y

mejorar la entrega del proyecto en términos de tiempo y presupuesto. (PM Quality, 2010)

## ESTRUCTURA: RELACIÓN ENTRE EL PORTAFOLIO, PROGRAMA Y PROYECTO



**Figura 2. Componentes de la Dirección del Portafolio.**

Fuente: (Bravo & García, 2008).

De esta manera se explica la racional detrás de la interrelación del portafolio, los programas y los proyectos y como cada componente depende directamente del equipo de trabajo que los gestiona.

La inclusión de los empleados, sus opiniones y aportes, deben ser considerados en cada cambio ya que son ellos quienes hacen posible que la misma camine bajo la visión de sus autoridades. Según el síndrome de CEO a corto plazo definido por PM Quality (2010), las investigaciones realizadas por la firma de búsqueda ejecutiva Drake haz Morin indican que cuando las expectativas de los directores de portafolios dejan de ser altas, sus subordinados se enfocan en el logro de resultados rápidos y a corto plazo. La apropiada gestión de comunicación corporativa correcta debe ser consensuada de forma colaborativa con los empleados a fin de reforzar la comunicación, coordinación y colaboración entre el equipo de trabajo explicándoles la razón detrás de la restructuración organizacional.

Cabe mencionar que los cambios no solamente deben ser defendidos ante los subordinados sino también ante la alta gerencia, junta directiva y accionistas. Se debe entender que la visión de la junta directiva está en constante cambio debido a que el entorno macroeconómico también lo está y a un ritmo quizá más acelerado. Por esta razón, todos los cambios estratégicos implican ajustes en los componentes del portafolio, de las prioridades y de los riesgos asumidos por la organización; el modelo de gobernabilidad del portafolio establece claramente las razones para ejecutar, cancelar o posponer un proyecto y determina abiertamente quién toma estas decisiones (Medina, 2016). Definitivamente al plantear estos argumentos ante hombres de negocios a quienes les disgusta perder su tiempo y capital en asuntos sin pies ni cabeza, se logra penetrar el concepto de la relevancia y la eficacia que este cambio traerá a su empresa.

Tras aplicar este movimiento organizacional se espera que el punto de eficiencia global del Grupo Financiero mejore y a su vez las buenas prácticas de gestión de comunicación corporativa. La aplicación de la Organización según la Administración de Proyectos (PMO) según PM Quality (2010), “obliga a las compañías a mantener más de cerca el control en los gastos del proyecto y su progreso. Una eficiente PMO permite completar más proyectos a tiempo y dentro del presupuesto con menos recursos,” lo cual es justamente lo que el Grupo Financiero XYZ busca.

Se debe tener mucho cuidado con las líneas de autoridad que afectan el flujo del trabajo ya que estas pueden acelerar el proceso y efficientizar costos, tiempo y esfuerzo humano ó retrasar los procesos afectando los factores anteriores de manera negativa. Lastimosamente, los resultados de la unidad de comunicación empresarial no solamente dependen de ellos mismos sino también de los frutos que rindan otras áreas.

Las personas que tienen experiencia con PMO's advierten contra la tendencia a crear una entidad

que es sobre todo administrativa, con funciones pleni-potenciales de aprobación y rechazo de los proyectos, o auditoría y control estrictos para el cumplimiento de procesos y métricas. Una PMO que es demasiado burocrática o rígida en términos de tiempo de seguimiento y el uso de herramientas de gestión de proyectos puede provocar más problemas que soluciones, es preciso adaptar una nueva PMO a una cultura de colaboración. (PM Quality, 2010)

Si de verdad se quiere ver un cambio y caminar hacia la maximización de las posibilidades de aumentar la eficiencia empresarial, los gerentes no pueden crear una PMO estricta donde las aprobaciones ejerzan un poder inquebrantable sobre la gestión de sus proyectos. “Cuando se implementa la administración de portafolios, la organización busca tener un portafolio de proyectos óptimo, a través de la eficiencia, la eficacia, la alineación estratégica y el valor generado por cada uno de sus componentes” (Medina, 2016). Por lo tanto, se debe ejercer un liderazgo transformacional donde la ejecución formidable sea solamente un resultado por la inercia cosechada a través del cultivo de un coliderazgo con sus subordinados.

### **2.2.2 Teoría de la Gestión de Talento Humano**

Se debe entender que ser jefe no es lo mismo que ser un líder aunque ambos deban cumplir con las métricas de producción impuestas por la empresa llegando a metas o entregables específicos. Desde la visión del colaborador, un lugar genial para trabajar es aquel donde se confía en ellos, donde se sienten orgullosos por lo que hacen y se disfrutan a las personas con las que se trabaja (**García, 2015**). Muchas veces los jefes no confían en sus mismos empleados ni velan por el bienestar de sus subordinados al igual que velan por el bienestar de la empresa porque les cuesta depositar el control en manos de otras personas que no sean ellos mismos.

El compromiso, la confianza y el buen clima laboral es un vínculo emocional entre los colaboradores de una empresa que se forja a base del entendimiento del porque lo que hacen satisface una necesidad del individuo y por qué su trabajo contribuye a la vida de los demás. David Bain (1985) en su libro *Productividad: La Solución a los Problemas de las Empresas*

señala:

Muchas personas se sienten explotadas por las empresas tanto como empleados como consumidores... Se gastan anualmente cientos de millones de dólares en publicidad para comunicar las cualidades de productos y nada se gasta en comunicar la importancia que tienen las utilidades en crear empleos y mejorar el nivel de vida para todos.” (p.14-15)

Por ende, hay gerentes que no logran comunicar la misión y la visión con base a hechos y no palabras, no logran aumentar la productividad y pueden llegar a pensar erróneamente que amenazando a sus colegas con un despido lograrán eficientizar procesos.

Por otro lado nos encontramos con un clima laboral dentro de la empresa madre del Grupo Financiero XYZ, donde los colaboradores de comunicación corporativa desempeñan una jornada laboral diaria de 11 horas corridas en promedio lo cual juega un papel preponderante en la disminución de productividad si no es bien gestionado por sus autoridades.

A lo largo de periodos más o menos extensos, las actitudes de cualquier tipo de trabajo se ven influidas por los dirigentes... Administrar es dirigir, dirigir equivale a aceptar la responsabilidad de desempeño del grupo. Si la productividad no es la que debiera ser, ¿de quién es la culpa? Muchos dirigentes predicán la productividad a sus empleados como si fuese cuestión de obligación. **(Bain, 1985, p. 15)**

Este es un fenómeno interesante ya que reta a los directores de orquesta de las unidades colaborativas del Banco X, Seguros Y y AFP Z a analizar que actitudes o comportamientos han adoptado que puedan estar contribuyendo o afectando negativamente su clima laboral.

Considerar el tamaño de una organización y su antigüedad como empresa pueden ser un factor influyente en el tema de productividad. Por un lado vemos el argumento que Bain (1985) expresa donde los empleados que son aplaudidos son los que poseen arraigadas reglas y tradiciones. Considerando a aquellos que han desarrollado un comportamiento que va de acuerdo a los patrones del recurso humano de hace 10 ó 20 años; más que aquellos que demuestran que están fuertemente motivados y que cumplen su trabajo dentro del horario laboral reglamentario siendo más jóvenes (p.16). Por otro lado observamos que AFP Z y Seguros Y eminentemente

tienen un menor tamaño como empresa y laboran con un mínimo de personas y que también son más jóvenes que Banco X, pero que las dos anteriores tienen un punto de eficiencia más alto según los antecedentes detallados por la Subgerente de Marketing de AFP Z.

Entonces vale la pena analizar si más horas laborales realmente equivalen a más productividad dentro del Grupo Financiero. La página de La Vanguardia responde a la interrogante de por qué los españoles trabajan 277 horas más que los alemanes pero son menos productivos, aclarando la verdad detrás de las horas extra.

El tradicional *presentismo laboral*, consiste en permanecer en el puesto de trabajo las horas que haga falta para dar la impresión de que se está implicado con la empresa, aunque se rinda a medio gas, es un hábito que no acaba de desaparecer. Hay quien deja la chaqueta en la silla para simular que está en la oficina. Muchos empleados, y muchos jefes, creen que el que pasa más tiempo en la empresa está más comprometido. Pero si en estás muchas horas, te cansas más, eres menos creativo, te quemas y pierdes salud, trabajas más tiempo pero rindes menos. (La Vanguardia, s.f.)

Las personas son el recurso más importante de una empresa no solo porque ellos la echan a andar sino porque son ellos quienes al final administran el tiempo que dedican a completar cada una de las actividades con o sin eficiencia desde el más alto hasta el más bajo nivel.

Esta teoría del *presentismo laboral* nos presenta un fenómeno que afecta directamente la eficiencia de las unidades laborales del Banco X dado que disminuye el compromiso por parte de sus colaboradores al saber que deben prolongar su trabajo mínimo 1 ó 2 horas más de lo reglamentario.

Otro de los factores que ayudaría a rendir mejor es la flexibilidad para organizarse el propio horario. En muchas empresas, no es necesario que todos los empleados lleguen y se vayan a la misma hora. Basta con que coincidan una cantidad mínima de horas. Trabajando por objetivos te concentras en lo que tienes que hacer, no en estar diez horas. Es importante que el trabajador se pueda implicar en decidirlo, para que sienta que es posible –señala Toni Ferrer, secretario de Acción Sindical de UGT–. Y hay que invertir en dotación tecnológica. Por ejemplo, para que quien lo desee pueda trabajar desde casa gracias a que la empresa cuenta con la tecnología adecuada y los empleados tienen la formación necesaria. (La Vanguardia, s.f.)

Valdría la pena evaluar el resultado de la propuesta de acción que hace la flexibilidad de horario a la problemática del *presentismo laboral*. Este sistema propone fuertemente una recompensa

intangibles para generar el compromiso de los colaboradores implicándole en el diseño de objetivos para cumplir con los entregables de cada proyecto, los beneficios de cada programa y el alineamiento estratégico del portafolio.

El estilo gerencial de un directivo se relaciona directamente con el grado de compromiso de los empleados con respecto a las actividades de comunicación corporativa del Grupo Financiero. Considerando la administración de portafolios, “cuanto más alto es el nivel gerencial, mayor es la dependencia del líder en la capacidad técnica de sus subordinados” (Bain, 1985, p. 177). Por ende, un gerente no puede limitar el alcance de su labor a solamente cumplir con las restricciones de tiempo, alcance y presupuesto de un proyecto sino también a motivar e influir positivamente a su personal en maneras únicas e individuales para llegar a las metas trazadas.

¿Cómo se puede motivar a las nuevas generaciones de empleados que conocen y viven el mismo estilo de vida y circunstancias que los potenciales clientes de las instituciones financieras en cuestión? “Sin un ambiente de confianza, no puede existir un ambiente laboral propicio para las sanas relaciones interpersonales, no se tendrá el compromiso de los colaboradores, no existirá un sentido de pertenencia y las personas no darán lo mejor de sí mismas” (García, 2015). Sí se valora el trabajo de cada subordinado, se promueve el crecimiento profesional, se comparten conocimientos y se dejan las expectativas claras, es seguro que el compromiso y la productividad del colaborador aumentará superando en esa manera las expectativas trazadas.

La correcta valoración por las metas logradas es parte esencial de un buen clima laboral nutrido con entusiasmo y compromiso. Las personas son todas distintas por lo que no se puedan manejar a través de una técnica estándar gerencial.

A una persona no se le motiva por medio de lo que otros creen que él o ella podría desear, sino por medio de lo que realmente quiere. Por lo tanto se le puede motivar a alguien demostrándole que si realiza una acción, esto lo conllevará a satisfacer su necesidad o a evitar que disminuya la satisfacción de la misma. (Bain, 1985, p. 27)

Las recompensas deben ser personalizadas sin perder el enfoque profesional ya que de esta manera se respeta la unicidad del empleado presionando el botón que encenderá los motores de la productividad para cumplir sus objetivos con menor tiempo y costo.

Básicamente un clima laboral óptimo y motivador se crea con las recompensas monetarias o no monetarias adecuadas para los empleados. Bain (1985) asegura que “cuanto mayor sea la recompensa, monetaria o no monetaria, más positivo será el liderazgo e igual cuanto mayor sea el castigo, más negativo será el liderazgo” (p.178). A fin de que los directivos puedan propiciar una atmósfera atractiva de trabajo para mantener a sus mejores trabajadores y atraer nuevos talentos, existen diferentes maneras de compensar el esfuerzo de un colaborador independientemente si la empresa cuenta con una reserva monetaria para esto.

En el caso del Grupo Financiero XYZ, los empleados de comunicación corporativa se quejan porque en vez de trabajar 8 horas al día trabajan hasta 11 horas diarias y al compararse con sus contrapartes en las empresas hermanas les desmotiva que ellos sí salgan más temprano. “En un estudio presentado por Unify, compañía de software y servicios de comunicaciones, se identificó que el 43% de los empleados encuestados prefiere flexibilidad laboral ante un 10% de aumento de su sueldo” (**El Empleo, 2014**). Es probable que los empleados en primera instancia prefieran incentivos monetarios, pero la realidad es que de poco sirve ganar más dinero si no se goza del tiempo suficiente para disfrutarlo.

Aunque los incentivos monetarios pueden resultar atractivos y desahogantes para los problemas financieros de varios empleados, los incentivos no monetarios también tienen la capacidad de generar un resultado altamente positivo en ellos sin generar costos para la empresa. Según EAE Business School (s.f.), los incentivos no monetarios más eficaces son los horarios flexibles, constantes capacitaciones, viajes, tiempo libre y los regalos que se canjean luego de

completar cierto trabajo o tarea específica. Ya sea que la recompensa sea tangible o intangible, un agradecimiento público y sincero siempre debe ir a la par de un reconocimiento monetario, acompañado de palabras de aliento y enseñanza para quienes no lograron su meta.

Se trabaja en el mantenimiento de la motivación de un empleado para generar un compromiso aumentado que provoque la productividad necesaria para eficientizar tiempo y costos de la empresa y últimamente empoderarlo para administrar proyectos cada vez más grandes. En esta etapa, los empleados ya “no tienen que consultar con el gerente para tomar una decisión, pero deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de cada decisión” **(Financial Red, 2015)**. Es aquí donde se condensan los conceptos de un estilo de liderazgo participativo, la implicación de los deseos de los empleados por recibir confianza y valoración por parte de sus jefes, y la motivación que conlleva a la proactividad.

En este rumbo hacia el crecimiento profesional de los subordinados, el desempeño de liderazgo del directivo es crucial para eficientizar los recursos de la empresa, cumplir metas administrativas y desarrollar a sus empleados profesionalmente a través de la delegación eficaz.

Bain (1985) destaca:

Quando la manera de operar de un gerente consiste en dar instrucciones paso a paso a sus empleados, estos dependen de que el gerente les siga proporcionando esa información para poder continuar con su trabajo. Esta forma de operar, practicada por muchos directivos, nunca dará por resultado la aportación de todo el potencial del empleado en la organización. Una consecuencia de esto ocurre cuando se presenta una situación imprevista a la que el empleado podría responder sin problema, pero frente a la cual “no mueve un dedo” porque se le ha condicionado para que sólo haga lo que se le ordena. (p. 132)

Empoderar a los empleados significa confiar en su criterio y fomentar su participación en el desarrollo de la estrategia de comunicación de forma selectiva para multiplicar el efecto de los esfuerzos del gerente canalizándolos a través de sus empleados e incentivándoles a través de recompensas.

Considerando la cantidad de actividades de comunicación corporativa que las empresas del Grupo Financiero XYZ desarrollan, es importante empoderar a los empleados para tomar decisiones, aprobar proveedores y ser responsable de los resultados de sus proyectos.

El enfoque de los administradores por simplificar demasiado el puesto y supervisar con exceso al empleado ha contribuido en el mejoramiento de la eficiencia, pero a cambio del enorme desperdicio del potencial creativo de los mismos empleados y de los beneficios resultantes de no aprovechar ese potencial. (Bain, 1985, p. 181)

Adoptar un estilo gerencial que presente a sus empleados la idea general del proyecto dándoles la oportunidad de opinar y aportar haciendo valer el criterio profesional de los mismos los alejará de transformarse en robots que solamente hacen lo que se les indica incapaces de tomar la iniciativa en el manejo de un proyecto publicitario o de relaciones públicas. Esta técnica logra crear oportunidades, evaluar el desempeño, abrir paso al crecimiento laboral y la autorrealización de cada persona de acuerdo a su propia unicidad.

### **2.2.3 Teoría de la Gestión de Tiempo**

Con respecto a la gestión de tiempo AFP Z y Seguros Y no tienen ningún tipo de control ya que en AFP Z solamente se ejecutan los proyectos de comunicación corporativa que se solicitan de acuerdo a la temporada del año en la que se encuentran. De hecho en Seguros Y, no llevan ningún control de tiempo más que el monitoreo mensual rutinario de la página de Facebook. Mientras que en Banco X, la gestión del tiempo a través de estatus semanales y diarios por equipo gerencial es crucial para ejecutar todos los proyectos de publicidad, relaciones públicas y responsabilidad social.

De acuerdo a la entrevista realizada a Valladares (2017), en el Banco X con respecto a la gestión de comunicación publicitaria se diseña un plan anual de actividades y se puntualizan las fechas en las que se efectuará el lanzamiento de una promoción. La Gerente de Promoción y Publicidad de la institución bancaria aseguró que el cronograma de actividades es flexible

dependiendo de las necesidades de las diferentes bancas: Bancas de Empresas, Banca PYME y Banca de Personas. Asimismo se detalló que los tiempos también se ven afectados por el entorno macro donde de repente la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS) emite ordenanzas que reajustan las prioridades de actividades por proyecto. Por ejemplo en el año 2016, la CNBS emitió un estatuto para bajar las tasas de interés impuestas por el sistema financiero hondureño y por ello se lanzó una promoción que cumplió con las demandas del entorno sin estar dentro del plan anual para ese año.

Sin duda la fase de planificación es trascendental para lograr una exitosa ejecución de proyecto considerando el entorno cambiante del sistema financiero en Honduras, a fin de evitar le pérdida de tiempo ordenando ideas o actividades y para minimizar los reprocesos. El Instituto Tecnológico del Cantábrico (2015) proyecta la declaración de un gerente de una empresa española que utiliza la metodología de gestión de tiempo que propone el PMI.

Usamos Microsoft Project, que es muy amigable visualmente para que cada miembro del equipo, sepa que camino debe seguir, en qué estado están las tareas que le preceden o se relacionan, o el impacto de no entregar a tiempo... todo lo podemos ver, analizar y simular con exactitud. El poder prever los baches del proyecto para evitarlos, en lugar de solventarlos improvisadamente como nos ocurría antes, nos está permitiendo ahorrar mucho tiempo y por tanto costes y estrés.

Microsoft Project es una herramienta fundamental para el monitoreo y control de tiempo y costo. Actualmente se implementa en el Banco X en mayor parte para los proyectos tecnológicos o grandes de la institución. Seguros Y y AFP Z no utilizan ningún software para monitorear estas variables y en lo particular el área de comunicación corporativa del Banco X tampoco utiliza esta plataforma para monitorear tiempo.

A través de la gestión de tiempo de acuerdo al PMI se lograrían ventajas para cada empresa del Grupo Financiero tales como mayor productividad, mejora de la ventaja competitiva y unión y desarrollo del equipo. Según el PMI, a través de la recopilación de varios procesos de control como ser el estado de los entregables, el estado de la implementación de las solicitudes

de cambio y las estimaciones hasta la conclusión pronosticada, se puede verificar el estatus del desempeño del trabajo (PMI, 2008, p. 90). En AFP Z, se utiliza la implementación de un activo de la organización llamado *process* el cual es un mecanismo de control de tiempo que da lugar a la productividad laboral de los empleados día a día sin exceder su horario laboral estipulado.

Al momento de determinar los indicadores de los procesos de control de tiempo se debe tomar en consideración el criterio y la experiencia del personal que se encargará de realizar las tareas. Según Gray (2009), al momento de estimar los tiempos es de suma importancia involucrar tanto a los responsables de gestionar el proyecto como el personal operativo ya que esto permitirá que los tiempos y costos estimados tengan mayores probabilidades de asemejarse a los reales. Durante la estimación de tiempos para un proyecto de comunicación corporativa según los empleados de Banco X, casi todos los proyectos son prioridad y demandan trabajar de manera inmediata con diferentes proyectos a la vez.

Según Valladares (2017), actualmente se evalúa el desempeño de los colaboradores por el número de promociones ejecutadas durante el año y la calidad de entregables por proyecto de imagen corporativa. “Es bien difícil eliminar actividades porque ya están optimizadas, más que todo falta gente para ejecutar,” declaró la Gerente de Promoción y Publicidad de Banco X. Según la Gerente de Imagen Corporativa del Banco X, dependiendo de las funciones de cada uno de sus subordinados se priorizan las actividades realizadas por cada uno con base a fechas límite. En esencia, el problema de la gestión de tiempo de las empresas del Grupo Financiero XYZ se manifiesta meramente por saturación de actividades. Para lograr un balance, los directivos han optado por desplazar a los recursos de acuerdo a la prioridad de la actividad y la disponibilidad del recurso existente.

El cumplimiento de las metas que se propone lograr la gestión de tiempo en proyectos de comunicación corporativa depende directamente de la productividad lograda y la capacidad del talento humano.

Los supuestos en los que se soporta la estimación de tiempos y costos para cada actividad del proyecto deben estar directamente relacionados con las condiciones habituales y cotidianas asociadas a la empresa. Debe considerarse la cantidad de recursos, financieros, humanos y materiales con los cuales podrá contar la organización. **(Gray & Larson, 2009)**

Al final de cuentas, se busca implementar una cultura de mejora continua cotejada contra la recompensa para impulsar el rendimiento de cada empleado y la rentabilidad que el mismo le crea a la empresa.

Esto nos lleva a apreciar la relación que también tiene la gestión de tiempo con la gestión de costos ya que la productividad de cada colaborador en relación con la eficiencia del tiempo ejecutado por tarea tiene un impacto en el rendimiento de los recursos monetarios. De acuerdo con WorkMeter (s.f.) es imperativo minimizar las actividades que solamente representan un coste y no aportan valor al negocio para incrementar la capacidad de gestión de las personas y equipos, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción por el trabajo acabado y bien ejecutado. Lógicamente, la optimización de la eficiencia se manifiesta por inercia cuando se le propician todas las condiciones adecuadas mejorando el desempeño y la competitividad de la organización.

Entre las condiciones que dan lugar a la optimización de los tiempos desempeñados por tarea de comunicación corporativa se encuentran la exclusividad de recursos asignados a cada actividad, mantenimiento de rutinas laborales y disipación de los ladrones del tiempo.

El grupo de personas encargadas de hacer las estimaciones deben considerar a cada tarea como independiente. Esto permite asegurar que el total de tiempo y costos asignados a una actividad serán exclusivos para esta y no para otras. De esta manera se garantiza el control y supervisión del desarrollo de cada una de las tareas. **(Gray & Larson, 2009)**

Para mantener de cerca el control del desarrollo de las actividades y el cumplimiento de

los objetivos trazados por cada proyecto es fundamental procurar la máxima concentración en el lugar de trabajo. WorkMeter (s.f.) asegura que “es fundamental evitar todo tipo de distracción en esta primera media hora, que marcará el ritmo de trabajo, ya que de su enfoque dependerán los resultados.” Todo distractor ya sean redes sociales, llamadas telefónicas, o correos se convierten en ladrones del tiempo para el trabajo por lo que entrenar a los colaboradores con las mejoras estrategias de gestión del tiempo es clave.

Entre dichas estrategias se encuentran poner la mente en orden y tomarse un tiempo para planificar a fin de evitar distracciones por desorganización de pensamientos.

Si repasas periódicamente los inmensos beneficios de la administración del tiempo [como ser felicidad y satisfacción por el deber cumplido, reducción de esfuerzos, desperdicios y estrés e incremento de la satisfacción del cliente], lograrás motivarte cuando desfallezcas en tus objetivos, te mantendrás enfocado cuando aparezcan las distracciones y sacarás fuerzas de donde no las tienes para mejorar siempre y en todo momento. (**Administración del Tiempo, s.f.**)

Sin duda alguna, los beneficios que genera la correcta gestión de tiempo en las empresas del Grupo Financiero XYZ incrementa la eficiencia y por supuesto la mente que es un campo de batalla único para disponer al cuerpo y la capacidad para aumentar la productividad.

No obstante, los distractores no solamente se limitan a ser mentales, también los físicos y sobretodo la tecnología juegan un papel importante en la concentración de un colaborador. WorkMeter (s.f.) nuevamente expone una filosofía de vida que se aplica a la gestión de tiempo dentro de los proyectos: Si el ladrón de tiempo consigue efectuar la pérdida de tiempo, habrá que sumarle a la distracción los minutos necesarios para recuperar la concentración. Por ello esta filosofía también indica que lo mejor es silenciar los celulares y las alertas automáticas de la computadora ya que impactan negativamente la productividad de un empleado.

Tras eliminar las distracciones como medida preventiva se deben tomar acciones para optimizar la gestión de tiempo dentro de los proyectos de comunicación corporativa como ser la nivelación de recursos y compresión del cronograma. La nivelación de recursos es una técnica

que se usa cuando los recursos únicos se encuentran compartidos con disponibilidad limitada buscando la coherencia tras evitar retrasos identificando los espacios de tiempo muerto mediante el análisis de dependencias entre tareas (**PMI, 2008**). Las técnicas que propone el PMI toman en cuenta tanto la disponibilidad de los empleados y el tiempo no productivo para tomar las actividades que se han quedado retrasadas alineándolas de nuevo al plan aprobado respetando la estrategia corporativa establecida por el Grupo Financiero en cuestión.

Considerando el entorno multiproyectos que vive el Banco X y hacia el cual se estaría considerando trasladar a las empresas del Grupo Financiero XYZ, la toma de decisiones durante la gestión de tiempo se complica porque los mismos empleados ejecutan varias tareas a la vez. Tras el establecimiento de prioridades de tiempo entre las actividades, se puede alargar el tiempo de cumplimiento de la actividad o retrasar la tarea a fin de eliminar la sobreasignación del recurso (**PMI, 2008**). Una de las opciones que también propone la nivelación de recursos es la contratación de proveedores, como por ejemplo las agencias de publicidad en redes sociales que trabajan para Banco X, Seguros Y y AFP Z para nivelar las jornadas laborales y los esfuerzos de los empleados.

Por otro lado, la compresión del cronograma trabaja a través de *fast-tracking* y *crashing* durante el ciclo de vida de un proyecto: planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre.

Fast Tracking significa simplemente que tendremos que fijarnos en las actividades que se realizan normalmente en forma secuencial y tratar de ejecutarlas, aunque sea parcialmente, en paralelo. Una regla general es que las actividades secuenciales podrían ser aceleradas hasta un 33%. En otras palabras, si se utilizaría Fast Tracking, significa que usted puede iniciar la segunda de las dos actividades secuenciales cuando la primera actividad esté al 66% de avance. Hacer “crashing” del cronograma significa simplemente agregar recursos adicionales a las actividades de la ruta crítica sin necesidad de obtener el máximo nivel de eficiencia. (**PM Quality, 2010**)

Al considerar el objetivo de aumento en la eficiencia del Grupo Financiero XYZ con respecto a su gestión de comunicación corporativa, explícitamente no se debería de considerar la opción de *crashing* únicamente ya que promueve la ineficiencia. Sin embargo, al mezclar estas

dos opciones en los momentos en los que surgen proyectos inesperados, puede servir un recurso humano subcontratado con los conocimientos necesarios y el fast-tracking de actividades en paralelo para eficientizar el tiempo.

Lo cierto es que ningún método de calidad marchará a paso firme sin que se considere la comunicación interna clara y precisa como un factor importante en el mejoramiento de la eficiencia. “No expresar las cosas de forma clara puede acarrear consecuencias graves para la salud de la compañía, incluso grandes pérdidas de dinero, confusión y enojo entre empleados, e incumplimiento en los plazos establecidos” (**Universia España, s.f.**). Este tema nos lleva una vez más a la premisa de que el talento humano es el recurso más valioso de toda empresa y que solamente motivándole, capacitándole y construyendo la confianza necesaria dentro del equipo se puede lograr un cambio significativo en cuanto a la eficiencia de la misma.

#### **2.2.4 Teoría de la Gestión de Costos**

En materia de gestión de costos, todas las empresas del Grupo Financiero XYZ registran y controlan los gastos ejecutados a través de la plataforma de SAP; un producto informático de gestión empresarial que lleva el recuento tanto de las solicitudes de compra de las diferentes unidades laborales con proveedores y demás gastos varios de las distintas empresas, así como los pagos que son efectuados. Sin embargo en la gestión de comunicación corporativa de las tres empresas seleccionadas se trabaja de forma muy distinta.

“La clave para un control de costos eficaz es la gestión de la línea base de costos aprobada y la de los cambios a esa línea base,” declara la Guía PMBOK (2008, p.216). No obstante, Seguros Y solamente invierte \$485 mensuales en la comunicación que se incluyen como gastos fijos. Según Maradiaga (2017), AFP Z tiene un presupuesto con porcentajes claramente distribuidos más no le rinde cuentas de su gestión al Gerente General de la institución

por lo que no llevan un registro de gestión de costo. Por el contrario, Banco X sí maneja muy de cerca su gestión de costos debido a que no solamente los oficiales le rinden cuentas a los gerentes y los gerentes al Vicepresidente de Comunicación Corporativa sino también estos costos a veces se le deben presentar al Vicepresidente de Finanzas y al Área de Contabilidad en caso de ser solicitado.

Como se había mencionado antes en el área de comunicación corporativa del Banco X hay tres gerentes que manejan responsabilidad social, imagen corporativa y comunicación publicitaria. “Debido a que la capacidad de influir en los costos es mucho mayor en las primeras etapas del proyecto, la definición temprana del alcance del proyecto se revela como una tarea crítica” (PMI, 2008). Cada gerente tiene distintas formas y ritmos de gestionar sus costos y cada proyecto tiene un presupuesto asignado que se saca con base a la vigencia de la campaña, los medios de comunicación que se van a utilizar y el alcance del proyecto antes de ejecutar la promoción.

Sobre la base de la información histórica, el juicio de expertos aporta una perspectiva valiosa sobre el entorno así como información de proyectos similares realizados con anterioridad. El juicio de expertos también puede orientar sobre la conveniencia o no de combinar métodos y cómo conciliar las diferencias entre ellos. (PMI, 2008)

Una vez que se define una campaña y una promoción, se hace el presupuesto de medios, redes sociales y producción de material POP o videos y anuncios publicitarios. Luego se analiza su rentabilidad con base a los resultados de un proyecto anterior y si no existe se toman como referencia proyectos similares de otras empresas financieras.

Para controlar la eficiencia de costos en la unidad de tiempo, revisiones de gastos y desembolsos y códigos contables comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ, se debe llevar procedimientos de control financiero tales como informes (PMI, 2008, p. 91). Los mecanismos que se utilizan para manejar las cuentas y el presupuesto con archivos de Excel que

deben cuadrar entre lo que se gasta por SAP y las facturas recibidas por parte de proveedores. Todos los gerentes trabajan con un presupuesto aprobado contra un presupuesto ejecutado. El ejecutado se le pasa al área de Marketing para que realice el análisis de rentabilidad de la promoción, la cual es cotejada contra la cantidad de préstamos desembolsados, el incremento de remesas cobradas de la promoción en comparación a ese mismo mes del año anterior y con las tarjetas de crédito por medio de la facturación.

En la Gerencia de Imagen Corporativa se lleva un control trimestral con cada uno de los oficiales que gestionan diferentes funciones. Se toman los proyectos que se realizaron el año anterior como referencia para establecer el presupuesto aprobado por el Área de Finanzas y se les pide a los oficiales dar seguimiento de inversión de costos a través de cuadros en Excel que reflejan el estatus en el que se encuentra cada proyecto. Estos controles se llenan diariamente y se revisan semanalmente con el gerente. “Para lograr un costo óptimo para el proyecto, se debe tener en cuenta el balance entre costos y riesgos, tal como elaborar en lugar de comprar, comprar en lugar de alquilar y la compartición de recursos” (PMI, 2008). Otros activos de procesos que utiliza el área de Comunicación Corporativa son reportes muy bien documentados con cotizaciones firmadas por los clientes internos.

Al tener visibilidad de los movimientos del presupuesto aprobado, hay una posibilidad más alta de no crear una discrepancia muy pronunciada entre lo aprobado y lo ejecutado por el gestor. La Guía PMBOK (2008) asegura que “para monitorear el desempeño del costo, pueden definirse umbrales de variación que establezcan un valor acordado para la variación permitida antes de que sea necesario realizar una acción” (p. 199). Sin lugar a dudas, documentarse eficientiza el aprovechamiento del tiempo y el dinero.

Con respecto a la gestión de todo recurso ya sea tiempo u costo, procurar mantener el control de la situación mediante la prevención de un disparo de costos indeseado y estar preparados para las contingencias es de suma importancia. Gray (2009) afirma:

Los gestores de proyectos de comunicación corporativa deberán crear un fondo para cualquier contingencia que pudiera presentarse identificando riesgos en cada una de las actividades desde la planificación del mismo dado que los atrasos en las actividades individuales del proyecto tienen incidencias directas en los costos presupuestados.

Durante la gestión de una unidad colaborativa como comunicación corporativa financiera, la cual tiene una naturaleza de multi-proyectos con tendencia a saturación de trabajo, debe realizar registros diarios o bien semanales que funcionen como un punto de partida de monitoreo de costos.

Los costos e inclusive el tiempo con los que se efectúa una tarea, se ven afectados grandemente por solicitudes de cambio tanto de clientes internos como de proveedores. La Guía PMBOK (2008) detalla que “el hecho de limitar el número de revisiones o cambios en los entregables de un proyecto podría reducir el costo del proyecto, pero podría asimismo resultar en un incremento de los costos operativos del cliente” (p. 195). Por lo que una buena recomendación comprende establecer criterios, limitaciones y exclusiones en la declaración de enfoque del proyecto en cuestión.

Al establecer dichas restricciones se debe tomar en cuenta el criterio del recurso humano que gestionará las actividades, puesto que el aporte de ellos no solamente es valioso para considerar las contingencias sino también funciona para incentivarlos.

Mediante la participación en el proceso de estimación de un grupo estructurado de personas cercano a la ejecución técnica del trabajo se consigue información adicional y se obtienen estimaciones más precisas. Además cuando las personas se involucran en el proceso de estimación se incrementa su compromiso con la consecución de los resultados estimados. **(PMI, 2008)**

Esto no solamente controla con más precisión los costos sino también tiene un efecto positivo sobre la calidad de gestión de los proyectos ya que elimina los reprocesos aplicando el método lean de calidad.

### **2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

La investigación en cuestión es de carácter exhaustiva y la toma de notas, análisis de datos y las entrevistas son meticulosas y sistemáticas. En esta oportunidad, se aplica la metodología de estudio de caso, el cual se vuelve un instrumento enfocado para determinar las presiones empresariales y del entorno que contribuyen a la ineficiencia en la gestión de la comunicación corporativa o la retención de un avance hacia el aumento de eficiencia empresarial.

Tomando en cuenta que el diseño de investigación estudia la situación actual de las tres empresas más sustanciales en el mundo de las finanzas para el Grupo XYZ, fue fundamental la recopilación de datos, opiniones y experiencias por parte de las tres cabezas de la comunicación corporativa de estas empresas: el Gerente de Comunicación Corporativa de Banco X; la Gerente de Negocios de SEGUROS Y; y la Subgerente de Marketing de AFP Z.

Dicha información fue recopilada a través de la entrevista ya que esta herramienta “contribuye a la construcción de la realidad como un instrumento eficaz de gran precisión en la medida en la que se fundamenta en la interrelación humana” (Ruiz Medina, s.f.). Fue así como se identificaron las posibles causas que alimentan los procesos ineficientes durante la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ.

Asimismo, dado que las variables a analizarse en este estudio son el tiempo y el costo en el marco de la gestión de la comunicación corporativa financiera, este documento de tesis se ha apoyado en el análisis aplicable de las recomendaciones de la Guía PMBOK consolidada por el

Project Management Institute y diferentes fuentes relevantes que exponen soluciones a la problemática existente tanto de un punto nacional como internacional.

A fin de evaluar y estudiar el comportamiento actual de los costos, tiempos, y esfuerzos humanos invertidos por las unidades encargadas de la comunicación corporativa de las tres empresas principales del Grupo Financiero, se utilizaron como parámetros de medición y comparación la distribución de presupuesto, los tiempos en lo que se entregan los proyectos de relaciones públicas y publicidad y los horarios laborales promedio reales de las tres empresas financieras en cuestión.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

La tesis en cuestión está basada en la investigación de la situación actual de la gestión de tiempo y costo de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ en comparación con las tendencias locales e internacionales exitosas y los lineamientos de la Guía PMBOK, se denomina que el diseño de investigación a implementarse es un estudio de caso donde se descubrirán los modelos teóricos que pueden ser aplicados para resolver la problemática de ineficiencia en estas instituciones.

Se realizaron visitas a las oficinas de comunicación corporativa de las empresas y se estudiaron sus informes de posicionamiento de marca e informes de cumplimiento de promociones y cálculo de esfuerzo de talento humano en un plazo de cinco meses (enero - mayo 2017) más recientes a fin de evaluar el valor que cada una de estas empresas representan para sus clientes y consumidores. De esta manera, también se identificó la sinergia y la venta cruzada que comparten los productos de las empresas del Grupo Financiero para evaluar las amenazas, las debilidades, oportunidades y fortalezas que la estrategia corporativa definida por la alta administración en la actualidad representa para el Grupo Financiero como tal.

### **3.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA.**

La siguiente matriz sintetiza el proceso desde el planteamiento del tema, la pregunta inicial y el diseño de investigación garantizando que cada uno de los elementos sea usado en la investigación, que se correlacione entre sí y exista congruencia horizontal y vertical entre ellos.

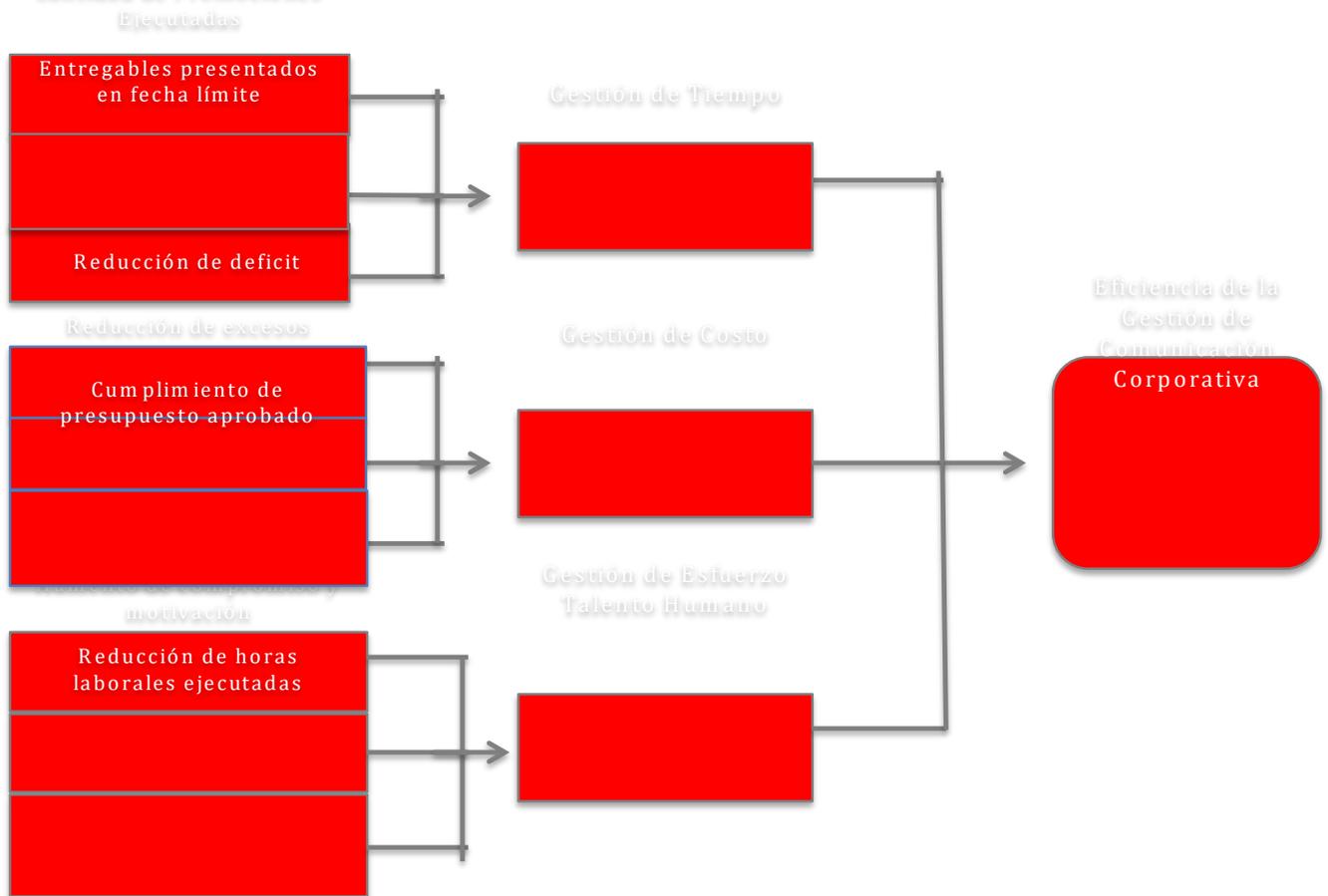
Título	Problema	Pregunta de Investigación	
<p>Diagnóstico y Propuesta de Optimización de la Gestión de Comunicación Corporativa Publicitaria del Grupo Financiero XYZ en Términos de Tiempo y Costo.</p>	<p>Las constantes revisiones, solicitudes de proyectos imprevistos en el plan anual y las fallas en la comunicación interna provocan reprocesos. Además no se ha explotado el valor de la integración del Grupo Financiero.</p>	<p>¿Qué ventajas tendría para el Grupo Financiero XYZ optimizar la eficiencia de tiempo y costo de la comunicación corporativa a través de una estrategia de integración y calidad según los lineamientos establecidos por el Project Management Institute?</p>	
Objetivo		Variables	
General	Específico	Independiente	Dependiente
<p>Diagnosticar la situación actual y elaboración de una propuesta de acción para optimizar la gestión de tiempo y costo de la comunicación corporativa publicitaria del Grupo Financiero XYZ.</p>	<p>1. Identificar las posibles causas que alimentan los procesos ineficientes durante la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Tiempo</li> <li>• Gestión de Costo</li> <li>• Gestión de Esfuerzo Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia de la Gestión de Comunicación Corporativa</li> </ul>
	<p>2. Estudiar la distribución del presupuesto, tiempo y esfuerzo humano invertido en las actividades de comunicación corporativa en cada una de las empresas hermanas considerando dos áreas: relaciones públicas y publicidad.</p>		
	<p>3. Determinar estrategias y tendencias internacionales y del PMI que se pueden aplicar en un grupo financiero hondureño para eficientizar los recursos monetarios y humanos que se emplean en la comunicación corporativa financiera.</p>		
	<p>4. Exponer los procesos que deben implementarse para eliminar reprocesos y eficientizar la gestión de comunicación corporativa integral del Grupo Financiero XYZ.</p>		

**Figura 3. Matriz Metodológica.**

Fuente: (Elaboración propia del autor de la tesis).

### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

A través de la operacionalización de las variables se descomponen las variables que componen el problema de investigación bajo un método inductivo ya que trata la situación actual desde lo particular a lo general tomando como base del problema la ineficiencia en la gestión de comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ trazando patrones de conducta de los movimientos que los gestores realizan con sus recursos de tiempo y costo para descubrir con base a la información obtenida las verdaderas causas de la problemática. Al plasmar las causas se determinará una propuesta de acción para solucionar la ineficiencia y mejorar la gestión de la comunicación corporativa del Grupo al ajustar las variables de estudio.



**Figura 4. Diagrama de las Variables.**

Fuente: (Elaboración propia del autor de la tesis).

<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Unidades</b>	<b>Escala</b>
<b>Gestión de Tiempo</b>	Plazo de tiempo para ejecutar un proyecto.	La gestión del cronograma, la asignación de recursos a través del tiempo y la duración de actividades afectan la eficiencia del entregable.	-Promociones exitosas e imagen de eficiencia. - Eventos y promociones presentados en fecha límite. - Reducción de reprocesos.	Cantidad de proyectos publicitarios ejecutados en tiempo y forma.	Entrevista Grupo Focal Análisis de Datos	Cumplimiento de fechas de inicio de proyectos publicitarios	Ordinal
<b>Gestión de Costo</b>	Financiamiento necesario para completar el proyecto.	Las decisiones en las fases de planificación y estimación y el método de gestión y control del presupuesto aprobado afectan los resultados del proyecto.	- Reducción de déficit. - Reducción de excesos. - Cumplimiento de presupuesto aprobado.	Congruencia entre el costo planeado y el costo real de proyectos publicitarios	Análisis de Datos Entrevista	- Lempiras o Dólares. - Cumplimiento de Presupuesto Aprobado vs. Ejecutado de proyectos publicitarios	Ordinal
<b>Gestión de Esfuerzo Talento Humano</b>	Trabajo ejecutado por personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para ejecutar el proyecto.	El tipo de administración ejercida por el talento humano y su productividad al hacerlo afecta el tiempo y el costo con el que se ejecuta un proyecto.	- Aumento de productividad. - Aumento de compromiso y motivación. - Reducción de horas laborales ejecutadas.	- Incremento en el número de empleados saliendo de trabajar a las 4:30 p.m. - Mayor productividad	Análisis de Datos Entrevista Grupo Focal	Promedio de Horas laborales ejecutadas mensualmente por esfuerzo humano	Intervalo
<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>	<b>Unidades</b>	<b>Escala</b>
<b>Eficiencia de la Gestión de Comunicación Corporativa</b>	Capacidad de lograr un proyecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.	La eficiencia en un proyecto cumple con satisfacer las necesidades del cliente y en ocasiones sobrepasa sus expectativas mejorando los procesos continuamente	-Objetivos realizados dentro del intervalo de tiempo provisto. - Corta brecha entre costo planificado y costo real - Incremento de productividad en empleados	- Reducción de prolongación de actividades  - Reducción de costos innecesarios  - Reducción de esfuerzo humano y de reprocesos	Entrevista Grupo Focal	- Fechas de cumplimiento de proyectos publicitarios  - Cumplimiento de Presupuesto Aprobado vs. Ejecutado  - Horas laborales ejecutadas	- Ordinal  - Ordinal  - Ordinal

**Figura 5. Operacionalización de las Variables.**

Fuente: (Elaboración propia del autor de la tesis).

Esencialmente, se distinguen cuatro pasos esenciales: “la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación” (Definición.De, s.f.). Tras una primera etapa de recopilación, análisis y clasificación de los hechos; se logra diagnosticar la problemática apuntando hacia las posibles soluciones que luego conformarán la propuesta de acción.

### **3.3 ENFOQUE Y MÉTODOS.**

El enfoque de la investigación es sociocrítica-cualitativa puesto que ya se le atribuye relevancia a factores sociales, psicológicos y culturales de la organización para dar respuesta al problema. Algunos de estos factores son el clima laboral, el posicionamiento de marca, la comunicación publicitaria en medios y redes sociales y gestión a nivel de Grupo Financiero. Bajo este enfoque se integra la producción de conocimiento a través de la redacción de datos recopilados mediante diferentes técnicas de análisis de datos, la participación de los empleados en la investigación y la educación de soporte extraída de fuentes primarias y secundarias.

Dado que el tema de investigación se titula: **Diagnóstico y Propuesta de Optimización de la Gestión de Comunicación Corporativa Publicitaria del Grupo Financiero XYZ en Términos de Tiempo y Costo** se denomina que la respuesta a la investigación será plasmada en dos pasos. Según M.C. (s.f.) la investigación-acción “permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.” Por ende damos por hecho que el diagnóstico de la problemática en cuestión posee una naturaleza evaluativa/exploratoria y la propuesta, un enfoque que gira alrededor de la investigación-acción

ya que responde a la necesidad de generar un cambio que eficiente la gestión comunicación corporativa del Grupo XYZ.

El enfoque de esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, se trabaja a través de la recopilación de datos en los escenarios naturales y enfatiza el papel del investigador como instrumento principal de la investigación (EducSalud, s,f.). El análisis de los datos es inductivo tal y como es mencionado y explicado en la sección de operacionalización de variables. (Ver Figura 4).

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

En esta oportunidad, se aplica el diseño de investigación de estudio de caso, el cual implica un proceso de indagación dentro del Grupo Financiero XYZ y sus empresas más reconocidas y productivas. Al ser planteados con el tema de que el Grupo Financiero busca las mejores maneras de efficientizar sus recursos, se delimitó el tema a una sola unidad laboral: Comunicación Corporativa. Definitivamente, al hablar de eficiencia se habla de dos variables interdependientes: tiempo y costo las cuales juntas impactan la calidad de los resultados de un proyecto.

“El diseño de investigación de un estudio de caso también es útil para probar si las teorías y modelos científicos realmente sirven en el mundo real” (Explorable, 2017). Es por ello que ante la problemática anteriormente planteada se pretende utilizar una metodología de carácter exploratorio que permita descubrir las buenas prácticas propuestas por la Guía PMBOK que podrían aportar al Grupo Financiero XYZ en términos de mejorar la eficiencia de la gestión de tiempo y costo de su comunicación corporativa.

En esta oportunidad, el enfoque en un estudio de caso ofrece respuestas realistas ya que se puede controlar hasta cierto punto la profundidad requerida de las respuestas basadas en la opinión de los gestores que bregan con los multi-proyectos de comunicación corporativa día con día. De cualquier manera, también se utilizaron algunos datos numéricos como ser porcentajes de distribución de presupuesto monetario y horas promedio laborales de esfuerzo humano con el fin de medir tendencias y patrones actuales con respecto a la gestión del costo y el tiempo.

Tras analizar la naturaleza multi-proyectos de la unidad de comunicación corporativa del Banco X y como este influencia el funcionamiento de las demás empresas del Grupo Financiero hasta donde el mismo se lo permite, se determinó la siguiente interrogante: **¿Qué ventajas tendría para el Grupo Financiero XYZ optimizar la eficiencia de tiempo y costo de la comunicación corporativa a través de una estrategia de integración y calidad según los lineamientos establecidos por el Project Management Institute (PMI)?**

Es así como se decide seccionar todos los elementos que impactan las variables de tiempo y costo en una empresa y se concluye que en ambas vías el primer responsable es el talento humano tanto desde la perspectiva del líder como del subalterno y la comunicación interna entre los clientes internos. Con el afán de dar respuesta a esta interrogante se plantea el siguiente objetivo general bajo un diseño de investigación exploratorio/descriptivo-comparativo no experimental: **Diagnosticar la situación actual y elaborar una propuesta de acción para optimizar la gestión de tiempo y costo de la comunicación corporativa publicitaria del Grupo Financiero XYZ.**

Para lograr el objetivo general se establecen objetivos específicos que llevarán la ruta de la investigación a dividirse en dos fases. La primera fase es la de *Diagnóstico de la Gestión de Comunicación Corporativa actual del Grupo Financiero XYZ*, en la cual se alcanzan los

siguientes objetivos:

- Identificar las posibles causas que alimentan los procesos ineficientes durante la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ.
- Estudiar la distribución del presupuesto, tiempo y esfuerzo humano invertido en las actividades de comunicación corporativa en cada una de las empresas hermanas considerando dos áreas: relaciones públicas y publicidad.

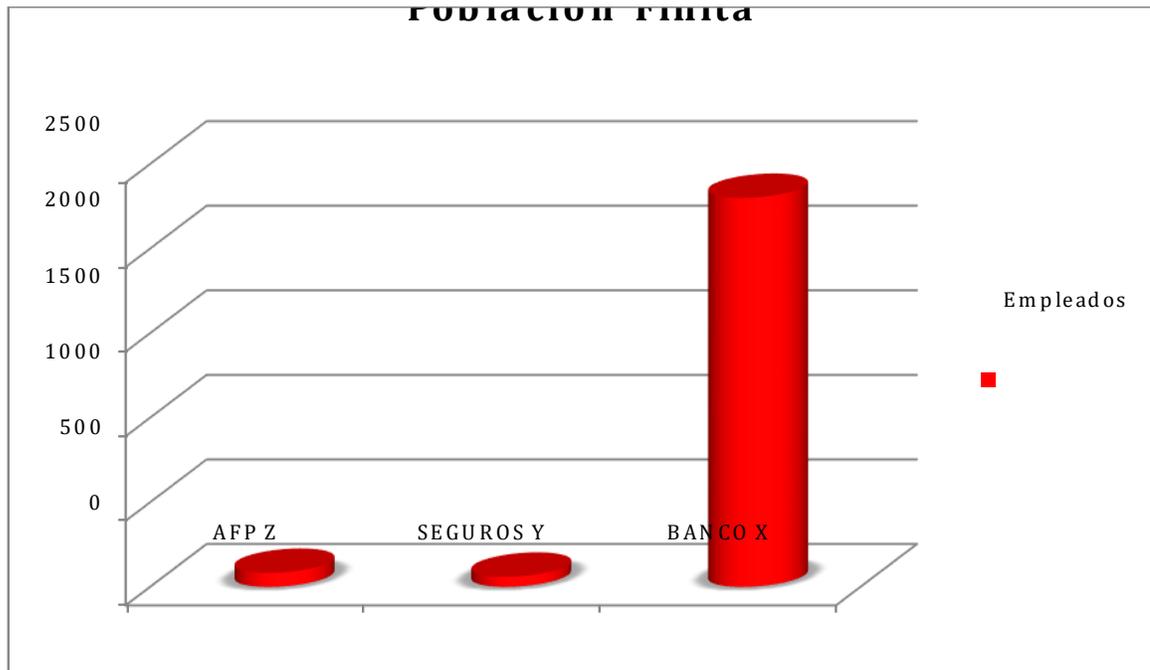
Al consolidar los resultados de esta primera fase de *Diagnóstico* se procede a una segunda fase que comprende la *Propuesta de Optimización de la Gestión de Comunicación Corporativa Publicitaria del Grupo Financiero XYZ en términos de tiempo y costo*, donde se concretan los siguientes objetivos:

- Determinar estrategias y tendencias internacionales y del PMI que se pueden aplicar en un grupo financiero hondureño para efficientizar los recursos monetarios y humanos que se emplean en la comunicación corporativa financiera.
- Exponer los procesos que deben implementarse para eliminar reprocesos y efficientizar la gestión de comunicación corporativa integral del Grupo Financiero XYZ.

#### **3.4.1 Población.**

El Grupo Financiero XYZ está compuesto por más de cinco empresas financieras. Sin embargo se tomó como población finita a las empresas filiales: SEGUROS Y, AFP Z y BANCO X por las características en común que comparten y su integración, en cuanto a los esfuerzos de venta cruzada de sus productos financieros. Tal y como se detalla en el marco teórico, tanto AFP Z como Seguros Y se apoyan en los ejecutivos del Banco X para colocar sus fondos de pensiones

y seguros al momento en el que ellos colocan los préstamos y demás servicios provistos por el Banco X. La población finita está compuesta de la siguiente forma: Banco X (2300 empleados), Seguros Y (60 empleados) y AFP Z (83 empleados).



**Figura 6. Distribución de la Población Finita.**

Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

Dentro de cada empresa hay un grupo de empleados que se encargan de la comunicación corporativa. Para aplicar las técnicas, instrumentos y procedimientos de la investigación se escogieron a sus tres cabezas y a dos grupos focales de subalternos.

### **3.5 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.**

Los instrumentos que se utilizaron fueron la toma de notas y las grabaciones de opiniones profesionales de acuerdo a las técnicas de recopilación de datos implementadas: entrevistas a profundidad, grupos focales y análisis de datos de forma meticulosa. Se eligió la técnica de la entrevista ya que “proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar” (Eumed.net, s.f.).

Se estableció un diálogo asimétrico y casual que propició la atmósfera adecuada para permitir que la persona involucrada en la gestión de la comunicación corporativa revelara su criterio, actitudes y expectativas ante los factores que componen las metodologías que se han establecido en la investigación por objetos de estudio.

Los procedimientos aplicados tuvieron como base establecer puntos de contacto con las cabezas de las unidades de comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ: el Gerente de Comunicación Corporativa de Banco X; la Gerente de Negocios de SEGUROS Y; y la Subgerente de Marketing de AFP Z para explicarles sobre la finalidad de la tesis en cuestión. Dado que el tema de eficiencia es una de las metas más ambiciosas que propone la estrategia corporativa del Banco X con una fuerte expectativa para el año en curso, no dudaron en interesarse por la temática a investigar y accedieron bajo la condición de firmar la carta de autorización para proteger su identidad en el informe, razón por la cual se utilizan las variables XYZ al nombrarlo.

Luego se acordaron citas para realizar las entrevistas con cada uno de los directivos y sus gerentes en el caso de Banco X para obtener la información necesaria para poder elaborar los primeros tres capítulos del documento. Previo a realizar la entrevista, se realizó una investigación preliminar de sondeo para determinar las preguntas semi-estructuradas que conducirían a obtener las respuestas necesarias para identificar las causas de la problemática y evaluar las posibles propuestas de acción dejando al entrevistador introducir nuevas preguntas a medida se desarrollaba el tema.

Una vez que se firmaron las cartas de autorización y compromiso de confidencialidad las empresas procedieron a develar su distribución de presupuesto en porcentajes, métodos de gestión de costo y tiempo y los informes que reflejan los estudios de posicionamiento y marca

informes de cumplimiento de promociones y cálculo de esfuerzo de talento humano en un plazo de cinco meses. Tras recopilar todos los insumos informáticos necesarios de primera mano por parte del Grupo Financiero XYZ, se dio paso a la investigación literaria a través de libros solicitados en la Biblioteca de la Red CRAI de UNITEC sobre comunicación corporativa, gestión de productividad a través del recurso humano de una organización y también a la recopilación de fuentes en línea que aportan soporte al documento.

### **3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Desde el principio se logró identificar y aproximar las fuentes primarias y secundarias de información claramente puesto que la autora de la tesis actualmente labora dentro del Grupo Financiero XYZ y la familiaridad con los dirigentes logró exponer la problemática y los antecedentes necesarios para realizar la investigación. Sin embargo, el acuerdo de confidencialidad que firman todos los empleados de las instituciones que pertenecen a este grupo financiero marcó la pauta de la metodología de la investigación antes descrita, que básicamente describe las características de los métodos de gestión y costos en su integridad.

#### **3.6.1 Fuentes Primarias.**

Con el propósito de recopilar datos de primera mano, se realizaron entrevistas a el Gerente de Comunicación Corporativa de Banco X, la Gerente de Negocios de SEGUROS Y y la Subgerente de Marketing de AFP Z. Se puede decir que gran parte del marco teórico y la interpretación de la situación actual fue lograda y enriquecida por la experiencia laboral diaria de estos entes. Al exponer sus métodos en cuanto a la asignación y estimación de sus recursos, la eliminación de tareas que no aportan valor a la cadena de trabajo y las sustituciones que realizan con respecto a proveedores y las revisiones realizadas a cada entregable de proyecto, se determinó en gran parte los causantes de la problemática.

De igual forma los grupos focales de empleados que fueron realizados en cada una de las empresas que comprende la población tomada en cuenta para esta tesis, fueron de vasto aporte para comprender las características de la situación actual. Los colaboradores expresaron sus motivaciones, promedio de horas laborales ejecutadas, opiniones sobre el comportamiento de fenómenos que se presentan en la labor diaria y por supuesto el estilo gerencial de sus autoridades. A partir de los grupos focales también se logró detectar la relación que la unidad de comunicación corporativa tiene con otras áreas de la institución en cuestión y la manera en la que estas afectan los resultados de la unidad laboral.

Una vez recopilados los datos en los que se basan los antecedentes y la situación actual se procedió a realizar la investigación de fuentes primarias de información como ser libros ubicados en la Biblioteca de la Red Laureate Universities. Se dividió el marco teórico en tres tópicos: gestión de talento humano, gestión de tiempo y gestión de costos. Tras localizar los libros, discriminar su información y seleccionar la información útil se extrajo únicamente lo necesario para alcanzar los objetivos de la investigación. Para fines académicos se utilizó el libro “Comunicación Corporativa” del autor Cees. B. M. van Riel y “Productividad: La Solución a los Problemas de la Empresa” de David Bain. De los cuales se extrajo gran parte del marco teórico para la gestión de talento humano.

La obra literaria “Comunicación Corporativa” escrita por C.B.M. van Riel habla de los conceptos básicos de la comunicación corporativa y sus diferentes ramas y sobre el cuidado de la imagen corporativa para mejorar las relaciones públicas y la reputación empresarial. Por otro lado, el libro “Productividad” expone las razones por las que es de suma importancia que los dirigentes de una empresa permanezcan permanentemente interesados en elevar la productividad de sus empleados. Este manual habla de la familiaridad y la confianza en la que se basa el alto

rendimiento de los subalternos dentro de un equipo. Al incentivar la confianza en los empleados se logra conocer sus motivaciones y entonces se vuelve más fácil implementar un estilo gerencial que promueva el coliderazgo mejorando así los resultados organizacionales.

Luego se tomó en cuenta la Guía PMBOK (2008) redactada por exitosos directores de proyectos alrededor del mundo. Su contenido se compone por las mejores prácticas implementadas por proyectistas en cuanto a diez áreas de conocimiento, entre ellas procesos de gestión de tiempo, costo, recurso humano y calidad. Se leyeron, escudriñaron y seleccionaron los argumentos que respaldaban o que corregían los comportamientos de la unidad laboral de comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ con respecto a los factores antes mencionados.

De igual manera se recopilaron los reportes finales de estudios de posicionamiento y marca del Banco X y Seguros Y a fin de identificar el valor que sus productos y su imagen tienen en Honduras informes de cumplimiento de promociones y cálculo de esfuerzo de talento humano de las tres empresas en un plazo de cinco meses. Dichos resultados son un instrumento de medición para determinar si los esfuerzos de comunicación corporativa actuales de cada empresa han generado la rentabilidad deseada.

### **3.6.2 Fuentes Secundarias.**

Las fuentes secundarias utilizadas para esta tesis son meramente artículos y estudios digitales que se encuentran en línea. Entre ellos se encontró información que al leerla y compararla con los criterios y las premisas de las fuentes primarias, se consideró coherente y pertinente para acuerpar lo afirmado o contrariado por las fuentes primarias. Los autores de las fuentes secundarias son especialistas ya sea en el área de gestión de recurso humano, liderazgo

transformacional, motivación de empleados, comunicación interna y la gestión de tiempo y costo en proyectos de diversa naturaleza.

### **3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO.**

Las limitantes de este estudio fueron el tiempo de desarrollo del tema ya que solamente se dispone de cinco meses para completar la investigación y las restricciones impuestas por el Grupo Financiero XYZ en cuanto a la seguridad informática del detalle de los montos presupuestados aprobados y ejecutados. Por esta razón se procedió a realizar un estudio cualitativo en el cual la solución medular se basó en la construcción de la situación actual y cada uno de los elementos que juegan un papel preponderante en la eficiencia de la gestión.

Los dirigentes de las instituciones financieras Banco X, Seguros Y y AFP Z accedieron a responder a todas las preguntas sobre sus métodos de manejo con respecto a costos y tiempo pero fueron muy enfáticos en la confidencialidad que se debían mantener con respecto a los números (montos ejecutados dentro del presupuesto del área) como guardianes de la marca y de la estrategia corporativa ya que la competitividad dentro del sistema financiero hondureño entre las instituciones de la misma naturaleza es muy fuerte. Por ende, no pueden darse el lujo de exponer información tan delicada al público a expensas de que caiga en manos equivocadas.

A medida que se fue desarrollando la investigación a través de las fuentes primarias y secundarias (entrevistas a los directivos y análisis de informes y reportes de la marca y su publicidad) se encontró que la empresa emblemática de este Grupo Financiero posee una muy buena gestión de costos y tiempo pero que a pesar de ser quien respalda al resto de las empresas del Grupo no implementa su metodología de gestión de la comunicación corporativa en las demás compañías. De ahí se deduce que a pesar de las limitaciones de información se logró

penetrar lo suficiente la situación desde el punto de vista cualitativo para determinar los cuellos de botella, escudriñar sus causas y proponer posibles soluciones.

Con respecto al tiempo de estudio, **enero a mayo 2017**, impuesto por la Universidad Tecnológica Centroamericana a los estudiantes de la Maestría de Administración de Proyectos, cinco meses es un tiempo base para conocer hasta cierto punto la problemática que atraviesa el Grupo Financiero en su comunicación corporativa a nivel de grupo y no solo cada empresa por individual. Asimismo como para empaparse de la información extraída de las fuentes primarias y secundarias necesarias para lograr componer una propuesta de acción integral.

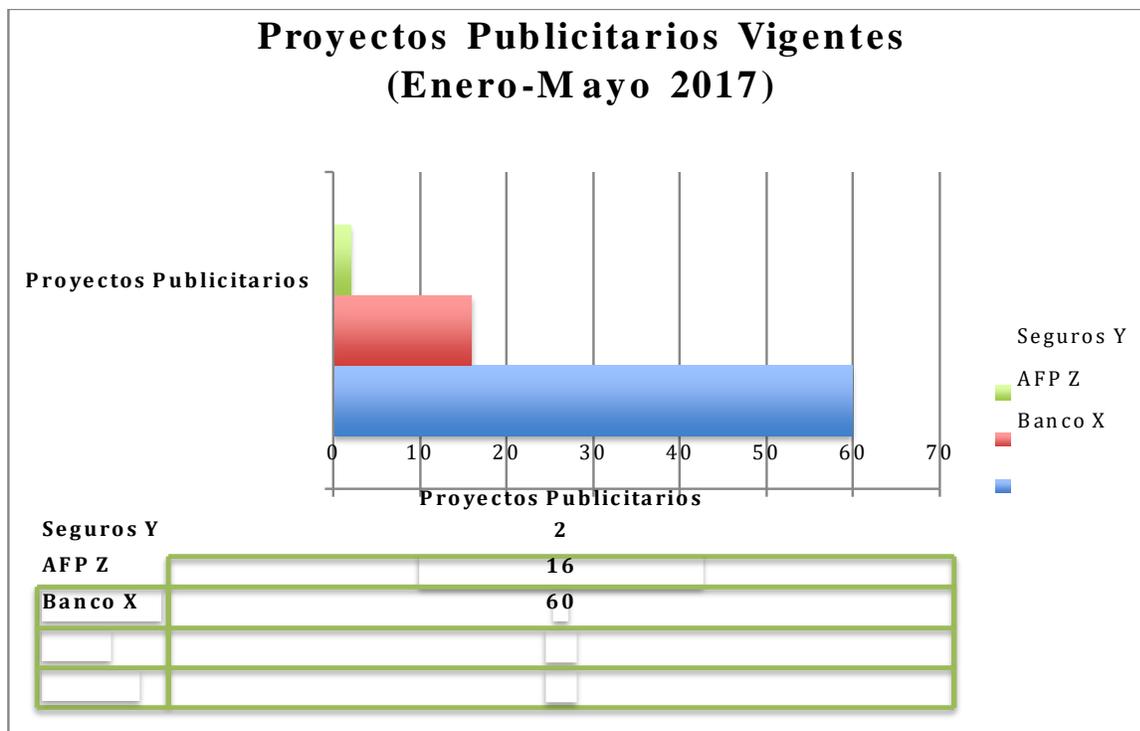
A lo largo del trabajo expuesto se invirtió un arduo esfuerzo en considerar no solamente la Guía PMBOK como estandarte en las metodologías para gestionar el tiempo y el costo sino también en estudiar las perspectivas y filosofías de diferentes autores que exponen sus conocimientos en temas de productividad, motivación, liderazgo, estimación de costos, control de tiempos y comunicación interna como factores influyentes en una gestión eficiente.

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

Para poder interpretar las causas medulares que alimentan el descenso en el nivel de eficiencia con el que se gestiona la comunicación corporativa dentro del Grupo Financiero XYZ es necesario analizar la naturaleza de las tres empresas en relación con sus clientes, sus competidores y sus empleados. La relación o dependencia que las empresas sostienen con estos tres públicos son el eje transversal sobre el cual las cabezas administrativas imponen su criterio para establecer las estrategias de comunicación corporativa publicitaria a implementar.

### **4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

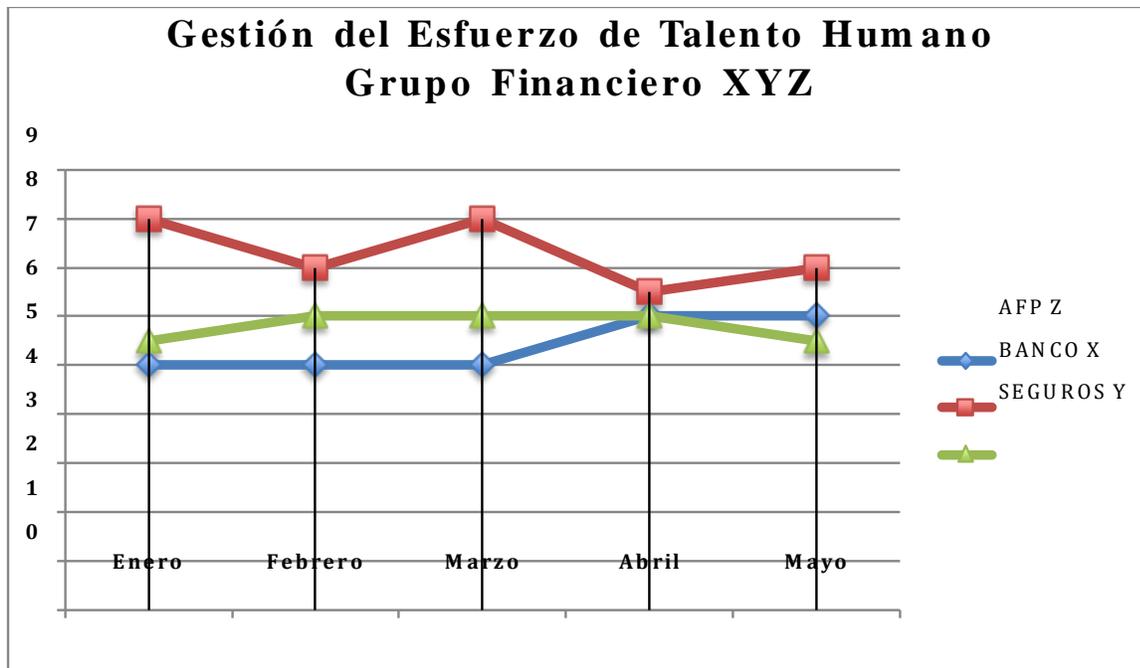
Las variables que se estudiaron y discutieron con la población de esta investigación revelan coincidencias y diferencias en la mística de trabajo de cada departamento de comunicación corporativa entre las empresas analizadas. Se partió de la cantidad de proyectos planificados en Diciembre 2016 por cada empresa para ejecución durante los meses de enero a mayo 2017 con la finalidad de analizar la calidad de gestión implementada por parte de las tres empresas financieras. Durante el plazo de cinco meses anteriormente descrito, Banco X planificó ejecutar un total de 60 proyectos publicitarios, Seguros Y no planificó ningún proyecto publicitario y AFP Z planificó un total de 16 proyectos publicitarios. A pesar de que Seguros Y no realizó un plan de acción a finales de año 2016, a la fecha de estado en mayo 2017, ha logrado sacar a flote 2 campañas publicitarias en Facebook.



**Figura 7. Proyectos Publicitarios Planificados del Grupo Financiero XYZ – Enero a Mayo 2017.**  
Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

#### 4.1.1 Resultados de Gestión de Esfuerzo de Talento Humano

A fin de analizar la variable gestión de esfuerzo de talento humano, se comparó la cantidad de horas laborables ejecutadas por los colaboradores de las áreas de Comunicación Corporativa de Banco X, Seguros Y y AFP Z durante un mismo plazo de tiempo (cinco meses) en relación con el trabajo realmente ejecutado vs. el trabajo planificado. Esto a fin de analizar la relación entre el nivel de esfuerzo del talento humano contra el nivel de eficiencia con la que se ejecutan los proyectos de comunicación publicitaria de las tres empresas del Grupo Financiero XYZ en términos de tiempo y costo.



**Figura 8. Resultados de la Tabla Gestión del Esfuerzo de Talento Humano del Grupo Fin. XYZ.**

Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

En cuanto a los resultados de gestión de esfuerzo de talento humano, tras analizar el informe reportado por los departamentos de RR.HH del Grupo Financiero XYZ (2017) con el comportamiento de las horas de salida de los colaboradores de comunicación corporativa de las tres empresas por 5 meses (*enero a mayo*) se identificó que el equipo de comunicación de **Banco X** trabajó hasta las 8:00 p.m. en promedio durante los meses de *enero y marzo*, 7:00 p.m. durante los meses *febrero y mayo* logrando desahogarse un poco durante el mes de *abril* con una hora de salida de 6:30 p.m., la cual está de igual manera dos horas más tarde de su hora de salida reglamentaria (4:30 p.m.). Valladares (2017) afirmó que los meses de enero y marzo fueron particularmente arduos para el equipo ya que se hicieron múltiples lanzamientos simultáneos de productos y agencias adicionales al trabajo diario de cada miembro del equipo; lo cual requirió laborar en ocasiones los días sábados para poder avanzar y cerrar los proyectos a tiempo.

Por su parte **AFP Z**, mantuvo su hora de salida reglamentaria (5:00 p.m.) durante el primer cuarto del año (*enero - marzo*) para luego incrementar una hora de trabajo durante *abril y mayo*. La Subgerente de Marketing de AFP Z (2017), quien hoy por hoy es la única fuerza laboral en materia de comunicación de esta institución, aseguró que sus meses más difíciles y llenos de trabajo iniciarán a partir de agosto del presente año, por lo que por ahora no ha tenido que extender sus horarios laborales.

**Seguros Y** por su lado, no contempló la elaboración de un plan de comunicación estratégica de acción en Diciembre 2016 que sirviera como ruta crítica para el año 2017, más bien decidió lanzar 2 campañas publicitarias en Facebook conforme las ideas fueron surgiendo por parte de Cáceres, Gerente de Negocios de esta compañía. Cáceres (2017) asegura que la última campaña lanzada en abril ha rendido los mejores frutos ya que se alcanzaron 235,727 usuarios y una cantidad de 1,056 nuevos seguidores en la red social Facebook de la compañía.

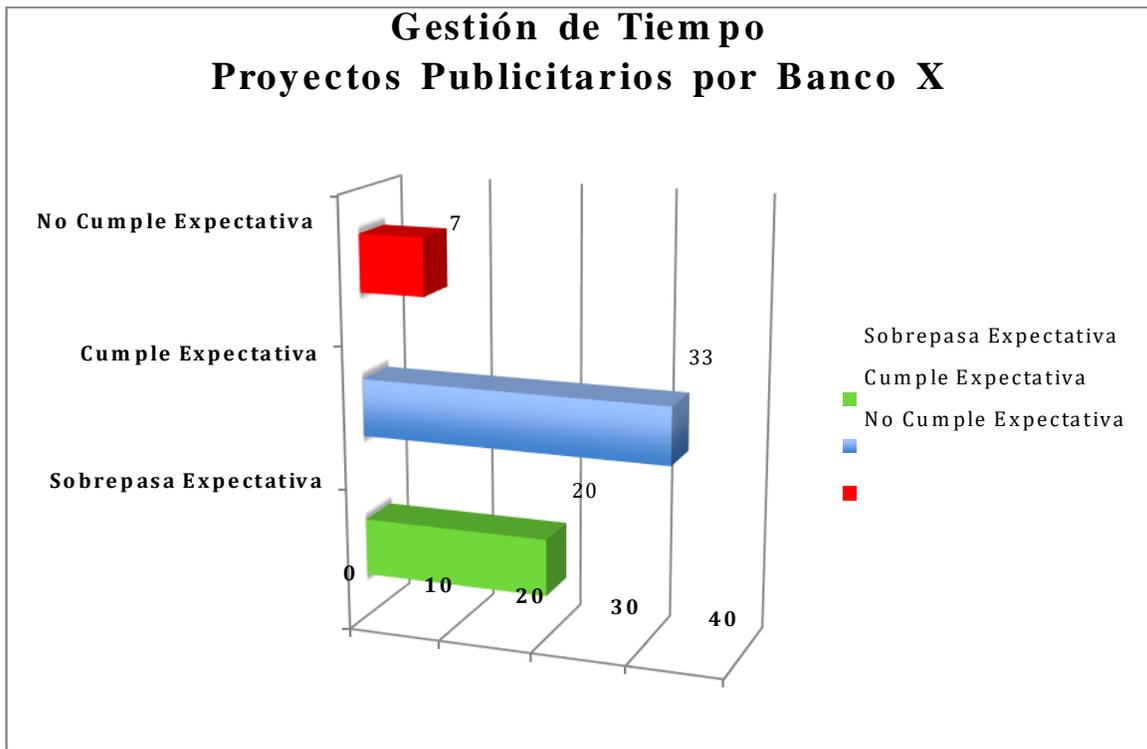
Por ende, según los resultados presentados en la gráfica de arriba, la hora de salida promedio para el pequeño equipo de Seguros Y que realiza trabajo de comunicación adicional a su trabajo base logró mantener su hora de salida usual: 5:30 p.m. durante los meses de enero y mayo donde no se estaba trabajando en ninguna campaña. Por el contrario, durante los meses de febrero – abril, se refleja un incremento de media hora más de trabajo considerando que el monitoreo de ejecución de proyectos y la lluvia de ideas se realizan tras que las 4 ejecutivas han terminado su trabajo comercial, el cual sí corresponde a las funciones descritas en su contrato.

Así mismo, se descubrió que mientras la única colaboradora de comunicación corporativa de AFP Z logra terminar su jornada laboral entre ocho a nueve horas entre 5:00 y 6:00 p.m. tratando de culminar 16 proyectos, en Banco X, un equipo de 21 colaboradores apunta hacia la ejecución de 60 proyectos publicitarios dentro de una jornada laboral de 11 horas saliendo en

hora promedio a las 7:30 a 8:00 p.m. de lunes a viernes. Contrariamente en Seguros Y, en disonancia absoluta, no tiene ninguna persona asignada con funciones específicas sobre comunicación corporativa por ende las 4 ejecutivas cuyas funciones administrativas no tienen que ver con comunicación corporativa han estado atendiendo esporádicamente las necesidades publicitarias de esta compañía de los meses enero a mayo y sus jornadas laborales constan de 9 horas diarias.

En esencia, Banco X y AFP Z tienen una relación en cantidad de proyectos relativamente equitativa ya que cada oficial, ejecutivo y gerente del Departamento de Comunicación Corporativa de Banco X lidera entre 10 y 15 proyectos y en AFP Z, la única colaboradora de comunicación ejecutó exitosamente 9 de 16 proyectos en un periodo de 5 meses.

#### 4.1.2 Resultados de Gestión de Tiempo

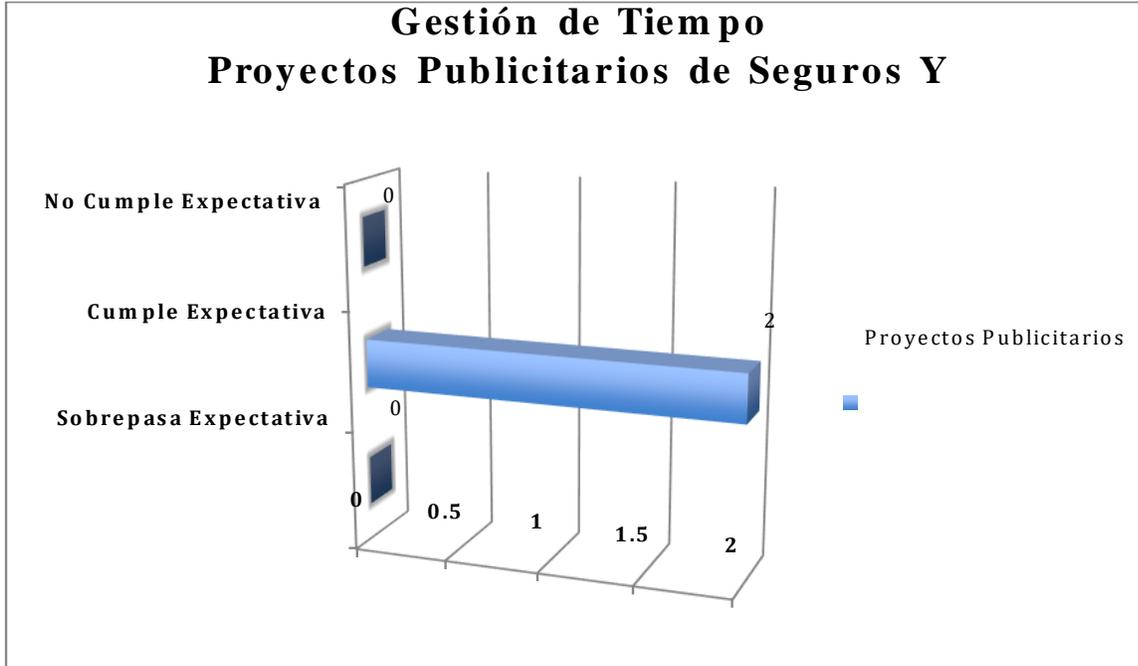


**Figura 10. Resultados de la Tabla Gestión de Tiempo de Banco X.**

Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

Banco X ha asegurado el cumplimiento de los tiempos de inicio y finalización de 53 de 60 proyectos publicitarios planificados durante determinado periodo de tiempo a costa de horas extra no remuneradas que son trabajadas por los miembros del equipo de comunicación corporativa. Esto podría conllevar al *presentismo laboral*, a la insatisfacción en el clima laboral y a un impacto negativo y desbalance entre la vida personal y profesional de los colaboradores lo que por efecto dominó impacta la proactividad y lealtad de los mismos hacia la marca. Se constató mediante el grupo focal realizado en el Banco X que los 7 proyectos que no iniciaron a tiempo ni tampoco han finalizado se debe a reprocesos creados por otras áreas dentro del banco por motivos de solicitudes de cambio ya sea porque el producto a lanzarse no ha sido terminado de documentar por el área de Marketing y por el Departamento de Compras con el tema de

cotizaciones y licitaciones.



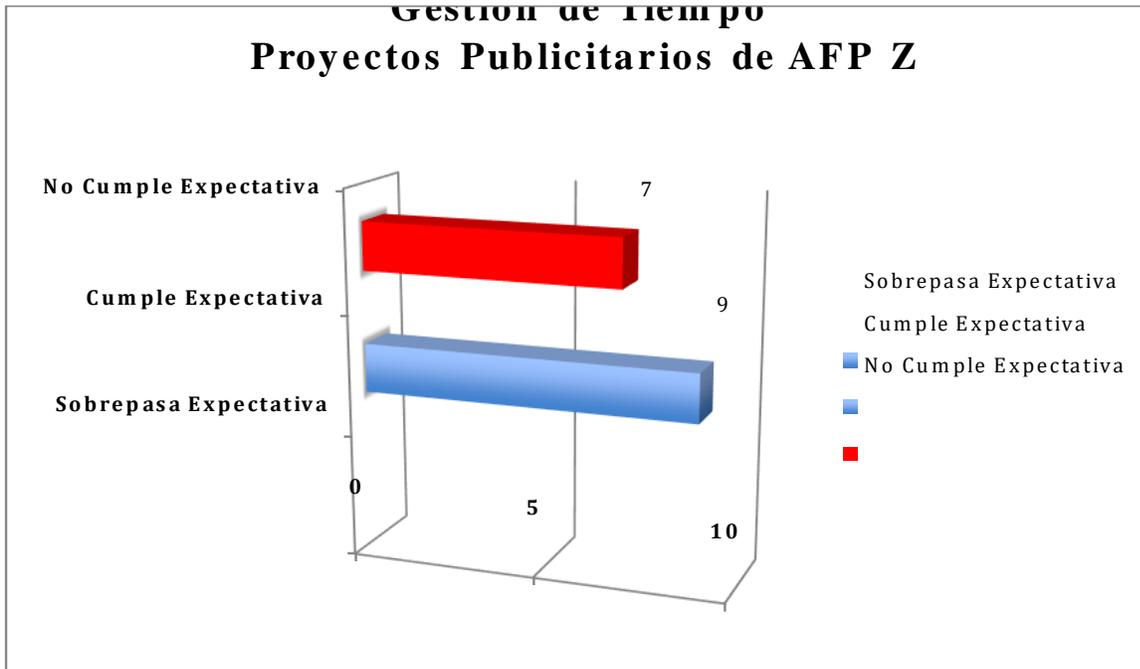
**Figura 11. Resultados de la Tabla Gestión de Tiempo de Seguros Y.**

Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

Si bien es cierto que la tabla refleja una gestión de tiempo saludable, esto no significa que esta Seguros Y esté funcionando mejor que el Banco X ya que en materia de redes sociales, Banco X tiene un total de 142,871 seguidores, mientras que Seguros Y tiene un total de 9,620 seguidores. Sin embargo, si está funcionando mejor en redes sociales que AFP Z, quien solamente tiene 3,703 pero hay que considerar que según los antecedentes de las empresas descritos en el marco teórico, AFP Z solamente enfoca el 20% de sus esfuerzos de la comunicación publicitaria digital a sus redes sociales.

Desafortunadamente, a pesar de que en tema de gestión de tiempo Seguros Y haya cumplido las expectativas con sus campañas publicitarias digitales, el trabajo realizado no se compara con la gestión de tiempo que está realizando AFP Z y Banco X ya que mientras el primero concreta 9 proyectos publicitarios y el segundo, concreta 53, Seguros Y solamente

concretó 2 proyectos en un mismo plazo de cinco meses. Definitivamente, Seguros Y no está explotando su mayor potencial debido a la falta de planificación con tiempo anticipado y personal especializado en comunicación estratégica corporativa.

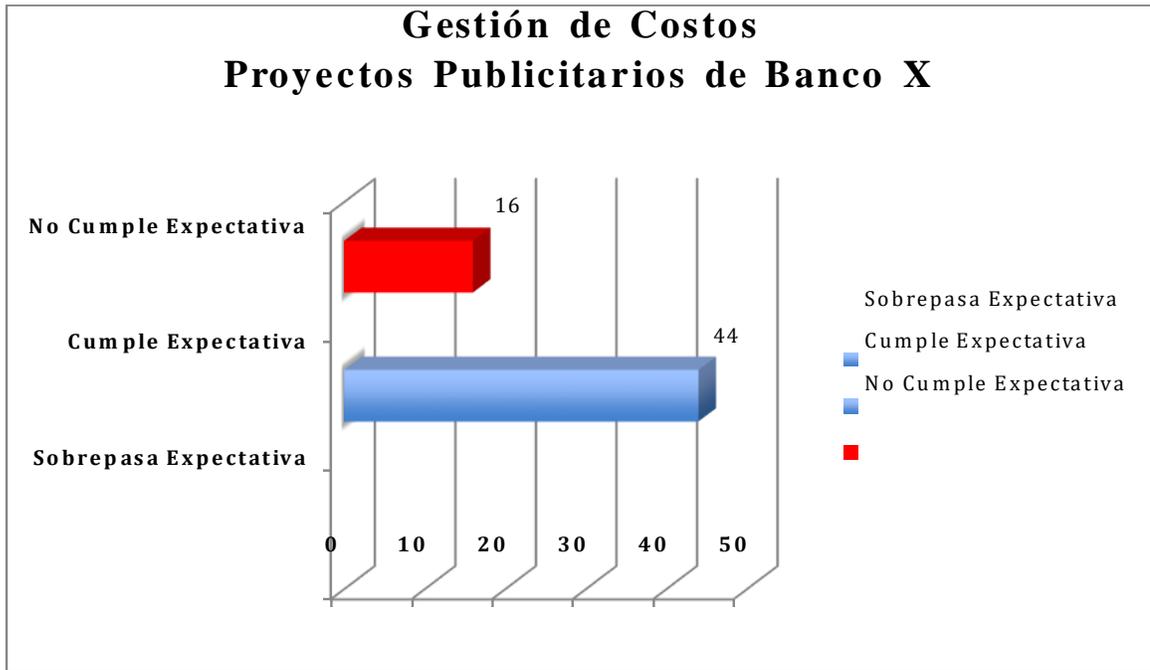


**Figura 12. Resultados de la Tabla Gestión de Tiempo de AFP Z.**

Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

Para los dos primeros cuartos del año 2017, AFP Z no logra cumplir los tiempos de ejecución de un total de 16 proyectos publicitarios planificados debido a la escasez de recurso humano en el área de comunicación corporativa, factores externos de la marca y otros temas legales. Nueve (9) proyectos fueron concretados cumpliendo la expectativa de tiempo de inicio y cierre de proyecto. Maradiaga (2017) expresó que si tuviera más personal apoyándole probablemente habría podido sacar los 16 proyectos planificados para el plazo de enero a mayo. Sin embargo, aclaró que los 7 proyectos que no fueron concretados mayormente se debieron a causas externas como ser frenos por parte de la marca y temas jurídicos sobre las leyes que aplican a los fondos de pensiones, tales como la Ley Marco de Previsión Social.

#### 4.1.3 Resultados de Gestión de Costos



**Figura 13. Resultados de la Tabla Gestión de Costos de Banco X.**

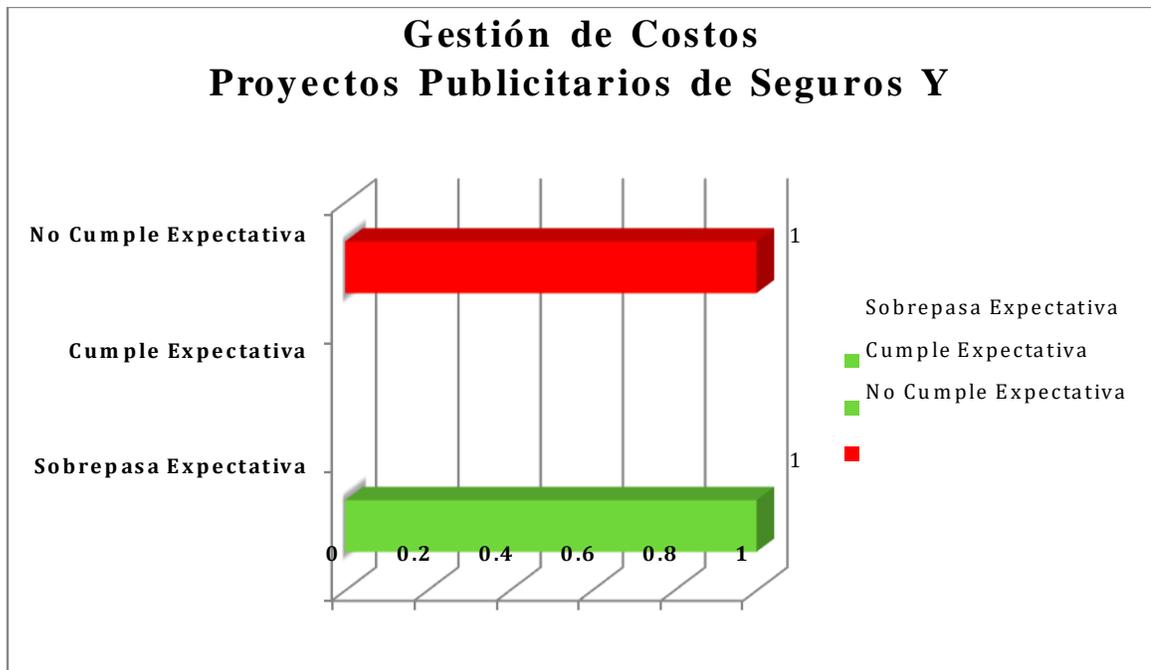
Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

De acuerdo con los resultados finales con respecto a la gestión de costos del área de comunicación corporativa de Banco X durante enero a mayo 2017, se descubrió que 44 de 60 proyectos publicitarios que se están ejecutando de manera simultánea sí cumplieron con apearse al presupuesto planificado y aprobado por el Departamento de Finanzas de la institución bancaria y que 16 de 60 proyectos no cumplieron con la expectativa excediendo el presupuesto aprobado.

Tras entrevistar a Valladares (2017), se confirmó que el éxito de lograr someter 44 proyectos al cumplimiento presupuestario planificado se debe a la constante supervisión y el *expertise* en comunicación corporativa que poseen los gerentes al monitorear rigurosamente mediante cuadros de control de costos que se realizan semanalmente con los ejecutivos y oficiales y el discernimiento que han adquirido a través de la experiencia en cuanto a la negociación con proveedores. Así mismo se determinó que los 16 proyectos que han excedido

los montos aprobados se deben a causas provocadas por numerosas solicitudes de cambio presentadas por los clientes internos como ser la Junta Directiva y las cabezas de las bancas correspondientes a cada proyecto que generan costos adicionales no planificados que absorben más de lo que la reserva para imprevistos contiene.

Por otro lado hay promociones que deben ir salir de forma significativamente expedita y considerando todos los demás proyectos que se están trabajando simultáneamente, provocan un efecto negativo, porque si bien se cumplen con los tiempos de inicio y finalización, esto se logra a través de la absorción de costos más altos (no presupuestados) y horas extra de trabajo que los colaboradores entregan sin remuneración ó compensación alguna. Por si esto fuera poco, al lanzarse la promoción con tanta premura no se logra capacitar a los oficiales de servicio al cliente, quienes al no estar empapados de la información que concierne a la promoción del préstamo no logran colocar la cantidad de préstamos esperados tras haber invertido una considerable cantidad monetaria en publicidad para dicha causa. Lastimosamente, no existe documentación retroalimentativa que se le reporte al Departamento de Comunicación Corporativa con respecto al retorno de la inversión realizada.



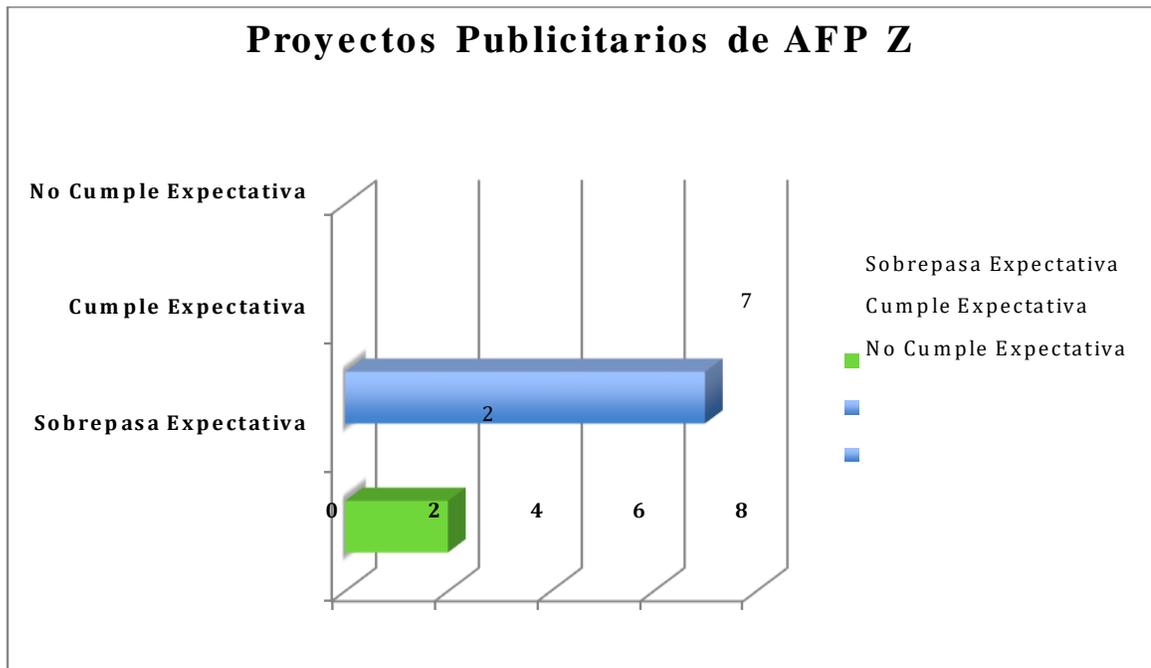
**Figura 14. Resultados de la Tabla Gestión de Costos de Seguros Y.**

Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

De acuerdo con los resultados finales con respecto a la gestión de costos del área de comunicación corporativa de Seguros Y, se descubrió que 1 de 2 proyectos publicitarios que se ejecutaron secuencialmente durante enero a mayo 2017 sobrepasó la expectativa, ya que logró fructificar y cumplir su función con el mismo presupuesto que se ha venido manejando desde el 2016 mensualmente. Lo cual quiere decir que lograron maximizar esfuerzos monetarios al sacar a flote un proyecto adicional a lo que usualmente han publicitado bajo la misma cantidad de recurso económico. A su vez, tras contabilizar resultados se identificó que la segunda campaña publicitaria realizada de *marzo – abril* no logró cumplir las expectativas ya que tuvieron que incurrir en costos que representan 3 veces más de lo que mensualmente invierten en la gestión de su comunicación publicitaria.

Tras analizar las causas a las que se les puede cobrar el peso de esta discrepancia que lleva los resultados a polos totalmente opuestos se atañe el hecho de que no existe una

planificación anticipada que contemple una proyección presupuestaria sobre lo que conllevará realizar campañas publicitarias digitales. Según el análisis realizado, otra de las causas raíz es que los colaboradores que actualmente están monitoreando la comunicación corporativa de Seguros Y no es personal especializado en comunicación estratégica sino más bien cuyo *expertise* se centra en negocios corporativos y en la colocación de productos a clientes de forma directa.



**Figura 15. Resultados de la Tabla Gestión de Costos de AFP Z.**

Fuente: (Maradiaga C., Valladares C. & Cáceres A., 2017)

De acuerdo con los resultados finales con respecto a la gestión de costos del área de comunicación corporativa de AFP Z durante enero a mayo 2017, se descubrió que 7 de 9 proyectos publicitarios ejecutados cumplieron con apearse al presupuesto planificado y aprobado por el Departamento de Finanzas del fondo de pensiones y que 2 de 9 proyectos sobrepasaron las expectativas al incurrir en menos costos de lo esperado. Usualmente sus campañas son realizadas a través de email marketing por la naturaleza del negocio de pensiones

y por el mantenimiento de su cartera de clientes.

Estas campañas no generan un costo para AFP Z ya que no involucran sorteos de promociones, sino más bien condiciones preferenciales en costo administrativo. Así mismo, la mayoría de sus clientes permanecen informados acerca de sus servicios, a través de las agencias de Banco X y por referidos que son remitidos a la fuerza de venta interna. También han logrado llegar a usuarios a través de su página web, redes sociales y su estrategia estrella: la publicidad de boca en boca (Maradiaga, 2017). Debido a la naturaleza del negocio pensionista, no se presta a mantener una pauta publicitaria tan fuerte como la de una institución bancaria, ya que se debe cuidar bastante el presupuesto para mantener los niveles de eficiencia que la empresa se ha planteado. Adicionalmente, dado el nicho de mercado al que le apunta AFP Z, la mejor manera de llegar al público meta es a través del denominado “Trabajo de Hormiga”, lo cual equivale a visitas a clientes y atención personalizada impartida por los ejecutivos.

Bajo las circunstancias descritas, se encontró que el punto de eficiencia en cuanto a gestión de costos de AFP Z es superior al de Banco X lo cual es comprensible considerando la cantidad de proyectos publicitarios que se ejecutan simultáneamente dentro de la institución bancaria; más verdaderamente preocupante para Banco X al tomar en cuenta que los costos de AFP Z representan menos del 50% de cada lempira invertido en comparación con los costos invertidos por Banco X. Seguros Y no es representativo en materia de costos para fines comparativos porque no trabaja de manera similar en lo más mínimo con las otras dos empresas.

#### **4.1.4 Relación entre Variables de Estudio**

Tomando en cuenta que mientras el equipo de 21 colaboradores del departamento de comunicación corporativa de Banco X trabaja un promedio de 11 horas diarias, Seguros Y labora con 4 personas y AFP Z tan solo con 1 persona bajo una jornada promedio de 9 horas, se determina que hay una brecha enorme entre la envergadura del trabajo y el estilo de administración de la institución bancaria, la compañía de seguros y el fondo de pensiones. Sin embargo al comparar los resultados de gestión de tiempo en relación al cumplimiento de proyectos se determina que la cantidad de horas trabajadas por la cantidad de recurso humano disponible tiene una relación directa al número de proyectos que se logran ejecutar durante un plazo de cinco meses.

Existen varios factores que se deben contemplar, ya que Banco X cuenta con 17 empleados más que Seguros Y, y con 20 colaboradores más que AFP Z para lograr los tremendos resultados en materia de gestión de comunicación corporativa que actualmente presumen dentro del sistema bancario. Así mismo se logra apreciar a través de las gráficas de gestión de esfuerzo de talento humano, que durante el periodo de enero a mayo 2017, Seguros Y puso en la mesa una hora adicional de trabajo a su horario usual para lograr monitorear la correcta ejecución de las campañas en Facebook lo cual AFP Z no hizo. Sin embargo AFP Z logró ejecutar 9 de 16 proyectos planificados en un periodo de 5 meses mientras que Seguros Y solamente ejecutó 2 proyectos que surgieron en el camino más no fueron planificados. Banco X por el contrario ejecutó 53 de 60 proyectos publicitarios exitosamente de los cuales 20 sobrepasaron las expectativas. Sin embargo, su equipo usualmente trabajan de 2 a 3 horas extra diarias no remuneradas para lograr dichos resultados.

Los resultados tabulados con los datos presupuestarios de las tres empresas reflejan que AFP Z gestiona sus costos más eficientemente que Banco X y que Seguros Y mantiene su gestión de costo dentro de un margen saludable pero casi estático lo que se interpreta como falta de movimiento publicitario y explica porque los consumidores de productos financieros no reconocen la marca ni están familiarizados con sus productos hasta que un ejecutivo los aborda y se los presenta.

Esencialmente, a pesar de que Seguros Y posee productos de venta cruzada con Banco X y AFP Z, actualmente no se está explotando el mayor potencial con respecto a este atributo de *cross-selling*, y dada su manera de gestionar costos, no es un punto de partida para juzgar la gestión de costos del banco y el fondo de pensiones porque no se acerca en lo más mínimo a la mística de trabaja de los dos anteriores. Por otro lado, AFP Z presenta una más eficiente gestión de costos porque no trabaja la cantidad y la magnitud de proyectos que trabaja el Banco X en un mismo plazo de 5 meses.

#### **4.2 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA**

A través de esta investigación se identificaron diferentes oportunidades de mejora con respecto a debilidades a fortalecer en el Banco X, deficiencias en el estilo de administración de Seguros Y, y una reingeniería en la estructura organizacional de AFP Z. Con respecto a la gestión de Banco X son los reprocesos, las solicitudes de cambio por parte de los clientes internos y la falta de documentación que retroalimiente la rentabilidad de la inversión realizada por el Departamento de Comunicación Corporativa, los factores que protagonizan su margen de ineficiencia.

Seguros Y muestra una fuerte necesidad de personal experto en la materia de comunicación corporativa que esté enteramente dedicado a sus funciones a tiempo completo.

AFP Z necesita contar con más recursos humanos para poder despeñarse mejor a nivel de imagen y comunicación corporativa. Así mismo la comunicación interna entre áreas enfocadas hacia la ejecución exitosa de un proyecto publicitario en común y la más importante: la estructura organizacional que no contribuye a la integración de las empresas para solidificar la imagen del Grupo Financiero como tal ante la sociedad hondureña.

Factores que Inciden en la Optimización de la Eficiencia de la Gestión de Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ								
Objetivo General	Pregunta de Investigación	Variable Independiente	Nivel de Medición de la V. Indep.	V. Dependiente	Nivel de Medición de la V. Dep.	Objetivos Específicos	Marco Teórico	Conclusiones
Diagnosticar la situación actual y elaboración de una propuesta de acción para optimizar la gestión de tiempo y costo de la comunicación corporativa publicitaria del Grupo Financiero XYZ.	¿Qué ventajas tendría para el Grupo Financiero XYZ optimizar la eficiencia de tiempo y costo de la comunicación corporativa a través de una estrategia de integración y calidad según los lineamientos establecidos por el Project Management Institute?	Eficiencia de la Gestión de Comunicación Corporativa	Ordinal	Gestión de Tiempo	Ordinal	1. Identificar las posibles causas que alimentan los procesos ineficientes durante la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ.	Teorías o estudios que muestran la relación entre el nivel de gestión de tiempo y la eficiencia de la Gestión de Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ.	1. Reprocesos, solicitudes de cambio, falta de documentación que sustente la rentabilidad de la inversión realizada y falta de personal especializado.
				Gestión de Costo	Ordinal	2. Estudiar la distribución del presupuesto, tiempo y esfuerzo humano invertido en las actividades de comunicación corporativa en cada una de las empresas	Teorías o estudios que muestran la relación entre el nivel de gestión de costo y la eficiencia de la Gestión de Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ.	2. El 97.5% del presupuesto de comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ se le distribuye a Banco X, 2.4% se le distribuye a AFP Z y .1% se le coloca a Seguros Y.

						hermanas considerando dos áreas: relaciones públicas y publicidad.		
				Gestión de Esfuerzo Talento Humano	Intervalo	3. Determinar estrategias y tendencias internacionales y del PMI que se pueden aplicar en un grupo financiero hondureño para efficientizar los recursos monetarios y humanos que se emplean en la comunicación corporativa financiera.	Teorías o estudios que muestran la relación entre el nivel de gestión de esfuerzo del talento humano y la eficiencia de la Gestión de Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ.	3. Se utilizarán las buenas prácticas definidas por el PMBOK (estructura de administración de portafolio) en cuanto a la correcta gestión de tiempo y costo y otras fuentes primarias y secundarias (motivación a través de recompensas personalizadas y liderazgo transformacional).
						4. Exponer procesos a implementarse para eliminar reprocesos y efficientizar la gestión de comunicación corporativa integral del Grupo Financiero XYZ.		4. Se aplicará una estrategia de integración y eficiencia presupuestaria para analizar la rentabilidad de la inversión realizada y la optimización de la eficiencia de recursos para gestionar la comunicación. (Ver Anexo 1).

**Figura 16. Matriz de Factores Incidentes en la Variable Independiente.**

Fuente: (Elaboración propia del autor de la tesis).

La Figura 16 sintetiza la conexión que existe entre la pregunta de investigación, objetivos y conclusiones de la tesis en cuestión ya que al descifrar las ventajas que tendría para el Grupo Financiero XYZ optimizar la eficiencia de la gestión de comunicación corporativa a través de los lineamientos del PMI, se escudriña y concluye de cada uno de los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las coincidencias y diferencias descubiertas en los resultados y análisis de la metodología de trabajo de cada departamento de comunicación corporativa entre Banco X, Seguros Y y AFP Z señalan áreas de mejoría que conducen a la necesidad de elaborar una propuesta de acción para maximizar la eficiencia de la gestión de comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ con base a los lineamientos establecidos por el PMI para la gestión de tiempo y costo; así también como las tendencias actualmente utilizadas a nivel internacional en cuanto a la optimización de la gestión de esfuerzo de talento humano.

### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de haber efectuado el análisis correspondiente a la relación entre las variables de gestión de esfuerzo de talento humano, gestión de tiempo y gestión de costo aplicadas a las tres empresas que comparten venta cruzada del Grupo Financiero XYZ, el diagnóstico del caso de estudio en cuestión reveló que actualmente se le da el 97.5% (Ver Anexo 3) del presupuesto publicitario a la institución bancaria (Banco X) de este *holding* financiero dejando en segundo plano las necesidades publicitarias que exige la imagen corporativa de Seguros Y y AFP Z, tan solo ofreciéndoles .1% y 2.4% (Ver Anexo 3); respectivamente. Por ende, limitando el alcance de clientes prospecto y la colocación de productos aumentada de las mismas. El desaprovechamiento de dichos recursos de comunicación se traduce en ineficiencia en la gestión de comunicación corporativa del Grupo Financiero como tal ya que no se le está aprovechando el máximo potencial a los canales de comunicación y la administración en términos de gestión de tiempo y costo.

Se identificó que la atención atribuida a las necesidades de comunicación de cada empresa es relativa al tamaño de la misma, por lo cual se ha contratado una menor cantidad de personal para Seguros Y y AFP Z. Desafortunadamente, en el caso de AFP Z, al contar con un número reducido de personal; y en el caso de Seguros Y, con un personal no especializado en comunicación corporativa, se ha puesto en una dicotomía a ambas empresas con respecto al crecimiento de su imagen corporativa positiva.

Tomando en consideración los objetivos planteados a fin de responder la pregunta de investigación se concluye lo siguiente:

1. Al analizar las tres variables (gestión de esfuerzo de talento humano, gestión de costo y gestión de tiempo) que definen el comportamiento o nivel de eficiencia a nivel de gestión, se identificó que los reprocesos, las constantes solicitudes de cambio por parte de clientes internos y la falta de documentación que permita evaluar la rentabilidad de la inversión en comunicación publicitaria realizada y la falta de personal especializado en dos de las empresas del Grupo Financiero son las causas que alimentan los procesos ineficientes durante la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ.

A nivel general, el control de tiempos y costos en comparación a lo planificado considerando la cantidad de recurso humano, refleja una gestión saludable en términos de tiempo y costo; más una sobrecarga del esfuerzo de talento humano al laborar más de ocho horas para cumplir con los resultados requeridos.

Se identificó que las áreas de comunicación corporativa de las tres empresas, tecnología, operaciones y la fuerza comercial están intrínseca y directamente relacionadas

ya que la gestión y los resultados que generen operaciones dependen de tecnología y el retorno de inversión de la comunicación corporativa se ve directamente afectado por el comportamiento, la gestión y las ventas que se generen por el personal operativo y la fuerza comercial a través de la eficacia tecnológica.

La única razón por la cual la eficiencia en términos de costo y tiempo de la comunicación corporativa de Seguros Y y AFP Z no ha caído en picada es porque no gestionan la magnitud y la cantidad de proyectos que el Banco X gestiona. Como empresa madre, Banco X brega con clientes internos mucho más exigentes que pertenecen a áreas dependientes del presupuesto que maneja el Departamento de Comunicación Corporativa. Los mismos solicitan proyectos de alto costo y alta inversión de tiempo que no se encuentran presupuestados en el plan anual. Dichos imprevistos atrasan los proyectos que se están trabajando en ese momento y por ende disparan los costos que se habían presupuestado. Las constantes revisiones y fallas en la comunicación interna provocan reprocesos. Dedicar mucho tiempo a una actividad que no lo amerita o las ocasiones en las que no se aprovecha bien el tiempo también impactan negativamente la gestión de tiempo y costo del Grupo Financiero XYZ.

2. Tomando en cuenta las áreas: relaciones públicas y publicidad, al estudiar la distribución del presupuesto anual considerando que Banco X representa el 97.5%, Seguros Y el .1% y AFP Z 2.4% del presupuesto global para el Grupo Financiero XYZ (Ver Anexo 3), dejan al descubierto que la relación o dependencia que las empresas sostienen con sus competidores y clientes es el eje transversal sobre el cual las cabezas administrativas imponen su criterio para establecer las estrategias de comunicación corporativa publicitaria a implementar en términos de presupuesto, cantidad de proyectos a ejecutar

e inversión en recurso humano.

Así mismo, se deja apreciar un efecto de **valor de la marca** en el cual el apellido XYZ a través de su trayectoria y excelente desempeño financiero ha construido un posicionamiento de respeto y liderazgo dentro del sistema bancario hondureño. Precisamente este apellido es el que respalda la credibilidad de los productos ofrecidos por todas las empresas ante sus clientes. Es interesante que entre los mismos clientes de Seguros Y varios se refieren a Banco X como proveedor del servicio de seguros.

Por otro lado al descubrir que los 21 colaboradores (especializados en comunicación corporativa) de Banco X trabajan un promedio de 11 horas diarias sin remuneración por horas extra, que los 4 colaboradores de Seguros Y (no especializados en comunicación corporativa) trabajan un promedio de 9 horas sin pago por horas extra y que la única colaboradora de AFP Z trabaja un promedio de 8 horas con remuneración por horas extra, se puede decir que si el fondo de pensiones contara con una persona más en su unidad de comunicaciones podrían haber culminado los 16 proyectos planificados en tiempo y forma. Seguros Y, por otro lado necesita integrar a su estructura un Departamento de Comunicaciones especializado en ejecución de proyectos publicitarios para levantar el nivel de reconocimiento de marca entre sus clientes, aumentarla colocación y venta de productos financieros, entre otros beneficios. Banco X por su parte debe incluir más personal de asistencia que entrene con los oficiales experimentados para reducir horas extra de esfuerzo de talento humano.

3. De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado, se determinó que las estrategias del PMI aplicables al Grupo Financiero XYZ para eficientar la inversión de los recursos monetarios y humanos que se emplean en la comunicación corporativa financiera son: la

estructura de dirección de portafolio, la elaboración de documentación por parte de la fuerza comercial para verificar el porcentaje de rentabilidad en comparación con la inversión monetaria realizada en comunicación publicitaria. La dirección de portafolio permite completar más proyectos a tiempo y dentro de presupuesto con menos recursos ya que maximizará la productividad de todos los canales de comunicación haciendo un uso eficiente del recurso humano. El portafolio es utilizado cuando la cantidad de proyectos por programa es densa y la máxima autoridad debe trabajar desde un punto esencialmente estratégico para definir los proyectos y los canales que contribuyen a la visión y misión del Grupo Financiero.

Asimismo, entre las tendencias internacionales a proponer para la optimización de la eficiencia se encuentran: la motivación personalizada de colaboradores vía recompensas y el liderazgo transformacional. Considerando la larga jornada laboral del Banco X y la estrategia de integración bajo la administración de un portafolio será necesario incluir un paquete de beneficios o recompensas que estimule el compromiso, la confianza y el buen clima laboral dentro del Departamento de Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ para así promover la productividad y evitar el presentismo laboral.

Por su parte, el liderazgo transformacional trazará el camino de un colaborador hacia su crecimiento profesional empoderándolos con los conocimientos y las habilidades necesarias para manejar diferentes aspectos tanto de las relaciones públicas como de la publicidad. De esta manera los superiores podrán ir poco a poco desligándose de temas operativos para enfocarse en temas estratégicos confiando que sus subordinados están equipados y capacitados para responder ante las demandas de clientes internos y

externos.

4. Los procesos que deben implementarse para eliminar reprocesos y eficientizar la gestión de comunicación corporativa integral del Grupo Financiero XYZ seguirán una estrategia de integración y calidad presupuestaria para analizar la rentabilidad de la inversión realizada y la optimización de la eficiencia de recursos para gestionar la comunicación en la cual se pretende centralizar la labor de comunicación corporativa de las tres empresas. Hay reprocesos causados por solicitudes de cambio de clientes internos, los cuales dependen únicamente de ellos, por lo tanto se exigirá que por cada solicitud de cambio se reevalúe como el cambio afecta al proyecto en términos de tiempo y costo con la finalidad de que se redefina las línea base del proyecto (alcance, tiempo y costo).

Adicionalmente, partiendo de la premisas que afirman que el talento humano es el activo más importante de una empresa y que la optimización de la gestión de una unidad colaborativa empresarial es de los gerentes, se cataloga el liderazgo transformacional como el tipo de liderazgo que comparte en su mayoría las características de gestión que propone el PMI con respecto a la gestión del recurso humano. Por lo que como parte de la estrategia de Liderazgo Transformacional, algunos de los procesos a implementar incluirán desarrollo de habilidades directivas mediante capacitaciones y evaluaciones de desempeño no solo para empleados sino también para sus superiores a fin de que el optimización de la calidad sea integral para el equipo.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE ACCIÓN**

Considerando las problemáticas que detienen la maximización de eficiencia en los departamentos de Comunicación Corporativa en el Grupo Financiero XYZ se propone una estrategia de integración de la marca a nivel de grupo financiero y la explotación del potencial que aportaría centralizar el talento humano que maneja la comunicación institucional de las tres empresas bajo la estructura de administración de portafolio que propone el PMI con la finalidad de reducir las horas extras de trabajo para el recurso humano eficientizando la gestión de tiempo y costo de la comunicación corporativa publicitaria del Grupo Financiero Atlántida.

La propuesta de acción enfocada a la integración de la marca busca centralizar la Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ para alinear cada una de sus acciones y proyectos bajo la visión del grupo financiero para canalizar el esfuerzo de cada uno de sus recursos de forma estratégicamente justa sin dejar de lado ninguna de las empresas. Las tácticas o acciones específicas a seguir para concretar la propuesta de acción son las siguientes:

- ✓ Dado que la única institución que tiene una estructura similar a la que propone el PMI es el Banco X, se propone al vicepresidente del Departamento de Comunicación Corporativa de Banco X como Director de Portafolio de Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ ya que él es quien posee la mayor cantidad de años de experiencia administrando la mayor envergadura de trabajo de comunicación corporativa considerando las tres empresas del grupo. Su función principal radica en hacer valer la misión, visión y valores del Grupo Financiero vinculándolos a los objetivos de la visión del portafolio.
- ✓ Se propone a los 3 gerentes actuales de Banco X como Directores de los Programas de Imagen Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial y Promoción y Publicidad del

Grupo Financiero XYZ; respectivamente. Se proponen los gerentes de Banco X ya que han demostrado la capacidad de administrar varios colaboradores de diversas edades y personalidades liderando hasta 60 proyectos simultáneamente en términos de tiempo, costo y alcance.

- ✓ Se propone que cada Director de Programa tenga 3 gerentes subsecuentes que dirijan los proyectos correspondientes al programa por cada empresa. Se deberá contratar como prueba piloto 5 ejecutivos y 10 oficiales para cada empresa que actuarían como equipo operativo para concretar la misión de las gerencias antes mencionadas. Entre sus funciones se encuentran decidir cuáles serán los proyectos o componentes aprobados para formar parte del programa.
- ✓ Se propone dividir un tercio de estos ejecutivos y oficiales en las zonas noroccidente y atlántico del país para tener una mejor cobertura del alcance de los proyectos de comunicación corporativa a nivel nacional maximizando así el retorno de inversión de comunicación publicitaria. La propuesta es de un tercio ya que la demanda de publicidad y relaciones públicas es menor en estas zonas en comparación a Centro Sur.
- ✓ Se propone la inclusión de los ejecutivos y oficiales, sus opiniones y aportes, para ser considerados en cada cambio ya que son ellos quienes harán posible que la misma camine bajo la visión de sus autoridades. La apropiada gestión de comunicación corporativa debe ser consensuada de forma colaborativa con los empleados a fin de reforzar la comunicación, coordinación y colaboración entre el equipo de trabajo explicándoles la razón detrás de la reestructuración organizacional.
- ✓ El éxito de la gestión de las unidades laborales de toda institución financiera se fundamenta en la óptima dirección estratégica implementada por cada una de sus

cabezas. Se propone la ejecución de actividades bajo un liderazgo transformacional con un sistema de beneficios y compensaciones por desempeño laboral donde la ejecución formidable sea solamente un resultado por la inercia cosechada a través del cultivo de un coliderazgo entre gerentes, ejecutivos y oficiales.

- ✓ Se propone la elaboración de documentación realizada de forma trimestral por la fuerza comercial por cada una de las empresas del Grupo Financiero XYZ que permita evaluar el nivel de rentabilidad de la inversión realizada en comunicación publicitaria.

Para que una buena dirección de portafolios rinda frutos es importante que la cultura corporativa esté abierta a los cambios. Toda acción conlleva a una reacción sobre todo si la población de empleados en su mayoría es de edad avanzada esta puede ser negativa y sus consecuencias positivas saboteadas por la resistencia de sus colaboradores. En el caso del Banco X, este ya atravesó una reingeniería de procesos y estructura hace menos de 3 años. Sus empleados aseguran que la mayoría estaban en descontento cuando todo el cambio sucedió y desafortunadamente en vez de promover un cambio positivo para la trayectoria profesional de sus colaboradores, algunos fueron traídos un peldaño abajo dentro de la jerarquía organizacional para eficientizar el orden de procesos.

“Es natural si hay algo de resistencia al comienzo respecto al hacer las cosas de una manera prescrita, por lo que se necesita de un fuerte auspicio gerencial” (PM Quality, 2010). Los gerentes designados como directores de programa deberán motivar la productividad de sus subordinados a punta de demostrarles los resultados positivos tangibles que el cambio traerá a la vida laboral de cada individuo.

## **6.1 RESUMEN DE LA PROPUESTA DE ACCIÓN (VER ANEXO 1)**

### **FINALIDAD**

Optimizar el nivel de eficiencia de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ en términos de tiempo y costo para posicionar una marca líder integrada y sólida dentro del sistema bancario hondureño.

### **PROPÓSITO Y ESTRATEGIA**

Aumentar el nivel de eficiencia del Grupo Financiero XYZ a través de la Dirección de Portafolio centralizando el estilo de gestión de comunicación corporativa de todas las empresas empoderando talento humano motivado completando más proyectos a tiempo y dentro del presupuesto con menos recursos a nivel nacional.

### **COMPONENTES**

- ✓ Movimiento estructural enfocado en Dirección de Portafolio.
- ✓ Liderazgo transformacional.
- ✓ Creación de un sistema de compensación con un enfoque en motivación personalizada.
- ✓ Institución de nuevo régimen de análisis de rentabilidad sobre la inversión en comunicación publicitaria del Grupo Financiero XYZ.

### **ACTIVIDADES PRINCIPALES**

- ✓ Canalizar estratégicamente los esfuerzos de talento humano, costo y tiempo.
- ✓ Proporcionar orientación a la gestión de proyectos para los gestores de proyectos.
- ✓ Análisis de las motivaciones intrínsecas o extrínsecas de cada miembro del equipo.
- ✓ Determinar criterios de aprobación para asegurar el alineamiento de los proyectos a la visión estratégica del Grupo Financiero XYZ.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administración del Tiempo. (s.f.). *Los Beneficios de la Administración del Tiempo*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://administraciondeltiempo.org/los-beneficios-de-la-administracion-del-tiempo/>

Bain, D. (1985). *Productividad: La Solución a los Problemas de las Empresas*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.

Bravo, B., & García, S. (2008). *Portafolio, Programa y Proyectos: Su Interrelación*. Recuperado el 25 de febrero de 2017, de [http://www.aeipro.com/files/congresos/2008zaragoza/ciip08\\_2138\\_2146.609.pdf](http://www.aeipro.com/files/congresos/2008zaragoza/ciip08_2138_2146.609.pdf)

Cáceres, A. (13 de febrero de 2017). Análisis Actual de la Gestión de Comunicación Corporativa de Seguros X. (G. Peña, Entrevistador)

Definición.De. (s.f.). *Definición del Método Inductivo*. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://definicion.de/metodo-inductivo/>

EAE Business School. (s.f.). *¿Cuáles son los mejores incentivos laborales para tus empleados?* Recuperado el 6 de marzo de 2017, de <http://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

EducSalud. (s,f.). *METODOLOGIA CONSTRUCTIVISTA / CUALITATIVA*. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3A\\_28VrUWA114J%3Arlillo.educsalud.cl%2FCapac\\_Docente\\_BecadosAPS%2FInvestigacion%2FMETODOLOGIA%2520CONSTRUCTIVISTA.doc%2B&cd=1&hl=es&ct=clnk&client=safari](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3A_28VrUWA114J%3Arlillo.educsalud.cl%2FCapac_Docente_BecadosAPS%2FInvestigacion%2FMETODOLOGIA%2520CONSTRUCTIVISTA.doc%2B&cd=1&hl=es&ct=clnk&client=safari)

- El Empleo. (2014). *Empleados prefieren flexibilidad laboral a un aumento de sueldo* .  
Recuperado el 17 de marzo de 2017, de  
[http://www.eempleo.com/colombia/noticias\\_laborales/empleados-prefieren-flexibilidad-laboral-a-un-aumento-de-sueldo-/15663396](http://www.eempleo.com/colombia/noticias_laborales/empleados-prefieren-flexibilidad-laboral-a-un-aumento-de-sueldo-/15663396)
- Eumed.net. (s.f.). *IMPORTANCIA DEL SISTEMA FINANCIERO*. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/704/IMPORTANCIA%20DEL%20SISTEMA%20FINANCIERO.htm>
- Explorable. (2017). Diseño de Investigación de un Estudio de Caso. Retrieved May 14, 2017, from <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-de-un-estudio-de-caso>
- Financial Red. (28 de septiembre de 2015). *El empoderamiento de los empleados*. Recuperado el 6 de marzo de 2017, de <http://www.estartap.com/el-empoderamiento-de-los-empleados/>
- Forum. (2016). *Estudio Categoría de Bancos Julio 2016*. PPT, Forum.
- García, E. (12 de febrero de 2015). *¿Cómo fomentar la confianza, el compromiso y la colaboración?* Recuperado el 6 de marzo de 2017, de <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/como-fomentar-la-confianza-compromiso-y-colaboracion.html>
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyectos* (4ta ed.). México, México: Mc Graw-Hill.
- Grupo Financiero XYZ. (2017, May 26). Informe de Llegadas Tarde y Horas de Salida [Libro de Excel]. Tegucigalpa.
- Insight. (2016). *Reporte Final Estudio de Posicionamiento y Test de Marca* . PPT, Insight, Tegucigalpa.

- Instituto Tecnológico del Cantábrico. (23 de julio de 2015). *10 ventajas de la gestión de proyectos contadas por un Jefe de Proyectos*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://itcformacionyconsultoria.com/10-ventajas-de-la-gestion-de-proyectos-contadas-por-un-jefe-de-proyectos/>
- La Vanguardia. (s.f.). *El mejor horario de trabajo*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140117/54398174092/el-mejor-horario-de-trabajo.html>
- Maradiaga, C. (13 de febrero de 2017). Análisis Actual de la Gestión de Comunicación Corporativa de AFP Z. (G. Peña, Entrevistador) Tegucigalpa, Honduras.
- M.C. (s.f.). *Investigación - Acción*. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion/investigacion-accion.shtml>
- Medina, L. (27 de junio de 2016). *La gerencia del portafolio de proyectos y su importancia en las empresas*. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de <http://bienpensado.com/la-gerencia-del-portafolio-de-proyectos-y-su-importancia-en-las-empresas/>
- PMI. (2008). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)*. (P. M. Institute, Ed.) Newton Square.
- PM Quality. (7 de junio de 2010). *El rol de Portfolio Management y las PMO's en ambientes de IT*. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de <https://pmqlinkedin.wordpress.com/about/el-rol-de-portfolio-management-y-las-pmo%E2%80%99s-en-ambientes-de-it/>
- P., R., & Parini, A. (14 de noviembre de 2015 ). *Somos lo que pensamos*. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de [http://elpais.com/elpais/2015/11/13/eps/1447415978\\_782093.html](http://elpais.com/elpais/2015/11/13/eps/1447415978_782093.html)
- Riel, C. (2001). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.

- Rodríguez, L. (7 de abril de 2014). *Ocho grupos financieros operan en Honduras*. Recuperado el 19 de febrero de 2017, de <http://www.elheraldo.hn/economia/610380-216/ocho-grupos-financieros-operan-en-honduras>
- Ruiz Medina, M. (s.f.). *Políticas Públicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Recuperado el 17 de marzo de 2017, de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)
- Universia España. (s.f.). *Cómo mejorar la comunicación en tu lugar de trabajo*. Recuperado el 17 de marzo de 2017, de <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/12/04/986286/como-mejorar-comunicacion-lugar-trabajo.html>
- Universidad de Zaragoza. (2007). *La imagen corporativa de las entidades financieras: formación e impacto en el consumidor [abstract]. La imagen corporativa de las entidades financieras: formación e impacto en el consumidor*. Recuperado el 31 de enero de 2017, de <http://www.aemarkcongresos.com/congreso2007/direccion/dm03-tc.pdf>
- Valladares, C. (22 de febrero de 2017). Análisis Actual de la Gestión de Comunicación Corporativa de Banco X. (G. Peña, Entrevistador) Tegucigalpa, Honduras.
- WorkMeter. (s.f.). *Beneficios de la optimización del tiempo*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/353272/Beneficios-de-la-optimizaci-n-del-tiempo>
- X, G. F. (21 de febrero de 2017). Análisis Actual de la Gestión de Comunicación Corporativa de Banco X. (G. Peña, Entrevistador) Tegucigalpa, Honduras.
- Yany, R. Q. (2014). *Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional / Corporativa Communication, Publics Relations and Logistics in Dynamics Organizational. Encuentros, (1)*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz del Marco Lógico de la Propuesta de Acción.

Fuente: (Elaboración propia del autor de la tesis).

PROPUESTA DE ACCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p style="text-align: center;"><b><u>FINALIDAD</u></b></p> <p><i>Optimizar el nivel de eficiencia de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ en términos de tiempo y costo para posicionar una marca líder integrada y sólida dentro del sistema bancario hondureño.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del reconocimiento de marca en un 50% adicional al porcentaje actual de las empresas Seguros Y y AFP Z.</li> <li>• Aumento en un 30% del nivel de eficiencia de la gestión de la comunicación corporativa del Grupo Financiero XYZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado mediante encuestas y grupos focales que refleje los resultados esperados.</li> <li>• Evaluación de la rentabilidad de la inversión monetaria en comunicación publicitaria realizada por la fuerza comercial del Grupo Financiero XYZ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reducirán las horas de la jornada laboral diaria para cada colaborador.</li> <li>• Plazo de 6 meses para cumplir los indicadores esperados.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>PROPÓSITO</u></b></p> <p><i>Aumentar el nivel de eficiencia del Grupo Financiero XYZ a través de la Dirección de Portafolio centralizando el estilo de gestión de comunicación corporativa de todas las empresas empoderando talento humano motivado completando más proyectos a tiempo y dentro del presupuesto con menos recursos a nivel nacional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de nuevas funciones del personal estratégico y operativo a nivel nacional.</li> <li>• Aumento en un 50% de la productividad por colaborador.</li> <li>• Reducción de las horas laboradas mensualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación de contrato con los nuevos descriptores de puesto y sus funciones.</li> <li>• Evaluaciones de desempeño laboral y análisis estadísticos de los proyectos concretados en términos de tiempo y costo.</li> <li>• Informe (RR.HH.) de la hora de salida de colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Junta Directiva aprobara el movimiento estructural PMO y el sistema de compensación por desempeño laboral.</li> <li>• Los ejecutivos seleccionados para asumir las responsabilidades descritas por la Dirección de Portafolio aceptarán las nuevas funciones y nuevo contrato.</li> </ul>

## COMPONENTES

1. *Movimiento estructural enfocado en Dirección de Portafolio*
2. *Liderazgo transformacional.*
3. *Creación de un sistema de compensación con un enfoque en motivación personalizada.*
4. *Institución de nuevo régimen de análisis de rentabilidad sobre la inversión en comunicación publicitaria del Grupo Financiero XYZ.*

- Ahorro monetario e inversión con propósito global en un 30% .
- Aumento de la calidad de trabajo y empoderamiento de empleados en un 50% .
- Aumento de un 50% en la productividad eficiente de colaboradores.
- Aumento en la satisfacción de los empleados.
- Aumento en un 10% de la rentabilidad en relación al esfuerzo humano y el costo invertido en comunicación corporativa.
- Reducción de errores y reprocesos en los proyectos.
- Aumento en la cantidad de productos colocados por empresa.
- Reducción de 1 hora promedio en la jornada laboral diaria y evaluaciones de desempeño.
- Costo promedio de los beneficios entregados por la gestión de la publicidad y relaciones públicas.
- Documentación entregada por la fuerza comercial trimestralmente.
- Plazo de 6 meses para cumplir los indicadores esperados.
- Se logrará un clima laboral productivo que promueva la confianza en los colaboradores eliminando el presentismo laboral.
- Con la motivación adecuada, se manejarán las actividades de cada empresa de forma efectiva manteniendo más de cerca el control en los gastos de proyectos y su progreso.

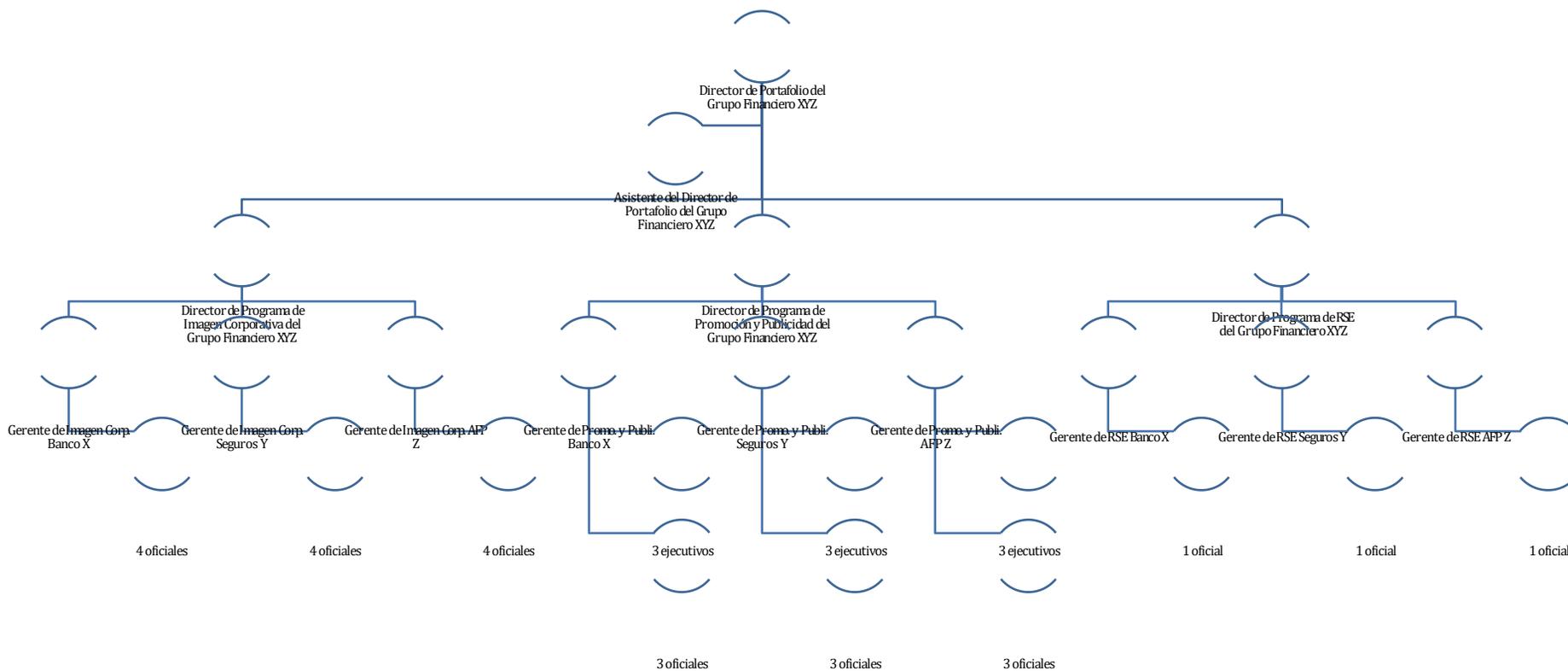
## ACTIVIDADES

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p>1. <i>Canalizar estratégicamente los esfuerzos de talento humano, costo y tiempo.</i></p> <p>2. <i>Proporcionar orientación a la gestión de proyectos para los gestores de proyectos.</i></p> <p>3. <i>Análisis de las motivaciones intrínsecas o extrínsecas de cada miembro del equipo.</i></p> <p>4. <i>Determinar criterios de aprobación para asegurar el alineamiento de los proyectos a la visión estratégica del Grupo Financiero XYZ.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maximización de recursos en un 50% y eliminación de desperdicios de tiempo, dinero y esfuerzos en un 30%.</li><li>• Capacitar a los gestores de proyectos con orientaciones y buenas prácticas del PMO.</li><li>• Elaboración de un plan de beneficios y recompensas por desempeño laboral en términos de alcance y gestión de tiempo y costo a fin de valorar correctamente las metas logradas.</li><li>• Identificar los proyectos que más valen la pena y que exigen menos inversiones iniciales y destacar los proyectos que deben ser acelerados basado en los beneficios del negocio previsto.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Documentación de análisis de rentabilidad realizado por la fuerza comercial del Grupo Financiero XYZ.</li><li>• Recolección de lecciones aprendidas.</li><li>• Se observa el progreso de todos los proyectos, periódicamente se van agregando al progreso del reporte del programa y del portafolio.</li><li>• Desarrollar e implementar un proceso consistente y estandarizado.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Plazo de 6 meses para cumplir los indicadores esperados.</li><li>• Al capacitarse los empleados sabrán como utilizar herramientas de gestión de proyectos de software.</li><li>• Se dan las prioridades y límites del portafolio de proyectos. Se seleccionan los componentes que serán incluidos para el cumplimiento de la estrategia organizacional.</li><li>• Se revisan, autorizan y asignan los componentes del portafolio.</li><li>• Se realizan acciones correctivas, en caso de ser necesarias o requeridas.</li></ul> |
|---|--|--|---|

## Anexo 2. Estructura Organizacional de la Propuesta de Acción para el Grupo Financiero XYZ.

Fuente: (Elaboración propia del autor de la tesis).

### Propuesta de la Estructura Organizacional



### **Anexo 3. Análisis de Distribución de Presupuesto de Comunicación Corporativa del Grupo Financiero XYZ**

Fuente: (Elaboración propia del autor de la tesis).

<b>Presupuesto Total: L 225, 511, 494</b>	<b>Distribución de Presupuesto</b>	<b>% de Distribución de Presupuesto</b>
<b>Banco X</b>	L 220,000,000	97.5%
<b>Seguros Y</b>	L 11,494	.1%
<b>AFP Z</b>	L 5,500,000	2.4%