



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN LA GESTIÓN
DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A PYMES**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Comunicación
Organizacional presentado por:
Paolini Vasquez, Luis Eduardo, C.I. 16.659.256**

**Asesorado por:
Martínez Romero, Yaydik Alexandra**

Caracas, Marzo de 2019.

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Comunicación Organizacional

Atención: Profesora Nelly Melendez

Referencia: Aceptación de Asesoría

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado del Ciudadano: **Paolini Vasquez, Luis Eduardo**, titular de la Cédula de Identidad N° **16.659.256**; cuyo título tentativo es: **“Diseño de una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 8 días del mes de marzo del 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yaydik', with a stylized flourish underneath.

Martínez Romero, Yaydik Alexandra
Asesor de Trabajo Especial de Grado III

DEDICATORIA

El inicio de esta especialización de dio en el año 2017, una etapa particularmente difícil para mi. En esos momentos siempre tuve el apoyo incondicional de mi querida familia quien me proporcionó el impulso para emprender y culminar este proyecto académico.

Por esto, la Especialización en Comunicación Organizacional
y este Trabajo Especial de Grado se lo dedico:

A toda mi familia Paolini por su calidad humana y por siempre estar allí.

A Eladia Paolini, Chepina Paolini y Asunta Paolini
por el apoyo constante e incondicional durante todo este proceso.

A mi padre José Felipe Paolini que siempre me apoya
en todos los proyectos que emprendo.

A mi madre Alida que desde el cielo me cuida y me ilumina el camino.

Para ellos, todo mi esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A mi amada tía Asunta Paolini por abrirme las puertas de su casa, por tenerme paciencia, y sobre todo, por apoyarme incondicionalmente durante todo este proyecto.

A mis tías Eladía Paolini y Chepina Paolini por siempre estar allí incondicionalmente dispuestas a ayudarme y a asesorarme en todo momento en mi proyecto académico.

A Martiza Vasquez, Nilda Vasquez y Daniela Godoy por siempre estar allí.

A mi querida profesora Yaydik Martínez por su invaluable soporte académico.

A América Muñoz por su paciencia y su asesoría metodológica.

A mi compañera de camino Ana María Melchor por su apoyo incondicional y por estar ahí siempre para mí.

A mis compañeros y amigos de posgrado Nalia Rodríguez, Franceliz Lanza y Alexander Pinzón por ser los mejores compañeros que se pueden tener en un aula.

A mi jefe y amigo David Da Silva por su comprensión y apoyo incondicional durante todo este proceso de estudio.

A Gustavo Pernalet, Amado Fuguet, Mónica Sarmiento, Thony Da Silva y Carla Alvarenga por abrirme las puertas de sus empresas de comunicaciones y mostrarme cómo trabajan.

A todas las personas y empresas que me ayudaron en la recolección de datos.

A todos ustedes, mi profundo respeto y agradecimiento.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A PYMES

Autor: Paolini Vasquez, Luis Eduardo

Asesor: **Martínez Romero, Yaydik Alexandra**

Año: 2019

El objetivo general de este Trabajo Especial de Grado es el Diseño de una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES. Para ello, se realizaron entrevistas a directivos de empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación para conocer la filosofía de gestión y cómo presentan y aplican sus servicios; Adicionalmente se realizaron entrevistas a directivos de empresas PYMES con el fin de conocer cómo son sus procesos de comunicación y así detectar cuáles son sus principales necesidades y preferencias de comunicación. Los expertos consultados coincidieron en que la comunicación es un área estratégica de gran valor para las organizaciones y que está debe ser tomada en cuenta en cada uno de los proyectos y en cada una de las áreas de negocios de las empresas. Mientras que las principales necesidades y preferencias comunicacionales detectadas en las PYMES consultadas son la comunicación directa y rápida, el whatsapp, el uso correcto de las redes sociales y el correo electrónico. Esto permitió plantear un portafolio inicial de servicios de comunicación para la propuesta de empresa planteada en este TEG. Por último, y con base en todos los resultados obtenidos se hizo el diseño de la propuesta. Esta propuesta consta del planteamiento una filosofía de gestión (misión, visión y valores); así como la estructura de la nueva organización, además del portafolio de los servicios de comunicación a ofrecer.

Línea de Trabajo: Comunicación en las organizaciones, Cultura Organizacional, Planificación Estratégica de las Comunicaciones, y Aplicación de Proyectos Digitales a través de las Nuevas Tecnologías.

Palabras clave: Consultoría, Comunicación, Misión, Visión, Valores, Benchmarking, Servicios.

Nomenclatura UNESCO: (6308) Comunicaciones Sociales, (5311) Organización y Dirección de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	11
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
OBJETIVO GENERAL	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	20
ALCANCE Y DELIMITACIÓN	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26
ANTECEDENTES.....	26
BASES TEÓRICAS.....	31
¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?	31
LA COMUNICACIÓN	31
LA ORGANIZACIÓN.....	32
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	34
FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	35
TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	36
COMUNICACIÓN INTERNA.....	36
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	38
CONSULTORÍA DE EMPRESAS.....	39
TIPOS DE CONSULTORÍA	42
¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN PROCESO DE CONSULTORÍA?.....	44
ELEMENTOS DE LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN	48
MISIÓN	51
VISIÓN	52
VALORES	54

CREACIÓN DE UNA PROPUESTA DE EMPRESA.....	54
DISEÑO ORGANIZACIONAL	54
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL E INFORMAL	56
TAMAÑO Y CICLO DE VIDA.....	56
¿CÓMO DAR FORMA A LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?.....	58
ORGANIGRAMAS	59
LAS PYMES Y SUS CARACTERÍSTICAS	61
BASES LEGALES.....	64
CAPÍTULO III. VENTANA DE MERCADO	66
SECTOR PRODUCTIVO	66
MARCO FILOSÓFICO PROPUESTO: MISIÓN, VISIÓN, VALORES	66
PRODUCTO O SERVICIO	66
AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR	67
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREVISTA.....	67
IDENTIDAD CORPORATIVA E IDENTIDAD GRÁFICA	67
MARCO LEGAL	68
CONTEXTO ÉTICO.....	68
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	70
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
POBLACIÓN Y MUESTRA	73
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	76
MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	80
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	82
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DATOS	84
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS.....	124

ANEXOS.....	131
ANEXO NO. 1	
ENTREVISTA A GUSTAVO PERNALETE (B&W COMUNICACIÓN)	131
ANEXO NO. 2	
ENTREVISTA A AMADO FUGUET (FUGUET COMUNICACIÓN Y CAMBIO)....	136
ANEXO NO. 3	
ENTREVISTA A MÓNICA SARMIENTO (ORIGAMI SAS)	144
ANEXO NO. 4	
ENTREVISTA A THONY DA SILVA (PIZZOLANTE).....	148
ANEXO NO. 5	
ENTREVISTA A CARLA ALVARENGA (CREA COMUNICACIONES)	157
ANEXO NO. 6	
ENTREVISTA A DAVID DA SILVA (SUBICICLETA.COM)	162
ANEXO NO. 7	
ENTREVISTA A JESÚS LÓPEZ (AUFPV)	167
ANEXO NO. 8	
ENTREVISTA A ALEXANDER PINZÓN (TECNOAPAC)	171
ANEXO NO. 9	
ENTREVISTA A CARLOS BASTIDAS (DISTRIBUIDORA JASSIEL C.A.).....	175

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1.	
EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN COMUNICACIÓN QUE FUERON CONSULTADAS.....	24
TABLA NO. 2.	
EMPRESAS PYMES CONSULTADAS PARA CONOCER SUS PREFERENCIAS Y SUS NECESIDADES EN PROCESOS DE COMUNICACIÓN.....	25
TABLA NO. 3.	
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (OBJETIVO NO. 1).....	76
TABLA NO. 4.	
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (OBJETIVO NO. 2).....	77
TABLA NO. 5.	
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (OBJETIVO NO. 3).....	78
TABLA NO. 6.	
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (OBJETIVO NO. 4).....	79
TABLA NO. 7.	
DESCRIPCIÓN DE FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE B&W COMUNICACIÓN.....	85
TABLA NO. 8.	
DESCRIPCIÓN DE FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE FUGUET COMUNICACIÓN Y CAMBIO.....	86
TABLA NO. 9.	
DESCRIPCIÓN DE FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE ORIGAMI SAS.....	87
TABLA NO. 10.	
DESCRIPCIÓN DE FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE PIZZOLANTE ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN.....	88
TABLA NO. 11.	
DESCRIPCIÓN DE FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE CREA COMUNICACIONES....	89
TABLA NO. 12.	
DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DE B&W COMUNICACIÓN.....	93

TABLA NO. 13.	
DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DE FUGUET	
COMUNICACIÓN Y CAMBIO.....	94
TABLA NO. 14.	
DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DE ORIGAMI SAS.....	96
TABLA NO. 15.	
DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DE PIZZOLANTE	
ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN.....	98
TABLA NO. 16.	
DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DE CREA	
COMUNICACIONES.....	99
TABLA NO. 17.	
PREFERENCIAS Y NECESIDADES COMUNICACIONALES	
DE SUBICICLETA.COM.....	103
TABLA NO. 18.	
PREFERENCIAS Y NECESIDADES COMUNICACIONALES DE LA ASOCIACIÓN	
ÚNICA DE FUTBOLISTAS PROFESIONALES DE VENEZUELA.....	105
TABLA NO. 19.	
PREFERENCIAS Y NECESIDADES COMUNICACIONALES DE TECNOAPAC...	107
TABLA NO. 20.	
PREFERENCIAS Y NECESIDADES COMUNICACIONALES	
DE DISTRIBUIDORA JASSIEL.....	109
TABLA NO. 21.	
PROPUESTA DE FILOSOFÍA DE GESTIÓN (MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES).....	113
TABLA NO. 22.	
PROPUESTA DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
DE COMUNICACIÓN A OFRECER.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA NO. 1

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA..... 118

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

TEG – Trabajo Especial de Grado

RAE – Real Academia Española

DirCom – Director de Comunicaciones

**Ley RESORTE – Ley de Responsabilidad Social en Radio,
Televisión y medios electrónicos**

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones y las empresas se desarrollan y dan vida a sus objetivos en un mundo muy convulsionado, lo que exige que estas organizaciones tengan constantes procesos de adaptación que son adicionales a lo que suelen ser los aspectos principales en una organización (economía, producción y administración). Hoy en día el avance tecnológico comunicacional va a pasos agigantados y las empresas y organizaciones deben adaptarse, sobre todo en los procesos de comunicación, cultura organizacional y la identidad corporativa. Así lo afirma Mónica Valle (2003) en su texto *La comunicación organizacional de cara al siglo XXI*, quien además explica que la comunicación es una herramienta estratégica para la definición de las relaciones y metas que deben tener las empresas y organizaciones con todos y cada uno de sus stakeholders o públicos objetivos y su entorno.

Actualmente, la ejecución de una correcta estrategia de comunicación organizacional debe estar en la agenda de cualquier empresa y debe ser vista por los ejecutivos como un eje transversal que sirve para la consecución de todos y cada uno de los objetivos de negocio de una determinada organización.

Es por esta necesidad que surge la idea plasmada en este Trabajo Especial de Grado (TEG), que como lo indica su título, tiene como objetivo principal diseñar una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Con la realización de este TEG, se busca establecer una guía o un patrón sobre cómo debe ser una empresa que ofrezca servicios especializados para gestionar procesos de comunicación para esas organizaciones PYMES que por sus características, aún no cuentan con un manejo correcto de sus procesos comunicacionales, o que por la etapa del ciclo de vida de las organizaciones en que se encuentran, no tienen dentro de sus planes y objetivos de negocio, a la comunicación como un eje transversal y estratégico.

Para lograr esta propuesta, se presenta este Trabajo Especial de Grado que consta de seis capítulos distribuidos de la siguiente forma: Capítulo I. Planteamiento de la investigación; Capítulo II. Marco teórico; Capítulo III. Ventana de mercado; Capítulo IV.

Marco metodológico; Capítulo V. Análisis de resultados; y por último el Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente, se presenta toda la bibliografía consultada y un apartado de anexos. Acá se describe brevemente el contenido de cada uno de los capítulos acá mencionados.

En el primer capítulo se describe la situación actual de las empresas en lo que a sus procesos de comunicación se refiere, y se justifica a través de diversos autores especializados en el tema, el por qué es importante la creación de departamentos encargados de los procesos de comunicación o la asesoría externa de expertos en el área de comunicación para esas empresas. Adicionalmente, se explican y se argumentan las interrogantes que dan pie para el planteamiento del objetivo general y de los objetivos específicos a alcanzar con la realización de la investigación. También se explica, basado en supuestos teóricos, la justificación y la importancia de la realización de este proyecto de grado. En el mismo capítulo se explica de forma muy precisa el alcance y la delimitación del Trabajo Especial de Grado.

Luego, en el Capítulo II, se aborda todo lo relacionado con las bases teóricas. En primer lugar, se mencionan varios antecedentes e investigaciones previas que se han realizado y que se relacionan estrechamente con el presente proyecto en cuanto a contenido, forma del proyecto, tipo y manejo de la investigación, herramientas aplicadas y proceso de análisis de resultados. Posteriormente, se propone un marco teórico conceptual que da sustento a través de diversos autores y bibliografías consultadas, a todos los elementos teóricos presentes en este Trabajo Especial de Grado. En este marco teórico se conceptualizan todos los elementos y variables que surgen al desglosar todos los objetivos específicos planteados en esta investigación.

En el Capítulo III, se aborda lo que se conoce como la Ventana de Mercado. Allí se describe todo lo relacionado con la propuesta de empresa, específicamente, los siguientes elementos: Sector productivo (se refiere al sector de la producción en el que se encuentra la empresa objeto de esta investigación), Marco filosófico propuesto (se refiere a la filosofía de gestión planteada, específicamente, misión, visión y valores), Producto o servicio (enmarca y delimita el servicio que se quiere ofrecer, en este caso, servicios especializados en comunicación), audiencia o público consumidor (define el público al que va dirigida la

propuesta de empresa), estructura organizacional prevista (caracteriza y justifica la estructura organizacional, específicamente el organigrama), y por último, la identidad gráfica y la identidad corporativa.

En el Capítulo IV, se describe el marco metodológico, y se explica todo lo relacionado a los aspectos metodológicos y teóricos que sustentan todos los procedimientos desarrollados y aplicados en el presente Trabajo Especial de Grado. En este capítulo, se explican los siguientes elementos: tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, cuadro de operacionalización de variables, métodos e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos.

Uno de los más importantes apartados de este Trabajo Especial de Grado, es el Capítulo V donde se aborda el *Análisis de resultados*. Allí se analizan todos los datos obtenidos en las entrevistas realizadas. Estos datos están clasificados de acuerdo a las categorías planteadas en los cuadros de operacionalización de variables correspondientes. A través de estos datos obtenidos se da alcance a todos los objetivos específicos planteados en el Capítulo I, y por supuesto al objetivo general.

En el Capítulo VI que describe las conclusiones y las recomendaciones. Acá de mencionan los aspectos logrados durante todo el proyecto. Se clasifican de acuerdo a cada uno de los objetivos y a los resultados obtenidos en cada uno.

Por último, está el apartado de anexos donde se encuentran las transcripciones de todas las entrevistas realizadas durante el proyecto. Asimismo, estas transcripciones cuentan con un link interactivo para escuchar todas las entrevistas realizadas a cada uno de los representantes de las empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación y las empresas PYMES que forman parte de la muestra consultada.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En la época actual, el mundo empresarial se encuentra en un constante avance social y tecnológico, lo que ha ido poco a poco transformando la forma de ver, analizar y procesar las comunicaciones dentro y fuera de las organizaciones. Por lo tanto, lo que se podría conocer como la hiperorganización de la sociedad, los cambios constantes, la expansión de los mercados, los procesos de globalización, la calidad y la competitividad, son sólo algunos de los retos que deben enfrentar las empresas, así lo explica Valle (2003) en su texto *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI* disponible en la plataforma digital de la Revista Razón y Palabra.

Adicionalmente, la autora explica que ante todos los cambios evolutivos de la sociedad, la vida empresarial ya no debe estar sustentada únicamente en la parte económica, de producción y de administración, que es lo más común en las empresas y organizaciones desde el siglo XIX y parte del siglo XX. A éstos tres aspectos, deben sumarse todos los relacionados con la comunicación, la cultura organizacional y la identidad, ya que estos elementos son lo que Valle denomina “el sistema nervioso central” de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. Finalmente, y desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia en una herramienta estratégica apropiada y adecuada para la definición o redefinición de las relaciones de una organización con sus públicos internos y externos, y por supuesto con su entorno.

Partiendo de este punto y una vez las organizaciones entienden y aprenden a valorar la comunicación como un área de estudio necesaria para optimizar las relaciones con sus públicos internos y externos, se hace necesaria la creación de departamentos de comunicaciones, o como lo hacen algunas organizaciones que acuden a la contratación de servicios de outsourcing especializados en comunicaciones. Esta necesidad, según afirman Fernández y Nuñez (2007, p. 1), se debe a varios factores: a) la imperante necesidad de reducir los altos costos que genera la contratación del personal calificado directamente en la empresa; b) la necesidad de aumentar la productividad; c) las necesidades de expansión y d) las necesidades de aumentar las capacidades de competitividad.

Según lo que afirma Orjuela (2011) en su texto digital *Aproximación al estatus de la comunicación en la organización venezolana*, en la actualidad las organizaciones y las empresas tienen un ritmo vertiginoso en las áreas económicas, productivas, y administrativas, pero sobre todo en el área comunicacional y de interacción digital y social a través de las diversas plataformas que se pueden utilizar, como la comunicación digital, las redes sociales, y medios de comunicación alternativos adaptados a las nuevas tecnologías. Adicionalmente, la autora explica que todas estas alteraciones generan diversas crisis e incertidumbre, y esto trae como consecuencia cambios en las organizaciones orientados a la adaptación al entorno, lo que a su vez se traduce en la generación de nuevas necesidades para cada uno de los miembros de las empresas.

En la mayoría de las oportunidades, continúa la autora, estos cambios no son autogenerados por las organizaciones, sino que son impuestos desde la parte externa de las mismas, lo que obliga a las empresas a asumir nuevas estrategias, y a hacerse de nuevas técnicas y herramientas que permitan sortear la realidad en la que muchas veces sin querer están inmersas.

Es acá cuando se comienza a percibir, según Orjuela, a la comunicación como un proceso social y estratégico para las organizaciones, el cual busca optimizar y entender el relacionamiento con los principales públicos o *stakeholders* internos (accionistas, directivos, funcionarios, empleados, etc.) o externos (aquellos que no forman parte del organigrama, pero que tienen algún vínculo con la organización. Ejemplo: un proveedor de productos o servicios, clientes, consumidores, etc.), lo que a su vez se traducirá para la organización en posibilidades reales de alcanzar sus metas y objetivos estratégicos, institucionales y de negocio, además de reforzar y posicionar su imagen y reputación.

Son estos procesos sociales internos y externos los que generan esa necesidad, que menciona Orjuela (2011) en las empresas hoy en día, y las invita a crear estrategias de comunicación interna y externa que permitan a las organizaciones comunicarse de forma efectiva con todos sus públicos claves.

En este orden de ideas, Llacuna y Pujol (2005 pp. 3-4) explican que la comunicación organizacional formal e informal es un instrumento de cambio, ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y

pautas de gestión que acompaña al desarrollo organizacional. También afirman que los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización, y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, busca favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, la cual se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal y profesional.

Por su parte, Press (1997) en su página web explica que se suele pensar que la comunicación es algo natural y espontáneo, y que por lo tanto, no hace falta prestarle tanta atención. Es por esta razón que muchas empresas no cuentan con los elementos operativos concretos para resolver eventualidades vinculadas a la comunicación, y no toman la comunicación como una herramienta importante y elemental dentro de una determinada gestión de negocio y estrategia. Adicionalmente, el autor comenta que es necesario desarrollar contextos favorables, que permitan generar un mejor entendimiento, lo cual repercutirá sobre el personal de la empresa, mejorará la motivación, aumentará el compromiso, generará altos rendimientos, y hará que la empresa sea más eficaz y humana.

Al comprender la necesidad de establecer e implementar estrategias de comunicación que vayan dirigidas hacia adentro y hacia fuera de la organización, se hace inevitable la puesta en marcha de planes comunicacionales y estratégicos que permitan a las organizaciones adaptarse de forma eficaz y efectiva a los entornos internos y externos en los cuales desarrollan todas y cada una de sus actividades.

Estos planes comunicacionales suelen ser desarrollados por los departamentos de comunicaciones que existen en algunas organizaciones, o que pueden ser prestados por empresas outsourcing que se encargan de desarrollar planes que les permitan comunicarse interna y externamente, y proporcionar soluciones a situaciones desfavorables de crisis y de opinión pública que perjudiquen a la empresa.

En muchos casos, la correcta ejecución de los planes de comunicación en las organizaciones depende de un personal altamente calificado que no siempre está disponible y al alcance de las empresas, ya sea por falta de infraestructura física, por su estructura organizacional, o por los altos costos que amerita tener un personal fijo. Actualmente, es un valor agregado de las empresas outsourcing ofrecer servicios, de comunicación en este

caso, a empresas que presentan situaciones o circunstancias específicas en un momento determinado. Los costos accesibles suelen ser una variable a tomar en cuenta a la hora de seleccionar servicios externos. Generalmente, un servicio externo o outsourcing ofrecerá una visión objetiva de lo que sucede en la empresa y podrá generar un diagnóstico preciso de la circunstancia para la que fue solicitado dicho servicio. Consecuencia de esto, podrá proponer un abanico de opciones resolutivas, y posteriormente un plan para ejecutarlas de forma satisfactoria para la empresa cliente, y por supuesto para el asesor.

Las PYMES por su característica de ser empresas que están en las etapas iniciales de su crecimiento, en algunos casos podrá convenirles establecer una relación de consultoría en el área de comunicaciones que les ayude a definir sus objetivos comunicacionales y a establecer cada uno de los procesos para alcanzar estos objetivos, ya sean de comunicación interna o de comunicación externa. Esto dependerá del tipo de empresa y de las metas que se quieran lograr.

Una vez analizados y comprendidos los diversos aspectos que están relacionados con la situación actual del tema que es objeto de estudio en este Trabajo Especial de Grado, es necesario plantearse algunas interrogantes que serán de una gran utilidad al momento de dar forma a cada uno de los objetivos a cumplir en este Trabajo Especial de Grado. Cada una de las preguntas van orientadas a determinar el *cómo* y el *para qué* de cada uno de los objetivos de esta investigación:

- ¿Cómo está conformada la filosofía de gestión (misión, visión y valores) de las empresas especializadas en comunicación organizacional?
- ¿Cuáles son los servicios que puede ofrecer una empresa de asesoría especializada en comunicación organizacional?
- ¿Cuáles son las preferencias y necesidades de servicios de comunicación que tienen los potenciales clientes de la empresa de servicios a ser creada?

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la filosofía de gestión de empresas especializadas en comunicación para la elaboración de propuesta de los principios fundacionales de la nueva empresa.
- Analizar los servicios actuales de empresas especializadas en comunicación organizacional para la definición de la gama de opciones a ofrecer.
- Caracterizar preferencias y necesidades comunicacionales de los potenciales clientes de la nueva empresa para la particularización de la cartera de servicios.
- Elaborar la propuesta de creación de una empresa de servicios de consultoría en gestión comunicacional dirigida a PYMES, basada en los resultados de las investigaciones previas.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La justificación de un Trabajo Especial de Grado es uno de los aspectos principales y más importantes a la hora de desarrollar un trabajo de este tipo. Hernández, Fernández y Batista (2014 p. 40) explican que es necesario justificar un trabajo de investigación mediante una exposición detallada de razones. Los autores afirman además que en la gran mayoría de las investigaciones hay un propósito definido el cual debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique la realización del informe. Asimismo, los autores aclaran que se debe explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se obtendrán.

Con base en lo que plantean los autores mencionados, es pertinente dar respuesta a las interrogantes planteadas por ellos para así poder sustentar este Trabajo Especial de Grado.

En primer lugar, y dentro de la línea de investigación y de las metas planteadas, se hizo necesario realizar una investigación teórica y documental que permitió sustentar la

meta final de este Trabajo Especial de Grado. A través de las etapas desarrolladas durante esta investigación, se obtuvieron algunos datos necesarios y pertinentes sobre el mercado de las empresas especializadas en servicios de comunicación que prestan sus servicios en Venezuela, y en algunos otros países de Latinoamérica (Colombia y Chile). Para esto, se realizó una recolección de datos que permitió conocer las principales características de las empresas de comunicación consultadas y de sus principales servicios. Esta recolección de datos sirvió para sustentar las principales características que tiene el diseño de la propuesta para la creación de la empresa, el cual es el objetivo general de este Trabajo Especial de Grado.

Por último, los autores indicados mencionan que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para justificar un proyecto de investigación o un Trabajo Especial de Grado como en este caso. Esos aspectos son:

- **Conveniencia:** Principalmente se busca dar cumplimiento a todos los requisitos académicos exigidos por la Universidad Monteávila para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional. Sumado a esto, es conveniente porque el presente Trabajo Especial de Grado servirá como base para proyectos que se desarrollarán posteriormente.
- **Relevancia social:** El presente TEG sirve de base para que una vez finalizado el mismo, sea un antecedente teórico para el diseño de proyectos de emprendimiento que busquen atender mercados específicos.
- **Implicaciones prácticas:** Dentro de las implicaciones prácticas que se quieren abarcar a través de este TEG, destaca principalmente el dar cobertura a gran parte de los conocimientos teóricos y prácticos obtenidos durante todo el proceso académico que engloba la especialización, y que servirán como sustento para los principios fundacionales de una nueva empresa.
- **Valor teórico:** Dentro del valor teórico que tiene el presente TEG, destaca el conocer los servicios que se ofrecen actualmente en las empresas de comunicación, y las preferencias y necesidades a nivel de comunicación que tienen algunas empresas que entran en la categoría de PYMES. Estos datos se obtuvieron a través

de la recolección de datos que se realizará durante el desarrollo de este proyecto a través de entrevistas.

Es por todas las razones mencionadas previamente que se justifica el desarrollo de un Trabajo Especial de Grado que plantea el diseño de una propuesta para la creación de una empresa que se encargue de la gestión de los diversos procesos de comunicación en organizaciones que, por múltiples motivos, no gestionan estos procesos de comunicación o no cuentan con un departamento encargado para la gestión apropiada de las comunicaciones.

Adicionalmente, se busca entender y canalizar cuáles son las principales necesidades y preferencias que tienen las PYMES, y de esta forma poder crear los cimientos para posteriormente a la realización de este trabajo, crear la empresa que satisfaga dichas necesidades y preferencias detectadas en el mercado.

Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, este TEG es de carácter académico y obligatorio para optar al grado de Especialista en Comunicación Organizacional que otorga la Universidad Monteávila, en Caracas, Venezuela.

Asimismo, este TEG servirá como primer paso para el desarrollo de un proyecto personal a través del cual se haga posible la creación de una empresa que permita ofrecer los servicios de asesoría en las áreas relacionadas con las comunicaciones organizacionales a las pequeñas y medianas empresas, y que además permita poner en práctica todos los conocimientos obtenidos durante la Especialización en Comunicación Organizacional realizada en la Universidad Monteavila.

Este TEG, podrá ser utilizado como referencia por futuros estudiantes que tengan proyectos de emprendimiento y que además quieran iniciar sus empresas en el área de la comunicación organizacional, o en cualquier otra área de conocimiento.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN

Para efectos de este Trabajo Especial de Grado se definen los siguientes parámetros en lo que a alcance y delimitación del proyecto se refiere:

El primer aspecto a definir se engloba en la parte espacial. Las actividades de investigación y recolección de datos para sustentar el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado se realizaron principalmente en empresas de comunicación dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela, aunque también fueron consultadas algunas empresas de comunicación que operan en otros países de habla hispana como Colombia, Chile, y Argentina. Esto permitió conocer algunas tendencias en servicios y necesidades de las empresas y sus clientes dentro y fuera de Venezuela.

Otro aspecto a definir es el tiempo en el que se encuadra la investigación. Este Trabajo Especial de Grado se realizó durante el segundo semestre del año 2018 y el primer trimestre de 2019, y tuvo un proceso de recolección de datos que fue realizado durante los meses de Agosto, Septiembre y Octubre de 2018, y durante los meses de enero y febrero de 2019. Esta recolección de datos se realizó a través de entrevistas pautadas en primer lugar con los gerentes y directivos de las empresas de comunicación que se muestran en la siguiente tabla No.1:

Tabla No. 1. Empresas especializadas en servicios de comunicación consultadas.

Empresa		Persona entrevistada	Cargo
B&W Comunicación		Gustavo Pernalet	Director General (Sede Chile)
Fuguet Comunicación y Cambio		Amado Fuguet	Director General (Caracas, Venezuela)
Origami SAS		Mónica Sarmiento	Directora General (Bogotá, Colombia)
Pizzolante Comunicación & Estrategia		Thony Da Silva	Socio (Caracas, Venezuela)
Crea Comunicaciones		Carla Alvarenga	Directora General (Caracas, Venezuela)

Fuente: Elaboración propia (2019)

En segundo lugar se realizaron entrevistas a cuatro empresas PYMES para conocer las preferencias y necesidades en términos de comunicación. Las empresas consultadas fueron:

Tabla No. 2. Empresas PYMES consultadas para conocer sus preferencias y necesidades en procesos de comunicación.

Empresa		Persona entrevistada	Cargo
Subicicleta.com		David Da Silva	Director General
AUFPV Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela		Jesús López	Jefe de prensa
Tecno APAC		Alexander Pinzón	Director
Distribuidora Jassiel		Carlos Bastidas	Gerente General

Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto a los supuestos teóricos, con la realización de este Trabajo Especial de Grado se han puesto en práctica los conocimientos obtenidos durante los estudios realizados en la Especialización en Comunicación Organizacional, específicamente los relacionados con la comunicación y la cultura organizacional, con la planificación estratégica de las comunicaciones, y con la aplicación de proyectos digitales a través de las nuevas tecnologías. Para este Trabajo Especial de Grado no se están considerando los diversos aspectos legales que se deben cumplir para la creación de una empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo, se aborda los conceptos y bases teóricas bajo las cuales se sustenta este Trabajo Especial de Grado. En su primera parte se presentan los antecedentes consultados donde se mencionan algunos proyectos previos en los que se describen investigaciones y metodologías que fueron desarrolladas de una forma muy similar a las que se desarrollan en este TEG.

ANTECEDENTES

La creación de empresas ha sido durante muchos años objeto de investigación desde las academias y las universidades. En la actualidad este tema de estudio ha tenido que incluir dentro de sus áreas de investigación a los procesos de emprendimiento que buscan a través de un Trabajo Especial de Grado o una Tesis, dar forma a la creación de empresas que quieran satisfacer alguna necesidad detectada dentro del campo de estudio.

Para la ejecución del presente Trabajo Especial de Grado (TEG), se realizó la consulta de otros trabajos de grado con el fin de sustentar esta investigación. Asimismo, con la consulta realizada, se pretendió dar cobertura y conocer cómo ha sido la aplicación práctica y metodológica del contenido de las asignaturas que conforman esta especialización en trabajos de grado de la Universidad Monteávila y de otras universidades de Venezuela y de otros países.

Uno de los proyectos que mantiene esta línea de investigación y que se relaciona como antecedente directo con el presente TEG, es el realizado por Ríos Fernández (2017), para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional, el cual tuvo como título *Diseño conceptual de una empresa de servicios de consultoría para la atención de instituciones educativas privadas en la mejora de su gestión en comunicación*. Dentro de este trabajo, la autora se planteó el emprendimiento de una empresa que permitiera a las instituciones educativas comunicarse efectivamente con su público interno y de esta forma transmitir su filosofía de gestión, su cultura y su identidad. Según explicó la autora, para la consecución satisfactoria de los objetivos de su TEG, se realizó un benchmarking que le permitió evaluar la misión, visión y valores de consultoras educativas y de comunicaciones.

Esto se hizo con el objetivo de definir y dar forma a la filosofía de gestión de la empresa consultora que Rios Fernandez (2017) planteó en su TEG. Adicionalmente, se realizaron algunas entrevistas a instituciones educativas con el fin único de conocer las necesidades comunicacionales que éstas poseen a nivel interno y así poder delimitar el mercado al que se dirige la consultora y los productos que ofrecerá.

El trabajo realizado por esta autora se relaciona muy estrechamente con el presente Trabajo Especial de Grado porque la metodología que se utilizó para la recolección de datos de este TEG se hizo de una forma muy similar a la que planteó la autora mencionada. Esta recolección de datos se hizo a través de un benchmarking a través de entrevistas, a consultoras de comunicación ya existentes, lo cual permitió la obtención de diversos datos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, como lo son la delimitación de los servicios que se ofrecerán, y el determinar las necesidades de comunicación que tienen las empresas.

Otro trabajo que sustenta como antecedente al presente TEG, es el que realizaron Blanco Rodríguez & Rivera González (2015) para optar al Título de Especialistas en Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana en Bogotá, Colombia. Este trabajo tuvo como título: *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios integrales en comunicación para pymes en la ciudad de Villavicencio*.

Entre las coincidencias de este informe con el presente Trabajo Especial de Grado se encuentra que se adelantó un análisis de entorno y de mercado en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Villavicencio, Colombia, con el fin de identificar la viabilidad de mercado para la creación de una empresa que preste servicios de asesoría en comunicación organizacional, comunicación publicitaria y comunicación digital. Uno de los aspectos más importantes y que sustentan este antecedente como válido para el presente TEG, es la aplicación de encuestas a empresas que entran en la categoría de PYMES. A través de estas encuestas se conocieron las necesidades, preferencias y usos actuales de las comunicaciones de las empresas consultadas. Adicionalmente, las autoras en su trabajo de grado propusieron una estructura organizacional y un organigrama para el proyecto de empresa que quisieron desarrollar como trabajo de grado. Una propuesta de estructura organizacional similar, es la que se pretende proponer en el presente trabajo.

Por su parte, Pérez y Trujillo (2012) plantearon un proyecto para optar al grado de Especialista en Gerencia Logística bajo el título de *Creación de una empresa de consultoría integral para las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá*. El objetivo general de este proyecto fue: *Crear una empresa de consultoría empresarial integral, que involucre en el equipo de trabajo a profesionales de diferentes áreas, enfocada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y pertenecientes a todos los sectores económicos*.

Este proyecto se relaciona con el presente TEG por su similitud en el planteamiento del objetivo general ya que básicamente buscó crear un servicio para empresas pequeñas y medianas que facilite los procesos internos de las PYMES y garantice que los mismos sean realizados por personal calificado bajo los mejores estándares de calidad. Para lograr esto, los autores realizaron un análisis del público objetivo (PYMES) para determinar cuáles son las principales necesidades que tienen estas empresas y qué es lo que aspiran. De igual forma, se realizó un análisis de mercado de otras empresas que realizan actividades económicas similares.

En este mismo orden de ideas, Sánchez (2009) planteó un trabajo bajo el título *Creación de un plan de negocios para una empresa de comunicaciones* con el cual optó al Título de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile. Esta Tesis de Grado se enfocó en concebir la reputación como un activo intangible para las organizaciones, capaz de otorgar o quitar valor a una entidad mediante diferentes herramientas e iniciativas de comunicación.

Se relaciona con el presente Trabajo Especial de Grado porque uno de los servicios que se quiere ofrecer dentro del portafolio de servicios de la nueva empresa, es la gestión de imagen y creación de reputación para las empresas pequeñas y medianas. La autora explicó que en su tesis realizó un trabajo observatorio de la industria de las comunicaciones de la región de Los Lagos en Chile. A través de este trabajo exploratorio, se determinó el mercado objetivo y se concretaron la esencia y definición estratégica de la nueva empresa (visión, misión, objetivos) y un plan de acción estratégico basado en los siguientes elementos diferenciadores de lo que existe actualmente en el mercado: a) propósito de trabajo en el corto y mediano plazo en términos comerciales, presupuestarios y de personas,

b) la consideración de tecnología de primer nivel para entregar el mejor servicio en términos de seriedad, eficiencia y eficacia, c) un esquema de trabajo que contempla la retroalimentación permanente, y d) una cultura de trabajo basada en las personas y sus competencias y aptitudes en términos de creatividad, responsabilidad, alegría y flexibilidad.

El trabajo realizado por Morán (2016) en la Universidad Complutense de Madrid en el cual se hizo un *Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudio de casos*, proporcionó un estudio de las estrategias de comunicación de emprendimientos en España, además de identificar cuáles son las características de las actividades que desarrollan. Adicionalmente, en esta tesis se analizó la estrategia de comunicación en las startups españolas, el grado de profesionalización y perfil del responsable de la comunicación, las principales actividades, las semejanzas o diferencias respecto a otra tipología de empresas, los canales o herramientas utilizados (si son específicos de este ámbito) y la medición de resultados.

Se relaciona con el presente Trabajo Especial de Grado porque se llevó a cabo una comparación entre empresas de características similares y se analizaron cuáles son los servicios y herramientas utilizados y ofrecidos por éstas para llevar a cabo todas sus actividades.

González (2015) en su Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Empresas, bajo el nombre de *Gestión de la comunicación de apoyo y el manejo de conflictos en coordinadores de una institución de educación media*, realizó una propuesta de gestión de comunicación para prestar apoyo a instituciones de educación media en Venezuela, que ayudara al cumplimiento de la misión y la visión de las instituciones con los más altos estándares de calidad y excelencia. En este TEG se realizaron actividades de diagnóstico y evaluación de los requerimientos de comunicación que tienen las instituciones de educación media en Venezuela. Ésta es una de las actividades que se deben realizar en el presente TEG para lograr el cumplimiento de uno de los objetivos específicos que va ligado al estudio de las necesidades y los requerimientos de comunicación de que tienen las pequeñas y medianas empresas que están en la lista de potenciales clientes.

Otro informe que puede sustentar como antecedente el presente Trabajo Especial de Grado, es el que fue realizado por Yépez (2009) bajo el título de *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde asesoría en tecnologías de la información y la comunicación*, en el cual se presentó un plan de negocio que permita analizar la viabilidad de crear una empresa que brinde asesoría en tecnologías de la comunicación y la información, principalmente en redes de comunicación y acceso a Internet a pequeñas y medianas empresas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador. Lo particular de este trabajo de grado y que lo sustenta como antecedente del presente TEG, es el proceso de estudio de mercado que se realizó. Se desarrolló una caracterización del mercado, una definición de clientes potenciales, un análisis de la competencia, una definición de las barreras de entrada y salida al mercado, entre otros aspectos que son muy importantes en este trabajo debido a que forman parte esencial para el cumplimiento de dos de los objetivos del presente Trabajo Especial de Grado.

Con la revisión exhaustiva de los trabajos e investigaciones mencionados acá, se encontró, que el estudio de las empresas especializadas en ofrecer servicios externos o outsourcing, es una constante en las diversas instituciones de educación superior de Venezuela y América Latina. Sumado a esto, se encontró que el emprendimiento es una opción muy viable para los estudiantes que quieren hacer de un Trabajo Especial de Grado una herramienta útil que pueda ser utilizada para el crecimiento económico particular. Adicionalmente, y no menos importante, es que en los procesos de investigación de los trabajos previos consultados, se realizaron investigaciones de mercado, o benchmarking, de acuerdo a los fines específicos de cada proyecto.

El presente TEG intentó unificar estos elementos encontrados en las investigaciones previas, y con su correcta aplicación se buscó generar una propuesta con innovación en la que se contemplaron y se aplicaron estos elementos con el fin de generar una propuesta completa y justificada de acuerdo a los resultados obtenidos.

BASES TEÓRICAS

Dentro de la línea de investigación presentada este TEG, se buscó abarcar todos los aspectos teóricos relacionados con la creación de una empresa especializada en ofrecer servicios de consultoría en comunicación para pequeñas y medianas empresas. En este apartado, se abarcan aspectos teóricos partiendo desde los términos más amplios hasta los más específicos relacionados directamente con este Trabajo Especial de Grado.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?

LA COMUNICACIÓN

El primer concepto que se debe abarcar es el de *Comunicación*. La Real Academia Española (2018) en su página web, entre otras definiciones delimita este término como *la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor*. Sin embargo el concepto *comunicación* es mucho más amplio y complejo de lo que menciona la Real Academia Española. Según lo que explica Dragnic (2003 p. 56-57), la comunicación es la acción -y el efecto que produce- mediante la cual se hace participar a un individuo o a un organismo de las experiencias y estímulos que surgen del entorno de otro individuo o de otro sistema, utilizando elementos que tienen en común. Adicionalmente, explica que la comunicación es la transmisión y la percepción de un mensaje entre un emisor y un receptor mediante un código en común.

Por su parte, Pascuali (1990) explica que la comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Según lo que plantea Chiavenato (2009, p. 307) la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra.

La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas. Así,

comunicación no sólo significa enviar información o mensajes, sino hacer que éstos sean comunes entre las personas involucradas. La diferencia entre sólo enviar y compartir es crucial para una comunicación eficaz. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. La información sólo transmitida, pero no recibida ni comprendida, no ha sido comunicada. Comunicar algo significa hacer común, a una o más personas, una información o un mensaje. (Chiavenato, 2009, p. 307)

Para los fines del presente TEG, la comunicación es el pilar central del objeto de estudio debido a que la propuesta de creación de una empresa radica en que esta sea especializada en ofrecer servicios relacionados directamente con procesos comunicacionales y más específicamente en la comunicación a nivel organizacional y en todos los elementos que en esta intervienen y que son manejados por los expertos del área.

De esta forma, la comunicación como ciencia social y como objeto principal de estudio de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila se convierte en la columna vertebral de este Trabajo Especial de Grado.

LA ORGANIZACIÓN

Según la página web de la Real Academia Española (2018) una organización se define como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Sin embargo, el concepto es mucho más amplio de lo que plantea la RAE.

La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos

internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (Velásquez Contreras, 2007, p. 132)

En contraste con lo descrito antes, se encuentra lo que explican Koontz & Weihrich (1999, p, 200), quienes afirman que el término *organización* suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras veces se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa, pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una *estructura intencional y formal* de funciones o puestos. Esto que los autores llaman formal se define como:

Estructura intencional y formal significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando. (Koontz & Weihrich, 1999, p. 200)

El término *organización* tiene una muy estrecha relación con el Trabajo Especial de Grado que acá se presenta, y esto es posible afirmarlo por varias razones. Al igual que la comunicación, la organización es otro pilar fundamental de Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, por lo que los procesos de comunicación que ocurren dentro y fuera de las organizaciones son el principal objeto de estudio dentro de la especialización y dentro de este TEG.

Las organizaciones dentro de sus procesos y unidades internas deben darle un gran valor a sus proyectos y actividades de comunicación debido a que a través de una buena gestión comunicacional, éstas se podrán mostrar al exterior de una forma apropiada,

satisfaciendo sus necesidades, y que además vaya de acuerdo a los objetivos fundacionales y estratégicos de la organización.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez definidos los términos *Comunicación y Organización*, es necesario de unificar ambos conceptos y comprender el resultado y lo que esta combinación genera y engloba. La Comunicación Organizacional es uno de los aspectos de mayor valor en el presente Trabajo Especial de Grado, debido a que el correcto ejercicio de ésta, es uno de los principales objetivos que se desarrollará en la empresa que se espera crear a partir de este proyecto de grado.

Llacuna y Pujol (2005, p. 3) definen a la *Comunicación Organizacional* como aquellos procesos de comunicación formales e informales que instauran las organizaciones y que forman parte de su cultura y/o de sus normas. Estos autores agregan que la comunicación organizacional tiene diversas clasificaciones y las definen de la siguiente forma:

- *Según su estructura:* Formal (se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales), e informal (surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales).
- *Según su formato:* Puede ser a través de cualquier medio de comunicación interno disponible como papel, correo, intranet, carteleras, televisores, etc.
- *Según el receptor:* Puede ser directa (cuando va dirigida a una persona en específico), o puede ser genérica (cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas).
- *Según la dirección:* Puede ser Vertical (fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior a través de órdenes o instrucciones, o viceversa a través de quejas, reportes o sugerencias. O puede ser horizontal (fluye en niveles jerárquicos semejantes a través de memorandos, circulares, juntas, etc.).
- Según la obligatoriedad de la respuesta: Pueden ser imperativa (exige una respuesta precisa), o exhortativa (espera una acción sin imponerla obligatoriamente).

Por su parte, Tuñez (2012, p.15) explica que comunicar en y desde las

organizaciones equivale a un proceso de interacción social directo o mediado. El autor agrega además que la comunicación organizacional podría ser vista como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Dentro de la definición propuesta por Tuñez, se explica que los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y su entorno.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información (Chiavenato, 2009, p. 309):

Control: La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.

Motivación: La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable, estimulan la motivación y requieren comunicación.

Expresión de emociones: La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o

insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

Información: La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

El objeto de estudio del presente TEG tiene como meta principal realizar una propuesta de creación de una empresa de servicios de consultoría en gestión comunicacional dirigida a PYMES, por lo que la comunicación organizacional será uno de los principales servicios que se podrán ofrecer como empresa especializada en el área.

La creación de esta propuesta busca ofrecer los servicios de asesoría en temas de comunicación que permita a las organizaciones planificar, desarrollar y ejecutar todos sus procesos y planes comunicacionales a nivel organizacional de forma apropiada y adaptados a las necesidades que tienen las organizaciones para cumplir con sus objetivos estructurales, estratégicos y de negocio.

TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Entre los aspectos más importantes que forman parte de la comunicación organizacional, se encuentra la comunicación interna y la comunicación externa, ya que permiten a la organización establecer procesos de comunicación con sus principales públicos y/o stakeholders internos y externos.

COMUNICACIÓN INTERNA

Capriotti (2013, p. 84) define la comunicación interna como un conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización. Esto con el fin de comunicar de forma creativa y diferenciada las características de la organización, sus productos y/o servicios, y

sus actividades.

Por su parte, Kreps (1990, p. 24) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.

Según Lucas Marín (2013, p. 468), el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos a través de los cuales los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. Adicionalmente explica que la comunicación interna se interesa por los canales de información que facilitan la realización de esas tareas, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Dentro de la comunicación interna, Llacuna y Pujol (2005, p. 5) destacan lo que ellos denominan los niveles de comunicación. Los definen en tres categorías:

Nivel uno: Se conoce como la comunicación más directa y más eficaz; se produce en situaciones cuando las personas se encuentran cara a cara en una comunicación de doble sentido. Aquí los códigos son claros para ambas partes y se posibilita la retroalimentación instantánea.

Nivel dos: Aquí la comunicación es de doble sentido pero no es cara a cara. Aunque es posible la retroalimentación, las señales no verbales no son aparentes.

Nivel tres: Resulta el nivel menos eficaz de comunicación. Es en un solo sentido, y en las empresas se desarrolla por escrito; no existe retroalimentación, ni las señales verbales.

Por otro lado, Ritter (2008, p. 50-51) explica en cuatro aspectos por qué es necesario tener una política y una estrategia de comunicación interna enfocada a la comunicación interna de una organización: en primer lugar, es que la gestión de una buena estrategia de comunicación interna alienta a los empleados a realizar un mayor esfuerzo en sus funciones para el conseguir el logro de sus objetivos y los de la organización. Esto debido a que los públicos internos tendrán una mayor comprensión de cuáles son los objetivos y lo que implican para la organización; en segundo lugar, el autor explica que cuando se da una comunicación descendente dentro de la organización, se estimula en forma creciente el aporte de ideas de los trabajadores, los cuales se sentirán motivados a cumplir los objetivos planteados; en tercer lugar, al tener una buena estrategia de comunicación interna se puede obtener el apoyo de los trabajadores en situaciones que pueden ser de gran relevancia para

la empresa; y por último, explica que una buena estrategia de comunicación interna contribuirá a reforzar los valores de la cultura interna y a cambiar actitudes cuando el cambio así lo exija.

Dentro del proceso de comunicación interna que tienen las organizaciones también intervienen los elementos básicos del proceso comunicacional como el emisor, los medios, los mensajes y los públicos. Estos elementos también son parte esencial del proceso comunicacional que en la gran mayoría de las oportunidades serán definidos por la organización. Tal y como se mencionó previamente, una empresa de outsourcing de servicios comunicacionales con una estructura operacional como la que se pretende proponer a través del presente TEG se debe adecuar a estos lineamientos, hacer propuestas y ejecutar los planes de comunicación que vengan definidos desde la gerencia de la organización.

COMUNICACIÓN EXTERNA

De acuerdo con lo que explica Fernández López (2008) la comunicación externa está dividida principalmente en dos categorías: comunicación comercial y comunicación pública: La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que se deben establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación. Mientras que la comunicación pública está establecida por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados.

Kreps (1990) explica que la comunicación externa permite a los miembros de una determinada organización coordinar sus actividades con los públicos de su entorno relevante, entendiendo como entorno relevante a las organizaciones e individuos con los cuales tiene contacto directo la organización.

Por su parte, García (2007, p. 34) la comunicación externa es un proceso de carácter impersonal y controlado, que a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación.

Tuñez (2012, p. 96) agrega que la comunicación externa es, básicamente, la que

define cualquier relación con los públicos externos de la organización, sin limitarse a las relaciones públicas. Explica que son el conjunto de actos de comunicación con los stakeholders externos y con la comunidad con la que está relacionada la organización.

Con base en esto, se puede afirmar que la comunicación externa es lo que la organización dice, hace o proyecta de ella misma al exterior, lo que sus miembros dicen y hacen, y lo que aportan sobre ella los actores sociales con los que se relaciona, incluidos los medios de comunicación.

La comunicación interna y la comunicación externa son dos ramificaciones fundamentales dentro de la comunicación organizacional. Estas pueden ser desarrolladas por empresas especializadas en asesoría comunicacional como la que se pretende crear a través del presente proyecto. Sin embargo, las directrices para ejecutar planes de comunicación interna y externa siempre serán dictados por la gerencia de la organización a la que se le presta el servicio.

CONSULTORÍA DE EMPRESAS

La consultoría de empresas es uno de los elementos teóricos más importantes en el presente Trabajo Especial de Grado debido a que forma parte de uno de los principales pilares del mismo. Como se ha visto previamente en el Capítulo I, el objetivo principal de este TEG concibe el diseño de una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES. Para la correcta consecución de éste objetivo es primordial abarcar ciertos conceptos y consideraciones teóricas que permitan su aplicación.

Steele (1975) define la consultoría como el proceso de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son. Otra definición la propone Block (1981) quien explica que un consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución.

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (Kubr, 1997, p. 9)

Dentro de las cinco razones genéricas para recurrir a los consultores, Kubr (1997) explica que eventualmente los directivos de una empresa recurren a un consultor si perciben una necesidad de ayuda de un profesional independiente y consideran que el consultor será la persona adecuada para prestarle esa ayuda. Estas cinco razones son:

- ***Alcanzar los fines y objetivos de la organización:*** Toda consultoría en materia gerencial y empresarial siempre apunta a un objetivo general y principal, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole. Esas metas pueden definirse de diversas formas: papel de dirección del sector, ventajas competitivas, satisfacción de los clientes, calidad total o productividad total, excelencia de la empresa, rendimiento elevado, rentabilidad, mejora de los resultados de la empresa, eficacia, crecimiento y otros análogos. (Kurb, 1997, p. 10)
- ***Resolver los problemas gerenciales y empresariales:*** Ayudar a los directores, gerentes y otros decisores a resolver problemas o situaciones es el objetivo mencionado con más frecuencia en la consultoría. En este caso, la tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver diversos problemas o situaciones relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa. (Kurb, 1997, p. 11)

- ***Descubrir y evaluar nuevas oportunidades:*** Las organizaciones suelen acudir a un consultor para descubrir las desviaciones que se han producido y hallar y rectificar sus motivos. Adicionalmente, prefieren utilizar a los consultores para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades. Consideran a las empresas de consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa. (Kurb, 1997, p. 13)
- ***Mejorar el aprendizaje:*** Muchos clientes recurren a consultores no sólo para hallar la solución a un problema en particular, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor y los métodos utilizados para evaluar a las organizaciones, poner al descubierto los problemas y las oportunidades, promover las mejoras y aplicar los cambios... Su finalidad es facultar al cliente aportando nuevas competencias a la organización y ayudando a los directores o gerentes, y al personal a aprender de su propia experiencia y de la experiencia del consultor. (Kurb, 1997, p. 14)
- ***Poner en práctica los cambios.*** «Agente del cambio» es otro título frecuentemente aplicado a los consultores. Y están orgullosos de él, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría: ayudar a las organizaciones clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante. (Kurb, 1997, p. 14)

En conclusión, y según lo que plantea Kubr (1997), el *experto consultor* trata de sugerir a su cliente qué se debe cambiar, mientras que el *consultor impulsor o incentivador* sugiere principalmente cómo hacer los cambios y ayuda al cliente a seguir el proceso del cambio y a abordar los problemas humanos a medida que surgen.

La consultoría de servicios, y en este caso en particular, de servicios relacionados y especializados con temas de comunicación, es el principal objetivo del proyecto de empresa que se espera construir a través de este TEG. A través de la construcción de los pilares básicos y de la estructura organizacional se pretende prestar un servicio de asesoramiento profesional independiente que preste ayuda y asesoría a los gerentes y a las organizaciones PYMES (inicialmente) a alcanzar los objetivos y fines de la organización.

TIPOS DE CONSULTORÍA

Dentro de los tipos de consultoría, la autora Elena Rivo López (1999, p. 725) en su Conferencia *Externalización: Más allá de la subcontratación*, define dos pilares básicos: *La consultoría táctica y la consultoría estratégica*. En el caso de la *consultoría táctica* es cuando se busca la subcontratación externa de actividades simples (seguridad, mantenimiento de edificios, etc.); mientras que la *consultoría estratégica* va dirigida a la externalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha (Ej. :Planificación estratégica, diseño de productos, etc.).

Por parte Schein (1988, p. 5-8) clasifica las consultorías bajo las siguientes tipologías: El modelo del asesor experto; El modelo médico-paciente; y El modelo de consultoría de procesos. Cada uno de estos modelos con sus distintas características.

El modelo del asesor experto está basado en el cliente que ya ha definido cuál es el problema o situación particular, el tipo de ayuda que requiere y qué tipo de asesor al que debe acudir para obtener esa ayuda. Además, el autor menciona cuáles deben ser las condiciones necesarias por parte del cliente para aplicar este modelo de forma exitosa: a) ya se ha diagnosticado correctamente el problema, b) ya se ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada, c) ya se ha expresado en forma correcta el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse, y por último, d) que ya se ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

El modelo médico-paciente es un enfoque claramente biologicista que plantea una situación similar a la que le ocurre a una persona con un malestar que decide consultar a un

médico. En este caso, el cliente experimenta cierto malestar o presenta síntomas patológicos pero en realidad no sabe que es lo que está pasando ni cómo arreglarlo. Es acá cuando se procede a llamar al consultor para que descubra que es lo que está mal y posteriormente recomiende como arreglarlo.

El autor explica que las condiciones para que este modelo tenga éxito son: a) que el proceso de diagnóstico en sí mismo se considerará beneficioso, b) que el cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área enferma, por lo tanto, la persona o grupo definidos como “enfermos” revelarán la información pertinente y necesaria para un diagnóstico válido; es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán los síntomas, c) el cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida, y d) el cliente tendrá la capacidad para seguir las recomendaciones del consultor y permanecer saludable después de que el consultor se va.

Por último, se encuentra el modelo de *consultoría de procesos* el cual tiene como característica principal la manera en que el consultor estructura la relación con el cliente, y no en lo que el cliente hace. Schein (1988, p. 8) explica que a través de este modelo el consultor comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de este modelo es que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo de consultoría es que el cliente debe tener una participación activa en el proceso de diagnóstico de lo que está mal, y adicionalmente debe colaborar activamente en la búsqueda de la solución debido a que es el cliente quien sabe lo que es posible y lo que podría funcionar o no dentro de su cultura y situación.

El autor agrega que para que la consultoría de procesos sea exitosa se deben cumplir las siguientes condiciones: a) el cliente debe experimentar cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto, b) el cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita, c) el problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está

mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de diagnóstico, d) el cliente tiene una “intención constructiva” basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda, e) el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación, y f) el cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

Este modelo siempre dependerá de la situación y del cliente. Por esto, el autor recomienda que antes de iniciar un trabajo, el consultor debe facilitar una correcta apreciación de la situación, de la actitud del cliente y definir con él una relación adecuada.

En el caso de los tipos de consultoría y las definiciones propuestas por Rivo López (1999), este Trabajo Especial de Grado se enmarca dentro de lo que se define como consultoría estratégica debido al tipo de servicio que se pretende ofrecer a las PYMES. En el caso de la propuesta teórica realizada por (Schein, 1988) son compatibles con el presente TEG *el modelo de asesor experto y el modelo de médico paciente*.

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN PROCESO DE CONSULTORÍA?

Según lo que explica Kubr (1997, p. 157-275), el proceso de auditoría debe cumplir con cinco etapas básicas para que tenga éxito. Estas etapas son: Preparativos, Diagnóstico, Planificación de la acción, Aplicación y Terminación.

La etapa en la que se realizan los preparativos es la etapa inicial en todo proceso de consultoría. En este proceso, tanto el consultor como el cliente tratan de aprender lo más posible el uno del otro, estudian y definen la razón por la cual se ha recurrido a un consultor, y toman esta etapa como punto de partida para definir el alcance de la tarea asignada y el enfoque que se debe tomar. Kubr (1997, p. 157) explica que los preparativos son una etapa de adaptación en la que el cliente quiere asegurarse de que está con el consultor adecuado y el consultor se convence de que es o no la persona o empresa apropiada para desarrollar dicha tarea.

Una vez concluida la primera etapa en la que se produce este primer acercamiento, comienza el proceso de diagnóstico. Durante esta etapa el consultor debe tener precisión de lo que espera el cliente. En las primeras reuniones es necesario que el cliente explique lo

más que pueda acerca de su percepción personal del problema que es necesario resolver y del trabajo que deberá realizar el consultor. En algunos casos las organizaciones detectan inicialmente el problema y a partir de allí buscan a un consultor al que se le hace llegar por escrito lo que está sucediendo, y cómo quiere la organización que el consultor actúe. Sin embargo, el consultor puede comenzar un proceso de diagnóstico que avale o no el problema detectado por el cliente, debido a que la información suministrada por este, no sea correcta o esté incompleta.

El diagnóstico preliminar no consiste en proponer soluciones. Este servirá simplemente para definir y planificar un proyecto de consultoría que a la larga solucione el problema.

El diagnóstico preliminar limita su alcance a una reunión y análisis rápidos de información esencial que, según la experiencia y el buen juicio del consultor, se necesita para entender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y de dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al mismo. (Kubr, 1997, p. 164)

La etapa que continúa es la planificación de la acción. En esta etapa del proceso de consultoría se incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado y la elección de la solución más adecuada a las necesidades del cliente, la presentación de las propuestas al mismo, y por último la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente. El autor explica que a esta altura del proceso es conveniente que el cliente participe de manera activa, y lo sostiene bajo los siguientes argumentos:

- No se debe emprender un amplio trabajo conceptual, de diseño y de planificación sobre una o algunas posibles soluciones, si no se está seguro de que el cliente conoce plenamente y está totalmente de acuerdo con el enfoque adoptado y podrá estar de acuerdo con las soluciones de sustitución que se están estudiando; este acuerdo se puede establecer con más facilidad si se colabora

con personas que están en condiciones de averiguar qué aceptará y podrá aplicar la organización cliente.

- La planificación de la acción exige la movilización de las personas más dotadas y el examen de todas las ideas buenas; es ineficaz si la organización cliente no contribuye con todas sus capacidades a este esfuerzo.
- Como ocurre con el diagnóstico, el personal del cliente puede realizar una gran parte del trabajo de diseño y planificación con el apoyo del consultor, reduciendo de ese modo el costo del proyecto.
- La participación en la planificación de la acción genera un compromiso que resultará necesario, y se pondrá a prueba, en la fase de aplicación.
- La planificación de la acción proporciona nuevas oportunidades de aprendizaje para el cliente; esas oportunidades serán aún más interesantes que las que brinde el diagnóstico, pero se perderán definitivamente si se deja que el consultor actúe solo. (Kubr, 1997, p. 229-230)

La etapa siguiente es la aplicación la cual es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. A esta altura del proceso el consultor desea que sus propuestas sean aceptadas y puestas en práctica. Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse completado. Kubr (1997) agrega que puede suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente o que quizás el problema, tal como se ha formulado, no tiene solución.

Sin embargo, el autor recomienda que el consultor tenga una participación parcial o total en el desarrollo de las actividades propuestas, aunque en muchos casos esto no suele suceder.

El plan o proyecto presentado por el consultor es un modelo de condiciones y relaciones futuras, que parte del supuesto de ciertos comportamientos del cliente, así como de particulares condiciones ambientales y de otra índole que afectan a la organización cliente. El consultor puede cometer errores al establecer ese modelo. Además, muchas de las condiciones pueden cambiar

después de haberse presentado y aceptado la propuesta. La corresponsabilidad del consultor en la aplicación, ayuda a superar estas dificultades. La cuestión de la participación del consultor en la aplicación no debe nunca subestimarse sino que debe siempre examinarse a fondo al concebir un proyecto de consultoría. El consultor y el cliente deben presentar sus argumentos en pro y en contra de esta participación y estudiar diversas posibilidades. (Kubr, 1997, p. 248)

La última etapa del proceso de auditoría es la terminación. En este proceso se pone fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. Una vez finalizado el proyecto de forma profesional, la salida del consultor también deberá ser profesional. Se deberán cumplir todos los compromisos para la satisfacción tanto del cliente, como del consultor. Sin embargo, es responsabilidad del consultor sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente.

El cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir. Sin embargo, esto podría poner al cliente en una dependencia excesiva del consultor. (Kubr, 1997, p. 265)

La finalización de la relación laboral entre cliente y consultor se puede interpretar como que a) el trabajo ha quedado completado, como que b) el trabajo se interrumpirá, o como que c) se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor. Adicionalmente, el autor explica que la forma en que esa relación se interrumpe influirá en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización

de consultoría, por lo que la situación ideal es que las relaciones que han existido durante el proyecto hayan sido de satisfacción para ambas partes.

Los conceptos y estructuras de procesos establecidas en este apartado, son una guía esencial para la ejecución y el desarrollo de las etapas de las auditorías que pueda realizar cualquier empresa que ofrezca servicios especializados en el área de comunicación o en cualquier área empresarial. Dentro de los procesos organizacionales que debe tener la propuesta de creación de empresa que se plantea en el presente Trabajo Especial de Grado, se deben tomar en cuenta cada uno de los pasos que previamente acá se plantean. Esto garantizará la obtención de resultados óptimos que permitan tomar las acciones correctas y adaptadas a las necesidades de cada organización.

ELEMENTOS DE LA FILOSOFÍA DE GESTIÓN

Uno de los elementos más importantes en la gestión de la organización, es la filosofía corporativa. Según Capriotti (2009, p. 140) la filosofía corporativa se puede definir como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. La filosofía corporativa se encarga de planificar y definir los principios básicos a través de los cuales la organización logrará sus objetivos finales. Esos principios básicos son las creencias, los valores y las pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Con base en esto, es posible afirmar que dentro de la filosofía corporativa se representa *lo que la empresa quiere ser*.

Capriotti agrega que la filosofía corporativa generalmente es definida por el fundador o creador de la empresa, sin embargo, en muchos casos no se da la presencia de un líder carismático que dirija la marca y de las pautas a seguir, sino que la gerencia ejecutiva de la organización debe asumir las creación de las pautas fundamentales de comportamiento de la empresa, en función de lo que cree adecuado para llegar al éxito.

Si una empresa dispone de una Filosofía Corporativa claramente establecida, facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en ese proyecto empresarial, ya que la Filosofía Corporativa:

- a) Establece el ámbito de negocio de la Organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos. (Capriotti, 2009, p. 141)

Otro de los pilares básicos es *la identidad corporativa*. Según Capriotti (2013, p. 140) *la identidad corporativa* es la personalidad de la organización. El autor explica que esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la directiva. Capriotti agrega además que la identidad corporativa podría ser el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto-identifica y se auto-diferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. En este sentido, es vital responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?.

Continuando con lo que explica Capriotti (2009, p. 139), la filosofía corporativa permite:

- a) Establecer el ámbito de negocio de la organización y definir sus límites.
- b) Señalar los objetivos finales y globales de la organización.
- c) Favorecer la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establecer las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilitar la evaluación de la actuación de la entidad y de sus miembros.
- f) Facilitar la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

Currás (2010) recopila algunas definiciones de otros autores acerca de la identidad corporativa, como se muestra a continuación:

La identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo. (Van Riel y Balmer, 1997, citado en Currás, 2010, p.13)

Es la presentación de la empresa ante sus stakeholders y los mecanismos en que se distingue de otras compañías a través de una variedad de indicadores. Representa cómo le gustaría a la organización ser percibida y puede incluir programas de identidad corporativa, publicidad, códigos y estándares para el trato al cliente. Algunos indicadores formarán parte de la identidad visual. Otros, se centrarán en el comportamiento. (Markwick y Fill, 1997, citado en Currás, 2010, p.13-14)

La identidad corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. [...] Tiene un horizonte multidisciplinario y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional. (Balmer, 2001, citado en Currás, 2010, p.14)

En este mismo orden de ideas, Capriotti (2013, p. 140), explica que la filosofía corporativa debe responder a 3 preguntas fundamentales: *¿Quién soy y qué hago?*; *¿Cómo lo hago?*; y *¿A dónde quiero llegar?*. Con base en estas 3 preguntas, el autor establece que

la *Filosofía Corporativa* estará compuesta por tres aspectos básicos: a) La Misión Corporativa, b) La Visión Corporativa y c) Los Valores Corporativos.

Chiavenato (2009, p. 95) advierte que el diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Agrega además, que para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. Afirmo que es de vital importancia para la organización conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito.

MISIÓN

En cuanto a la misión, Chiavenato (2009, p. 96) explica que la misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Afirmo que esta debe ser más que un conjunto de operaciones debido a que la misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. El autor sugiere que la misión exige consenso y que debe generarse desde la dirección de la organización, la cual indicará hacia donde debe dirigirse la organización en el largo plazo, para posteriormente discutir con los grupos de interés con el fin de llegar a una aceptación que permita generar un compromiso.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno. (Chiavenato, 2009, p. 96)

Por su parte, Capriotti (2009, p. 140) agrega que la misión corporativa define “qué hace la organización”; por lo tanto, es la conceptualización de la actividad o negocio que desarrolla la organización. Agrega además, que la misión corporativa le permitirá a la organización establecer el marco de referencia para su actuación y así lograr sus objetivos.

Una correcta planificación a través de la misión contribuirá a determinar cuáles son los públicos estratégicos de la organización, ayudará a definir qué tipo de productos y/o servicios puede y debe ofrecer a sus públicos, y a identificar cuáles son sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad.

Para Villafañe (2008, p. 22) la misión es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica. La misión pretende cumplir con el propósito y llegar al destino definido en la visión. Para este autor, el enunciado de la misión debe contener tres premisas:

- Premisa de la necesidad del cliente, que es la razón o necesidad que le lleva al cliente a hacer negocios con nuestra empresa.
- Premisa de valor del producto o servicio que ofrece la empresa, es decir, el valor que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Premisa diferencial, aquello que hace la diferencia ante la competencia en la satisfacción de esas necesidades del cliente. (Villafañe, 2008, p. 22)

Asimismo, agrega que un enunciado efectivo de la misión debe contener las siguientes características en su redacción:

- Expresar claramente lo que se ofrece al cliente.
- Identificar a la empresa y a su actividad.
- Ser breve pero completa.
- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
- Memorable, digno de guardar en la memoria. (Villafañe, 2008, p. 23)

VISIÓN

Para Chiavenato (2009, p. 99) la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Explica que,

generalmente, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. Bajo este orden de ideas, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. El autor agrega además que las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito.

Por su parte, Capriotti (2013, p. 143) explica que con la visión corporativa, la organización señala *A dónde quiere llegar*. Es la perspectiva de futuro de la compañía, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Agrega que la visión corporativa no debe sonar como algo imposible de alcanzar porque podría generar desmotivación por parte de los miembros de la organización, pero tampoco debe sonar como algo “fácil”, ya que esto traería un relajamiento. La visión corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para todo el personal de la organización.

Villafañe (2008, p. 22) explica que la visión es una imagen compartida por los miembros de la alta gerencia de la organización sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. La visión debe expresar un propósito y una dirección.

La formulación de la visión debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble, y que merezca la pena hacer, que implique a la gente.
- Que sea creíble y tenga una probabilidad verosímil de éxito.

Uno de los objetivos específicos del presente Trabajo Especial de Grado es analizar la filosofía de gestión de empresas especializadas en comunicación para la elaboración de los principios fundacionales de la nueva empresa. Es por esta razón que se deben comprender los principales aspectos teóricos relacionados con la filosofía de gestión para así poder realizar de forma satisfactoria los análisis planteados dentro de este objetivo.

VALORES

Con respecto a la definición de los valores corporativos, Paul Capriotti (2013) en su libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, explica lo siguiente:

Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Así, podemos hablar de valores como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante como ejemplos para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación. (Capriotti, 2013, p. 142-143)

CREACIÓN DE UNA PROPUESTA DE EMPRESA

Para poder cumplir con la creación de una empresa, los teóricos recomiendan cumplir con ciertos pasos que son indispensables para que este proceso inicial para una organización, se exitoso y la organización pueda mantenerse en el tiempo.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con lo que plantea Chiavenato (2009, p. 92), el diseño organizacional se define como el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. Además, la estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización.

El autor agrega que el diseño organizacional es complejo debido a la existencia de una gran gama de variables internas (puestos y unidades) cuya integración y coordinación es de vital importancia para el crecimiento de la organización. Las relaciones entre los puestos de una organización son interdependientes. Cada puesto o unidad dentro de la organización funciona como un sistema propio que interactúa con los demás.

Las organizaciones son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- *Factores ambientales:* la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- *Dimensiones anatómicas de la organización:* tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- *Aspectos de las operaciones:* autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
- *Consecuencias conductuales:* desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 92)

Gibson, Ivancevich y Donnely (2001, p. 371) explican que el diseño organizacional se refiere a aquellas decisiones y acciones gerenciales que resultan en una estructura organizacional específica. Agregan que este proceso puede ser explícito o implícito; puede ser un experimento único o evolutivo; puede ser llevado a cabo por un gerente o por varios, pero independientemente de estas variables, surgen las decisiones reales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL E INFORMAL

Antes de definir lo que es una estructura organizacional formal y una informal, se debe conceptualizar el término *Estructura Organizacional*. Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnely (2001, p. 367) la plantean como un padrón de tareas y un conjunto de tareas dentro de una organización. Explican que una estructura organizacional bien definida tendrá una influencia sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de una organización. En otras palabras, son aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes.

En cuanto a la estructura organizacional formal, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 201) plantean que una organización formal se define como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, agregan que catalogar a una organización como formal no quiere decir que haya algo inflexible.

La más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 201)

En contraparte, se encuentra la organización informal. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 202) cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. Explican además que la organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

TAMAÑO Y CICLO DE VIDA

Según explica Chiavenato (2009, p. 93) el tamaño y el diseño de una organización será definido por el número de personas que la conforman, la cantidad de recursos de los que dispone, la arquitectura de la organización y sus procesos operativos. De acuerdo con

estás características, las organizaciones podrán ser clasificadas dentro de las categorías de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas.

El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra las diferentes etapas de su crecimiento. A pesar de las variaciones evidentes, a medida que las organizaciones crecen siguen una pauta de evolución. (Chiavenato, 2009, p. 93)

Dentro de las principales etapas del ciclo de vida de las organizaciones, define las siguientes (Chiavenato, 2009, p. 93-94):

1. *Nacimiento*. Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple.

2. *Infancia*. La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal.

3. *Juventud*. La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio.

4. *Madurez*. La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos. La tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive. Una forma de evitarlo es combatir el gigantismo

mediante una reducción del tamaño de la organización y del número de empleados (downsizing). Esta alternativa se aplica cuando la alta gerencia afronta el desafío de reducir costos y aumentar la productividad rápidamente. Otra opción es encarar las desventajas del tamaño mediante la formación de pequeñas unidades que operen con suficiente autonomía dentro del esquema global de la organización. Las estructuras simultáneas, que combinan el diseño mecanicista y el orgánico, se utilizan para satisfacer las necesidades opuestas de eficiencia (mantener el statu quo) e innovación continua (cambio). Este método de apretar y soltar (stop-and-go) mantiene la estructura convencional y fomenta la creación de equipos multifuncionales en todas las áreas. Otra forma de crear ejes creativos es aprovechar el espíritu emprendedor de las personas y subunidades de la organización.

Para la presente propuesta de creación de empresa, se tomaron en cuenta y se aplicaron estas definiciones previamente descritas. Se pretende crear una propuesta de estructura organizacional inicial de tipo formal que permita a la empresa, el alcance de los principales e iniciales objetivos de negocio que tiene la misma.

Con base en lo que plantea Chiavenato (2009) relacionado con los conceptos del ciclo de vida en las organizaciones, se hace posible afirmar que el presente TEG y todo lo que en el se plantea, sirve también como base inicial para otras propuestas de emprendimientos, que se encuentren en la etapa de *nacimiento* dentro de su ciclo de vida.

¿CÓMO DAR FORMA A LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?

Existen algunos conceptos que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una propuesta para la creación de una empresa y realizar una estructura organizacional. Uno de esos conceptos es la *División del trabajo*. Gibson, Ivancevich y Donnely (2001, p. 372) la definen como el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr ventajas de la especialización. La división del trabajo muestra hasta qué punto son

especializados los cargos. Los gerentes dividen la tarea total de la organización en cargos específicos que tienen actividades específicas.

Otro concepto es el de *Departmentalización*. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 374) lo delimitan como un proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base característica compartida.

Con una planificación y ejecución de estas dos definiciones a la hora de desarrollar una organización, se podrá garantizar el crecimiento satisfactorio y la consecución de los objetivos principales de la organización.

ORGANIGRAMAS

Un elemento importante dentro de la creación de una propuesta de empresa es tener clara la estructura y el orden en cómo va a funcionar. Uno de estos elementos que proporcionan un orden dentro de la estructura de una organización es el *Organigrama*.

Los organigramas son el instrumento ideal para plasmar y transmitir de forma gráfica y objetiva la composición de la organización.

Según Franklin (1998, p. 65) un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Dentro de la creación de organigramas, se deben tomar en cuenta los siguientes criterios fundamentales para la preparación: precisión (deben definirse con exactitud), sencillez (deben representar las estructuras en forma clara y comprensible), uniformidad (es conveniente homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación), presentación (debe presentarse en función de los objetivos) y vigencia (para conservar tu validez técnica, deben mantenerse actualizados dentro de la organización).

Dentro de la clasificación de los organigramas, Franklin (1998) presenta la siguiente categorización: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido, por su presentación.

Por su naturaleza se subdividen en (Franklin, 1998, p. 66):

Microadministrativos: corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global con alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos: involucra a más de una organización.

Mesoadministrativos: contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

Por su ámbito se subdividen en (Franklin, 1998, p. 66-67):

Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

Específicos: muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Por su contenido se subdividen en (Franklin, 1998, p. 67):

Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales: Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

De puestos, plazas y unidades: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación se subdividen en (Franklin, 1998, p. 67):

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles

jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de la organización.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan de forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

Mixtos: La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque: Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados.

Una vez realizados y cumplidos todos los aspectos metodológicos a desarrollar en el presente Trabajo Especial de Grado, se hará una propuesta de organigrama adaptada las necesidades iniciales de este proyecto, las cuales estarán sustentadas con los resultados obtenidos en la investigación acá planteada.

LAS PYMES Y SUS CARACTERÍSTICAS

Según la definición de Zevallos (2008, p. 29) las PYMES son un conjunto heterogéneo de unidades económicas definidas por los términos de experiencia empresarial, la edad del empresario, el sector en el que se desarrolla, la región, capital, ventas, desarrollo de infraestructura, vinculación con mercados, etc., lo cual, según el autor, complica su comprensión y por tanto, la implementación de acciones adecuadamente enfocadas.

La PYME es el tipo de organización que ha mostrado a lo largo del tiempo un mayor compromiso con la innovación, la integración regional, el desarrollo de mercados y la productividad. Al mismo tiempo es, a nivel regional, la que ha incrementado más su participación relativa en el comercio exterior. (Zevallos, 2008, p. 29-30)

Para Rebeil Corella y Montoya (2008, p. 68) la empresa es un conjunto de personas y de medios coordinados imperativamente para realizar la obtención de rendimiento a través de una actividad organizada, bajo su propio riesgo y para producir o intercambiar bienes o servicios. Agregan además, que para el reconocimiento y el análisis de las micro y pequeñas empresas, es evidente que el factor tamaño de una organización de negocios no cambia su naturaleza. Lo que en este caso sí puede cambiar es el volumen de los bienes que produce, las cantidades de empleados que la integran, la capacidad de compra y el alcance de sus negocios.

En cuanto a la composición organizacional de las PYMES, Rebeil Corella y Montoya (2008) explican que estas son conjuntos de individuos que trabajan en grupo con un mismo propósito, donde se emplean conocimientos y técnicas y que se relacionan entre sí a través de la jerarquía de trabajo y de división del trabajo.

Las organizaciones se componen de los siguientes subsistemas: el de metas y valores, el técnico, el administrativo, el de estructura y el psicosocial (Rebeil Corella y Montoya, 2008, p. 74).

1. El subsistema de metas y valores es la filosofía de la organización y su función es servir de brújula a la empresa.
2. El subsistema técnico se refiere al *know how* de la organización y a la maquinaria (tecnología) que se emplea en la transformación de los recursos materiales en productos y servicios.
3. El subsistema administrativo tiene el papel central de hacer la planeación y llevar el control de la organización en su totalidad.

4. El subsistema de estructura es la forma como la organización divide el trabajo y las responsabilidades, estableciendo líneas de mando y autoridad.
5. El subsistema psicosocial es el que tiene que ver con las interacciones entre los individuos y los grupos en la organización, sus percepciones y motivaciones.

Las PYMES son un pilar fundamental de este trabajo ya que forman parte de las empresas a las que va dirigida esta investigación, y así dar cumplimiento a sus objetivos. Tal y como se afirma en el objetivo general de este Trabajo Especial de Grado, uno de los servicios dentro de la propuesta de empresa, es la consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES.

De acuerdo con lo explicado teóricamente en las páginas anteriores, este Trabajo Especial de Grado está enmarcado dentro de los conceptos y bases teóricas que engloban a la comunicación organizacional y a todos los procesos que en ella influyen y que la caracterizan. Cada uno de los autores consultados durante la realización de este basamento teórico, concluye que la comunicación es un área de vital importancia para las empresas y que esta debe ser tomada muy en cuenta a la hora de trazar líneas y planes estratégicos por parte de los directivos de las organizaciones.

Con base en lo explicado anteriormente, los investigadores y teóricos mencionados destacan la importancia de la comunicación como un eje transversal dentro de los procesos de las organizaciones y un área clave para el alcance de los objetivos comunicacionales, estratégicos y de negocio de las empresas y organizaciones.

No menos importante es que la aplicación de estos procesos comunicacionales vayan de la mano con la cultura organizacional y la filosofía de gestión. Una buena cultura organizacional que se desarrolla de forma positiva para la organización en general y sus miembros en partículas y que además, cala dentro de todos los públicos involucrados, permite que los procesos de comunicación sean más fluidos y que los mensajes estratégicos que las organizaciones desean transmitir, cumplan su objetivo y lleguen a su receptor de forma satisfactoria.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional óptima y con personal altamente calificado y especializado que permita que todos los procesos

administrativos y estratégicos que allí se desarrollan, se lleven a cabo de la forma más satisfactoria posible. Éstas estructuras organizacionales deben ser pensadas de forma estratégica y de forma sistémica para que interactúen y se alineen con los objetivos estratégicos de la organización en cada una de las fases de crecimiento que tiene cada empresa. Estas estructuras organizacionales deben ser evaluadas constantemente y realizar los ajustes que se consideren necesarios para la consecución satisfactoria de los objetivos de la organización.

La comunicación interna y la comunicación externa como procesos básicos y elementales de la comunicación organizacional deben ser vistos con mucha responsabilidad y ejecutados de la misma forma. De una buena gestión de la comunicación interna o externa dependerá que los planes estratégicos de comunicación de la organización sean exitosos o no exitosos.

BASES LEGALES

Para el presente Trabajo Especial de Grado se tomaron en cuenta ciertas bases legales. En primer lugar, es el Reglamento de la Ley Sobre el Derecho de Autor y de la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena que contiene el Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos. En esta ley, y específicamente en su artículo 2, se aborda específicamente lo relacionado con la ética del investigador, y en el cual se afirma lo siguiente:

Se consideran comprendidas entre las obras del ingenio a que se refiere el artículo anterior, especialmente las siguientes: los libros, folletos y otros escritos literarios, artísticos y científicos, incluidos los programas de computación, así como su documentación técnica y manuales de uso; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático-musicales, las obras coreográficas y pantomímicas cuyo movimiento escénico se haya fijado por escrito o en otra forma; las composiciones musicales con o sin palabras; las obras

cinematográficas y demás obras audiovisuales expresadas por cualquier procedimiento; las obras de dibujo, pintura, arquitectura, grabado o litografía; las obras de arte aplicado, que no sean meros modelos y dibujos industriales; las ilustraciones y cartas geográficas; los planos, obras plásticas y croquis relativos a la geografía, a la topografía, a la arquitectura o a las ciencias; y, en fin, toda producción literaria, científica o artística susceptible de ser divulgada o publicada por cualquier medio o procedimiento.”
(Congreso de la República de Venezuela, 1993)

En segundo lugar, está el reglamento de alumnos de la Universidad Monteávila, donde se explica claramente en su artículo 19, parágrafo segundo, que son también deberes de comportamiento del estudiante: “m) Abstenerse de actos fraudulentos o violatorios de la ética intelectual en las pruebas de evaluación y en los trabajos académicos que se asignen”.

Una vez concluido la exposición de las posturas teóricas en las que se basa este Trabajo especial de Grado, en el próximo capítulo se explica el nicho de mercado al cual se refiere la aplicación práctica de la investigación.

CAPÍTULO III. VENTANA DE MERCADO

En este tercer capítulo, se describe brevemente cuáles son las características principales en cuanto al mercado de la propuesta de empresa plasmada en este proyecto. Es importante aclarar que algunos apartados de este capítulo forman parte de los objetivos de la investigación, por lo tanto se muestran como parte del análisis de los resultados en el Capítulo V.

SECTOR PRODUCTIVO

La empresa propuesta en el presente Trabajo Especial de Grado, se encuentra en la categoría del *Sector Terciario de la Producción* que es el que se encarga de abastecer al mercado de bienes y servicios. De esta forma, se busca crear las bases para posteriormente ingresar en el mercado de las empresas que ofrecen servicios especializados en comunicación corporativa a empresas y específicamente para los intereses de este TEG, para las PYMES.

MARCO FILOSÓFICO PROPUESTO: Misión, Visión, Valores

Por ser este apartado, uno de los objetivos específicos del presente Trabajo Especial de Grado, no será definido y no será mencionado en este capítulo. Será descrito, analizado y debidamente justificado en el Capítulo V de acuerdo a los resultados obtenidos durante la recolección y el análisis de datos.

PRODUCTO O SERVICIO

Este emprendimiento está enmarcado en la rama de servicios de consultoría o asesorías en el área de comunicaciones para empresas PYMES. Sin embargo, el portafolio de servicios a ofrecer aún no está determinado. La definición de una cartera de servicios a ofrecer es uno de los objetivos específicos del presente Trabajo Especial de Grado y será

determinado de acuerdo a las necesidades y preferencias en temas de comunicación de las empresas PYMES consultadas.

AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR

Dentro de las audiencias o públicos que se pretende atender con la realización de esta propuesta de emprendimiento, se encuentran las PYMES las cuales son tomadas en cuenta en la muestra para determinar sus necesidades y preferencias en cuanto a servicios de comunicación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREVISTA

Debido a que la realización de una propuesta de estructura organizacional es uno de los objetivos de este Trabajo Especial de Grado, el organigrama será planteado en el capítulo de análisis de resultados, luego de haber analizado y comparado las distintas estructuras organizacionales de las empresas consultadas.

IDENTIDAD CORPORATIVA E IDENTIDAD GRÁFICA

Para el desarrollo correcto de este emprendimiento, la propuesta de empresa desarrollada en este Trabajo Especial de Grado deberá tener un *Manual de Identidad Corporativa* y un *Manual de Estilo Gráfico* en los que se refleje claramente la filosofía de gestión y la cultura organizacional propuesta. La creación de estos manuales no forma parte de la investigación, sin embargo esta sería una tarea posterior necesaria para el desarrollo de la empresa de consultoría de comunicación.

A través de esta identidad, se buscará un posicionamiento en los clientes donde se vea explícitamente la definición quiénes somos, cómo somos, qué hacemos, cómo lo hacemos, y donde se reflejen cada uno de los valores propuestos en la filosofía de gestión de esta propuesta de empresa.

MARCO LEGAL

El presente emprendimiento de creación de empresa consultora de comunicaciones, estará regido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y todas las leyes a ésta adscritas como:

- La Ley de Responsabilidad Social en Radio Televisión y Medios Electrónicos (RESORTE)
- Ley de Derecho de Autor
- Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTEXTO ÉTICO

Dentro de las consideraciones éticas, se aspira crear un contexto ético que sea ideal para crecimiento, capacitación y desarrollo de las personas y empresas que de alguna forma estarán relacionadas con el proyecto. Se pretende ingresar al mercado de empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación y así contribuir al crecimiento de la oferta de calidad en Venezuela de este tipo de empresas encargadas de ayudar a las organizaciones a generar y a mejorar todos sus procesos de comunicación.

Estos elementos deberán ser respaldados por los diversos aspectos de cultura organizacional basados en la calidad del trabajo, el profesionalismo, la ética, la honestidad con el cliente, el respeto entre los miembros del emprendimiento y el reconocimiento a la estructura de las empresas y las organizaciones clientes, siempre con el objetivo de ayudar, capacitar y mejorar todos los procesos de comunicación en las empresas y organizaciones que solicitan los servicios.

Todos estos aspectos están enmarcados dentro de las leyes éticas de la República Bolivariana de Venezuela y más específicamente dentro del Código de Ética del Periodista Venezolano. (Colegio Nacional de Periodistas, 2013)

Este reglamento establece en sus artículos 2, 4 y 5 lo siguiente:

Artículo 2. El periodista tiene su origen en la libertad de expresión y el derecho a la información, normas democráticas consagradas en la Constitución de la

República. El periodista debe luchar por la vigencia y efectividad de tales principios.

Adicionalmente, los artículos 4 y 5 afirman lo siguiente:

Artículo 4. El periodista tiene la verdad como norma irrenunciable, y como profesional está obligado a actuar de manera que este principio sea compartido y aceptado por todos. Ningún hecho deberá ser falseado y ningún hecho esencial deberá ser deliberadamente omitido. El Colegio Nacional de Periodistas está obligado a prestar amparo a todo colegiado que sea afectado por defender la verdad.

Artículo 5. El periodista está obligado a respetar y defender la verdad, la libertad de expresión y el desarrollo autónomo e independiente de nuestro pueblo. El periodista solo podrá informar, de la vida privada, aquello que sea de importancia para los intereses de la colectividad; está obligado a darles el tratamiento ajustado.

Luego de la sustentación teórica, y con la realización de esta propuesta *ventana de mercado* y de la descripción acá explicada de cada uno de estos items, se permite plantear en los próximos capítulos el proceso metodológico que ha sido aplicado y el análisis de datos que se ha realizado para así poder alcanzar los objetivos específicos planteados, y de esta forma lograr la propuesta de creación de empresa de comunicaciones.

Especialmente los items de marco filosófico propuesto, los productos y servicios a ofrecer, y el de la estructura organizacional propuesta (específicamente el organigrama), serán profundizados en el capítulo V donde se realizará el análisis de datos porque estos items dependen de los resultados obtenidos durante las entrevistas a las empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación, y durante las entrevistas realizadas a las PYMES para determinar las necesidades y preferencias comunicacionales de éstas.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado del presente Trabajo Especial de Grado, se explican todos los aspectos relacionados con la metodología de investigación aplicada y con los instrumentos de recolección de datos utilizados durante todo el proyecto.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dentro del tipo de investigación, Sabino (2002, p. 51-52) explica que la investigación aplicada se define como aquella investigación en la que inicialmente se busca información a través del proceso de investigación teórica, y posteriormente se deriva en la acción práctica de la teoría planteada. Adicionalmente, Sabino explica que la investigación aplicada será clasificada así dependiendo de los objetivos que tenga el autor de la investigación.

Por su parte, Vargas Cordero (2009, p. 159) explica que la investigación aplicada debe ser entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para luego aplicarlos a favor de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general. Asimismo, el autor agrega que la investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación.

El presente Trabajo Especial de Grado se incluye dentro de las clasificaciones de la investigación aplicada debido a que busca realizar un proceso de investigación y desarrollo, para así obtener a través de las diversas fases de la investigación, la información necesaria para la correcta realización del diagnóstico empresarial, lo que a su vez permitirá la elaboración de la propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sabino (2002, p. 75), el diseño de la investigación tiene como objeto

principal proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo. Sabino afirma: “El diseño remite a un plan coherente de trabajo para recabar y analizar los datos que acercan al investigador al conocimiento de la realidad en estudio”. Dentro de los proyectos no experimentales, Sabino (2002, p. 85) los define como situaciones reales que se han producido espontáneamente, por lo que el investigador busca trabajar sobre ellas como si efectivamente se hubieran dado bajo su control. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 152) la investigación no experimental es la que realiza estudios en los cuales no se desarrolla manipulación planificada de variables, y en los que únicamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para poder analizarlos.

El presente Trabajo Especial de Grado se enmarca dentro de las investigaciones no experimentales debido a que no se manipulan las variables; únicamente se están investigando para conocerlas a fondo y evaluarlas para así plantear otros procesos o proyectos.

Dentro de las actividades realizadas enmarcadas en la realización de este Trabajo Especial de Grado destaca la aplicación de un benchmarking con el fin de estudiar el mercado y la competencia en lo que a empresas de comunicación se refiere.

Según Castellanos y Jimenez (2005, p. 3), el benchmarking consiste en un conjunto de procedimientos a través de los cuales una empresa u organización compara su desempeño actual con el que ha tenido antes, o con el de otras empresas u organizaciones con la finalidad de aprender de estas y generar un cambio positivo a su interior.

Por su parte, Spendolini (1994, p. 11) explica que el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejoras prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Partiendo de estos diversos conceptos de benchmarking, Abreu, Giuliani y otros (2006, p. 79), explican que los objetivos del benchmarking radican principalmente en generar información para la organización con el fin de que esta pueda tener ideas sobre

cómo planificar y adoptar prácticas con base en la experiencia y el éxito que han alcanzado otras organización con fines similares.

El benchmarking tiene como objetivo generar información para la organización, en el sentido de que la misma pueda tener ideas sobre cómo planificar y adoptar prácticas basadas en la experiencia y el éxito ya alcanzados por otras organizaciones. El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior.

De acuerdo con lo que explica Capriotti (2009, p. 165) el análisis de la competencia consiste en realizar un estudio de las características y capacidades de los competidores, y la evaluación de cómo pueden afectar (de forma positiva o negativa) a la imagen corporativa y a la definición de los atributos de identidad de una determinada organización.

Al hablar de “competencia” estamos haciendo referencia a todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad. El Análisis de la Competencia es un aspecto que no se debe descuidar en el análisis del entorno de la organización, puesto que es uno de los elementos sobre los que se establecerá la estrategia de Identidad Corporativa de la organización. (Capriotti, 2009, p. 165)

Dentro del análisis de la competencia, Capriotti agrega que este proceso consta de tres partes esenciales: *Identificación de los Competidores*, *Capacidad de los Competidores*, y por último, *Estrategia de Identidad Corporativa de los Competidores*.

En cuanto a la identificación de los competidores, el autor afirma que es la etapa que busca determinar cuáles son las organizaciones que pueden ser catalogadas como competidoras en un determinado mercado, categoría o sector de actividad. Como consecuencia de la realización de este paso, se podrá hacer una diferenciación entre las organizaciones que ofrecen productos o servicios similares (competidores desde la perspectiva del producto), o bien las organizaciones que satisfacen una misma necesidad u ofrecen soluciones similares en un mercado, categoría o sector (competencia desde la

óptica del mercado).

En segundo lugar, se encuentra la capacidad de los competidores. Durante esta etapa el principal objetivo es obtener información y conocer algunas de las características que distinguen a las organizaciones de interés, de manera de disponer de datos genéricos que permitan saber sus capacidades, sus puntos fuertes y sus debilidades. Algunos de los datos que pueden ser útiles son: volumen de ventas, cuota de mercado, margen de beneficios, capacidad y fuerza financiera, capacidad técnica y operativa, acceso a recursos claves, capacidad de los gestores, entre otros. Estas características permitirán evaluar la capacidad de cada uno de los competidores para cambiar y evolucionar, para introducir cambios en el sector, así como para poder dar respuesta a posibles innovaciones e introducción de cambios o variaciones en las variables de imagen corporativa.

Por último, se encuentra la estrategia de identidad corporativa de los competidores. A través de esta etapa se puede analizar un conjunto de elementos que le permitirán determinar, con un grado importante de aproximación, la estrategia de identidad corporativa deseada de esas organizaciones.

El benchmarking y el análisis de la competencia es, para este Trabajo Especial de Grado, una de las principales herramientas de recolección y análisis de datos, ya que a través de la aplicación de este instrumento se analizarán algunas de las principales características de empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación que forman parte de la muestra. A través de este análisis, se busca conocer en qué consiste la filosofía de gestión de las empresas consultadas, cuáles son los principales servicios que ofrecen estas empresas, y con base en estos resultados, determinar cuáles son los servicios más convenientes y adaptados a la realidad competitiva del mercado que se pueden plantear en el diseño de la propuesta de empresa de comunicación acá plasmada.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de una investigación se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y que son afines con el objeto de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 174).

De acuerdo con lo que explicado por Hernández, et al (2014, p. 173), la muestra se define como un subgrupo de la población o universo dentro del objeto de estudio. Los autores explican además, que una selección de muestra dentro del proceso de investigación se realiza por economía de tiempo y recursos. Asimismo, escoger una muestra implica definir la unidad de muestreo y de análisis, además de requerir una delimitación de la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

Por su parte, Arias (2006, p. 81) define población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Dentro de esta definición el autor agrega el tipo de población que denomina “accesible”, y la define como la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. Culmina afirmando que el tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador.

En cuanto a la muestra, Arias (2006, p. 82) explica que ésta es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Dentro de la definición de muestra que el autor plantea, destaca el tipo de muestreo denominado *Muestreo intencional u opinático* mediante el cual los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Para los fines de este Trabajo Especial de Grado se acudió una población de tipo accesible debido a la disponibilidad de tiempo de las empresas de comunicación consultadas y sus representantes. El mismo criterio aplica para las PYMES consultadas. En cuanto a las muestras, la selección y el muestreo, entra en la categoría del muestreo intencional u opinático debido a que se intentó escoger un grupo de empresas especializadas en servicios de comunicación que tengan un posicionamiento en el mercado y que tengan una importante trayectoria en el mercado. En el caso de las PYMES se abordaron empresas que por ser pequeñas tienen poco personal o no cuentan con el personal calificado para desarrollar campañas de comunicación que estén de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

En el caso de la población a tomar en cuenta para el presente TEG, están, por un lado, las empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación. Dentro de esta

población, se tomó una muestra intencional para el análisis de las diversas variables. La muestra intencional está conformada por las siguientes empresas:

- BW Comunicación Interna (<http://www.bwcomunicacion.com/>)
Entrevista realizada a Gustavo Pernaletе (Director Ejecutivo de la sede de Chile)
- Fuguet Comunicación y Cambio (<http://fuguet.com.ve/>)
Entrevista realizada a Amado Fuguet (Director Ejecutivo de la sede de Venezuela)
- Origami Comunicaciones (<http://www.origamisas.com/>)
Entrevista realizada a Monica Sarmiento (Socia principal de la sede de Bogotá)
- Pizzolante – Estrategia & Comunicación (<http://www.pizzolante.com/>)
Entrevista realizada a Thony Da Silva (Socio principal)
- Crea Comunicaciones (<http://crea-comunicaciones.com/>)
Carla Alvarenga (Socia principal)

En el caso de las PYMES se tomó una muestra cuatro empresas que ayudó a determinar de una forma bastante general cuáles son las necesidades y preferencias que tienen estas empresas en cuanto a procesos de comunicación se refiere. Dentro de esta población, se tomó una muestra intencional para el análisis de las diversas variables. La muestra está conformada por las siguientes empresas PYMES:

- Subicicleta.com (www.subicicleta.com)
Entrevista realizada a David Da Silva – Director General
- Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela (www.aufpvenezuela.com)
Entrevista realizada a Jesús López – Jefe de Prensa
- Tecno APAC C.A. (<http://tecnoapac.com.ve/>)
Entrevista realizada a Alexander Pinzón (Socio Principal)
- Distribuidora Jassiel
Entrevista realizada a Carlos Bastidas – Gerente General

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla No. 3. Operacionalización de variables del objetivo No. 1 de este TEG.

Analizar la filosofía de gestión de empresas especializadas en comunicación para la elaboración de los principios fundacionales de la nueva empresa.			
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
filosofía de gestión (Misión, Visión, Valores) de empresas especializadas en comunicación.	Es la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los "principios básicos" (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados. Capriotti (2009, Pp. 25)	Filosofía de gestión de empresas especializadas en comunicación	*Objetivos de la empresa Misión, visión y valores *Clientes *Mercado potencial *Tecnología *Evolución *Imagen Pública *Acciones comunicacionales de difusión *Metas y planes
Principios fundacionales de la nueva empresa.	La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. Velásquez Contreras (2007, pp. 132)	Los principios fundacionales de la nueva empresa estarán basados en la situación actual de las empresas de comunicación, y los resultados de la investigación en los intereses del público objetivo.	*Objetivos de la empresa Misión, visión y valores *Clientes *Mercado potencial *Tecnología *Evolución (Planes o prospectiva) *Imagen Pública (Cómo quiero que me vean) *Acciones comunicacionales de difusión *Metas y planes *Misión, visión y valores propios de la nueva empresa, resultado del análisis de la filosofía de gestión de las empresas de servicios de comunicación
Técnicas de recolección de datos		Técnica de análisis de datos	Fuentes
* Investigación bibliográfica y electrónica * Revisión de filosofías de gestión de otras empresas similares * Entrevistas y encuestas * Lista de cotejo		El análisis será de tipo cualitativo con el fin de comparar las principales características de los elementos de filosofía de gestión. Matriz de doble entrada	* Entrevistas * Revisión de sitios web de las empresas. * Revisión bibliográfica

Tabla No. 4. Operacionalización de variables del objetivo No. 2 de este TEG.

Analizar las características organizacionales y servicios actuales de empresas especializadas en comunicación organizacional para la definición de la gama de opciones a ofrecer			
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Servicios actuales de empresas especializadas en comunicación organizacional	Cuando se habla de servicios de comunicación, se hace desde diversos campos o servicios de los que se sustenta para hacer que un mensaje determinado llegue a un número específico de personas o público. Cualquier agencia o estudio de comunicación debe ofertar entre sus servicios un amplio abanico de posibilidades que se ajusten a la realidad y necesidades que demande un cliente que desee darse a conocer o promocionar sus propios productos o servicios.	Principal área de negocio a través de la cual se desarrollará la empresa que está en proceso de creación.	* Auditoría y diagnóstico de procesos de comunicación interna. * Asesoría para la creación de planes estratégicos de comunicación. * Gestión de imagen corporativa. * Asesoría en manejo de crisis. * Gestión de Redes Sociales. * Gestión gráfica y audiovisual.
Gama de opciones de servicios a ofrecer por parte de la nueva empresa	Son los servicios de comunicación organizacional que, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis comparativo de los servicios brindados actualmente por las diferentes organizaciones consultadas, se plantearán en la propuesta.	Opciones de servicios de comunicación que ofrecerá inicialmente la propuesta de empresa de comunicación	Son los resultados obtenidos en el análisis comparativo de los servicios brindados actualmente por las diferentes organizaciones de comunicación consultadas, se ofrecerán en la nueva empresa
Técnicas de recolección de datos		Técnica de análisis de datos	Fuentes
* Investigación bibliográfica y electrónica * Revisión de servicios outsourcing de comunicación en empresas similares * Lista de cotejo * Consulta a expertos		El análisis será de tipo cualitativo ya que se realizará una definición de los servicios de comunicación que se ofrecerán y se analizará por qué. Adicionalmente, será un análisis cuantitativo para determinar cuántos y cuáles serán los servicios a ofrecer.	* Entrevistas * Revisión de páginas web de las empresas consultadas

Tabla No. 5. Operacionalización de variables del objetivo No. 3 de este TEG.

Caracterizar preferencias y necesidades comunicacionales de los potenciales clientes de la nueva empresa para particularización de la cartera de servicios			
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Preferencias y necesidades comunicacionales de los potenciales clientes	<p>“Preferencias: permite señalar a la ventaja o primacía que algo o alguien tiene sobre otra cosa o persona. Dicha preferencia puede surgir por distintos motivos, como el valor, el merecimiento o los intereses personales”.</p> <p>“Necesidades: Se llamará necesidad a aquellas sensaciones de carencia, propias de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas”.</p> <p>https://www.definicionabc.com/general/necesidad.php</p>	<p>Potenciales clientes a los que se les pueden ofrecer los servicios de comunicación organizacional a través de la empresa que está en proceso de creación.</p>	<p>Características comunicacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> * ¿Qué necesitan comunicar interna o externamente? * ¿Cómo lo quieren comunicar? * ¿A quién necesitan comunicar? * Canales de comunicación más utilizados por los distintos grupos de empleados. <p>Características demográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nivel dentro de la organización * Tamaño de la empresa * Número de empleados * Rama de la empresa <ul style="list-style-type: none"> * Tipos de públicos internos y externos * Área de negocio de la empresa
Cartera de servicios	<p>Son los servicios de comunicación organizacional que, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis comparativo de los servicios brindados actualmente por las diferentes organizaciones de comunicación consultadas, se ofrecerán en la nueva empresa.</p>	<p>Cartera de servicios de comunicación que se ofrecerán inicialmente en la nueva empresa, y que se determinarán con el resultado de esta investigación.</p>	<p>Son los resultados obtenidos en el análisis comparativo de los servicios brindados actualmente por las diferentes organizaciones de comunicación consultadas, se ofrecerán en la nueva empresa.</p>
Técnicas de recolección de datos		Fuentes	
<p>* Investigación bibliográfica y electrónica</p> <ul style="list-style-type: none"> * Lista de cotejo * Encuestas y entrevistas 		<p>Entrevistas realizadas a empresas que son potenciales clientes</p>	

Tabla No. 6. Operacionalización de variables del objetivo No. 4 de este TEG.

Elaborar la propuesta de creación de una empresa de servicios de consultoría en gestión comunicacional dirigida a PYMES, basada en los resultados de las investigaciones previas			
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Propuesta de creación de una empresa de servicios de comunicación	Organización de los elementos básicos, conceptuales y de negocio necesarios para dar forma a la empresa.	La combinación de los resultados de los objetivos anteriores que conforma este trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> * Aspectos que conforman la filosofía de gestión de la empresa. * Principios fundacionales de la empresa previamente establecidos. * Servicios de comunicación a ofrecer previamente definidos y adaptados a los resultados obtenidos. * Preferencias y necesidades comunicacionales de empresas que se encuentran dentro del público objetivo previamente definido. * Servicios a ofrecer previamente definidos de acuerdo con las investigaciones realizadas.
Resultados de las investigaciones previas	Todos los resultados y datos proporcionados por las tareas realizadas en los objetivos anteriores.		
Técnicas de recolección de datos		Fuentes	
<ul style="list-style-type: none"> * Investigación bibliográfica y electrónica * Lista de cotejo 		Investigación documental, electrónica y fuentes vivas	

MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este apartado es necesario definir tres elementos básicos en la recolección de datos y que son de vital importancia para la recolección de datos realizada durante el desarrollo de este TEG. Estos tres elementos son: los instrumentos de recolección de datos, la investigación bibliográfica, la entrevista y sus tipos adaptados al presente TEG.

Según Sabino (2002, p. 114) los instrumentos de recolección de datos pueden definirse como aquellos recursos de los que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

El autor explica además que dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: la forma y el contenido. En primer lugar, la forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. En segundo lugar, el contenido se refiere a la especificación de los datos que se necesita conseguir. Es por ello que:

El instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados; pero también expresa todo lo que tiene de específicamente empírico nuestro objeto de estudio pues sintetiza, a través de las técnicas de recolección que emplea, el diseño concreto escogido para el trabajo. Es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección que la investigación alcanza entonces la necesaria correspondencia entre teoría y hechos. (Sabino, 2002, p. 114)

Uno de los principales métodos para la recolección de datos utilizados en este TEG es el correspondiente a la investigación bibliográfica, ya que se realizó un trabajo de investigación teórica que permitió abarcar los diversos tópicos teóricos planteados en la operacionalización de variables. La investigación se realizó a través de las consultas a diversas plataformas digitales que permitieron el acceso a material bibliográfico pertinente y de calidad apropiada en su contenido para fundamentar los textos acá desarrollados.

Otro de los instrumentos de recolección de datos primarios utilizados en este TEG, es la entrevista. Sabino (2002, p. 116) define la entrevista como una interacción entre dos personas, donde una de las cuales, el investigador, formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que la otra, el investigado, proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

Una de las clasificaciones de la entrevista, es la que se engloba en las características cualitativas. De acuerdo con lo que explica Corbetta, (2007, p. 344-346), la técnica de la entrevista cualitativa pretende obtener datos preguntando a los sujetos de estudio, pero con el objetivo característico de la investigación cualitativa de conocer la individualidad de la persona entrevistada y ver el mundo con sus ojos. El autor agrega que:

Es posible definir la entrevista cualitativa como una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado...

...En la entrevista cualitativa, aunque el entrevistador plantea los temas de conversación, la voz sobresaliente debe ser la del entrevistado: en el caso extremo (y en algunos sentidos ideal), el entrevistador habla muy poco, se limita a estimular y animar al entrevistado, que podrá exponer con libertad absoluta su forma de ver las cosas, sus motivaciones, sus pensamientos. Dado que el objetivo es tener acceso a la perspectiva del sujeto estudiado, la entrevista cualitativa debe ser flexible, adaptarse a las personalidades distintas de los entrevistados, poder cambiar de un sujeto a otro. Debe conceder al entrevistado plena libertad de expresión, para ponerlo en condiciones de destacar su propio punto de vista utilizando sus propias categorías mentales y su propio lenguaje. (Corbetta, 2007, p. 344-346)

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Como se mencionó previamente, el presente Trabajo Especial de Grado se caracterizó por tener un énfasis cualitativo (que permite generar categorías y hacer análisis por temas) ya que se buscó definir las particularidades de los diversos aspectos relacionados con el emprendimiento de empresa de comunicación. Esta caracterización se realizó a través de entrevistas en las cuales se buscó dar respuesta y alcance a cada uno de los objetivos planteados inicialmente.

Luego de haber cumplido con la recolección de datos, se realizaron las respectivas transcripciones de las entrevistas para su correcto procesamiento (en los anexos se encuentra un link donde se pueden escuchar las entrevistas realizadas). Una vez efectuado este procedimiento, los datos fueron organizados de acuerdo a las variables descritas en los objetivos específicos (Ver tablas de operacionalización de variables).

En el caso del objetivo No. 1, relacionado con la filosofía de gestión (misión, visión y valores), los datos recolectados fueron analizados a través de una matriz de doble entrada con la cual se pudo realizar el contraste de las respuestas proporcionadas por los directivos de las empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación. Se analizó la filosofía de gestión (la misión, la visión y los valores) de las empresas en contraste con lo propuesto por los autores consultados.

En el caso del objetivo No. 2, relacionado con los servicios que ofrecen las empresas especializadas en comunicación, se realizó un análisis descriptivo y comparativo de los servicios que ofrece cada una de estas empresas. Esto con el fin de determinar cuáles son los servicios más comunes para incluir en el portafolio de servicios de la empresa propuesta en este TEG.

En el objetivo No. 3, se realizó también un análisis comparativo y descriptivo, pero esta vez, de las empresas PYMES consultadas. En este análisis se detectaron las preferencias y necesidades que tienen estas empresas en lo que a procesos de comunicación se refiere.

Por último, en el objetivo No. 4, y con base en todos los datos recolectados durante todo el proceso de investigación y de recolección de datos, se expone la propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de

comunicación organizacional dirigida a PYMES.

Con todo lo explicado en este capítulo dedicado a todos los aspectos relacionados la parte metodológica, se trazó la guía para todos los procesos de investigación desarrollados durante este Trabajo Especial de Grado. Las metodologías acá explicadas, se aplicaron para lograr la búsqueda de información y la recolección de datos que sirvió para sustentar la investigación y lograr todos los objetivos planteados a lo largo de este proyecto.

En el siguiente capítulo, se muestran los resultados obtenidos durante todo este proceso metodológico y se analizan los datos obtenidos durante la investigación bibliográfica, y todas las entrevistas realizadas a las empresas especializadas en servicios de comunicación y a las empresas PYMES.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se realiza un análisis de los diversos aspectos que son parte esencial de los objetivos específicos del presente Trabajo Especial de Grado y se desglosan de acuerdo al orden que fueron planteados los objetivos específicos en el Capítulo I.

Análisis la filosofía de gestión de empresas especializadas en comunicación para la elaboración de propuesta de los principios fundacionales de la nueva empresa.

Para el correcto cumplimiento de este objetivo se realizaron entrevistas a directores de comunicación de cinco empresas (*B&W Comunicación; Fuguet Comunicación y Cambio; Origami SAS; Pizzolante Estrategia y Comunicación; y Crea Comunicaciones*) donde se abordó el tema de la *filosofía de gestión* de cada una de esas empresas, y adicionalmente se revisaron los aspectos relacionados con la filosofía de gestión en las páginas web de cada una de esas empresas. A continuación se muestran varias tablas realizadas bajo la matriz de doble entrada en las que se describe la misión, visión y valores de cada una de las empresas consultadas y contrastan con lo propuesto por los autores Villafañe (2008) y Capriotti (2013) lo cual es mencionado y descrito en las bases teóricas conceptualizadas en el Capítulo II.

En la siguiente tabla No. 7 se muestra de forma descriptiva cómo es la filosofía de gestión de la empresa *B&W Comunicación* quienes en su página web afirman que “*saben brindar soluciones y les gusta ofrecer un servicio -llave en mano-*”. Aquí también se analiza si cumplen o no con los parámetros para la creación de una filosofía de gestión propuestos en las bases teóricas:

Tabla No. 7. Descripción de filosofía de gestión de B&W Comunicación.

Consultora	Misión	Visión	Valores	Indicadores que caracterizan la filosofía de gestión según autores	Presencia en la consultora
	Servir como asesores especialistas y capacitadores para que las organizaciones puedan manejar de forma correcta y apropiada todos sus procesos de comunicación interna.	Ser los líderes en el mercado de agencias especializadas en servicios de comunicación interna en el mercado latinoamericano.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Comunicación • Capacitación • Honestidad 	Razón de ser de la organización	Sí
				Necesidades del cliente	Sí
				Valor del producto que ofrece la empresa	No
				Lo que diferencia a la organización	No
				A dónde se quiere llegar	Sí
				Perspectiva de futuro de la organización	Sí
				Que sea alcanzable	Sí
				Que sea creíble	Sí
				Cómo hace los negocios la organización	No
				Cómo se relaciona la organización	Sí

Fuente: Elaboración propia basada en entrevista a Gustavo Pernalet (2018) (Ver Anexo)

Según lo que explica su Director Amado Fuguet (Comunicación personal, Septiembre 18, 2018), la firma *Fuguet Comunicación y Cambio* está orientada a la consultoría, formación y desarrollo de contenidos para fortalecer y mejorar los procesos de comunicación organizacional. Esto queda plasmado en la siguiente tabla en la cual se analiza si la filosofía de gestión de esta firma cumple o no con los parámetros propuestos por los autores en las bases teóricas:

Tabla No. 8. Descripción de filosofía de gestión de Fuguet Comunicación y Cambio.

Consultora	Misión	Visión	Valores	Indicadores que caracterizan la filosofía de gestión según autores	Presencia en la consultora
	Compartir conocimiento experto y las mejores prácticas gerenciales para que las empresas, las instituciones y sus líderes puedan desarrollar planes, programas, medios y contenidos que les permitan comunicarse eficientemente con los actores que intervienen o impactan directa e indirectamente en los procesos de la organización.	Convertimos en el mejor aliado para comunicar a la gente en las empresas e instituciones, gracias a nuestros servicios de consultoría y formación, reconocidos por impulsar creativamente los procesos de cambio, crecimiento y desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Vocación formativa • Actualización profesional • Participación del cliente • Confianza mutua • Aprendizaje constante 	Razón de ser de la organización	Sí
				Necesidades del cliente	Sí
				Valor del producto que ofrece la empresa	Sí
				Lo que diferencia a la organización	Sí
				A dónde se quiere llegar	Sí
				Perspectiva de futuro de la organización	Sí
				Que sea alcanzable	Sí
				Que sea creíble	Sí
				Cómo hace los negocios la organización	No
				Cómo se relaciona la organización	No

Fuente: Elaboración propia basada en entrevista a Amado Fuguet (2018) (Ver Anexo) y Brochure.

La agencia Origami SAS tiene su origen en Bogotá, Colombia donde centra sus operaciones actualmente. Esta agencia se caracteriza por tener un modelo que busca ofrecer comunicación a 360 grados con el propósito de plantear propuestas que estén a la medida de las necesidades de los clientes. La siguiente tabla No. 9 muestra que tanto se cumplen los planteamientos teóricos de la filosofía de gestión en esta agencia:

Tabla No. 9. Descripción de filosofía de gestión de Origami SAS.

Consultora	Misión	Visión	Valores	Indicadores que caracterizan la filosofía de gestión según autores	Presencia en la consultora
	Contar historias para hacer más potentes las ideas, los proyectos y desafíos que tienen en mente nuestros clientes.	Ser los líderes en la creación y ejecución de las estrategias de comunicación 360° que sirvan para conectar a las organizaciones con diferentes grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar historias • Inspirar • Escuchar • Conexión con el cliente • Empatía • Innovación • Comunicación a la medida • Cercanía 	Razón de ser de la organización	Sí
				Necesidades del cliente	Sí
				Valor del producto que ofrece la empresa	Sí
				Lo que diferencia a la organización	Sí
				A dónde se quiere llegar	Sí
				Perspectiva de futuro de la organización	Sí
				Que sea alcanzable	Sí
				Que sea creíble	Sí
				Cómo hace los negocios la organización	No
				Cómo se relaciona la organización	Sí

Fuente: www.origamisas.com (2019)

Thony Da Silva explica:

Nosotros somos firmes creyentes de que lo más importante de nuestro trabajo es construir capacidades en nuestros clientes. Los clientes tienen que contar con una capacidad instalada que les permita a ellos mismos trabajar y hacer lo que pueden hacer por sí mismos. Da Silva T. (Comunicación Personal, Septiembre 27, 2018)

Con esta cita se presenta esta tabla donde se analiza la filosofía de gestión de la empresa *Pizzolante Comunicación y Estrategia*. Al igual que en las tablas anteriores, en la No. 10 se muestra el cumplimiento o no cumplimiento de las premisas teóricas de la filosofía de gestión:

Tabla No. 10. Descripción de filosofía de gestión de Pizzolante Estrategia y Comunicación.

Consultora	Misión	Visión	Valores	Indicadores que caracterizan la filosofía de gestión según autores	Presencia en la consultora
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar para proteger y fortalecer la reputación de nuestros clientes. • Crear conexiones de largo plazo a través de la gestión de la comunicación. • Construir confianza entre empresas y sus comunidades. 	Gestionar valor para el negocio de nuestros clientes a través de la estrategia y comunicación orientada a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Respeto y tolerancia • Honestidad e integridad • Iniciativa y flexibilidad • Complementariedad • Orientación a resultados de calidad. 	Razón de ser de la organización	Sí
				Necesidades del cliente	Sí
				Valor del producto que ofrece la empresa	Sí
				Lo que diferencia a la organización	Sí
				A dónde se quiere llegar	No
				Perspectiva de futuro de la organización	No
				Que sea alcanzable	Sí
				Que sea creíble	Sí
				Cómo hace los negocios la organización	Sí
Cómo se relaciona	Sí				

Fuente: www.pizzolante.com (2019)

La última empresa consultada para este TEG, es la agencia Crea Comunicaciones. Esta agencia fue creada en el año 2009 bajo la convicción de hacer comunicación diferente, humana y efectiva. La siguiente tabla muestra su filosofía de gestión y la contrasta con lo que dicen los autores al respecto:

Tabla No. 11. Descripción de filosofía de gestión de Crea Comunicaciones.

Consultora	Misión	Visión	Valores	Indicadores que caracterizan la filosofía de gestión según autores	Presencia en la consultora
	Desarrollar y ejecutar estrategias creativas exclusivas para nuestros clientes, potenciando sus objetivos empresariales.	Hacer comunicación diferente, humana y efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalismo • Pasión • Creatividad • Compromiso • Efectividad 	Razón de ser de la organización	Sí
				Necesidades del cliente	Sí
				Valor del producto que ofrece la empresa	Sí
				Lo que diferencia a la organización	Sí
				A dónde se quiere llegar	No
				Perspectiva de futuro de la organización	No
				Que sea alcanzable	Sí
				Que sea creíble	Sí
				Cómo hace los negocios la organización	Sí
Cómo se relaciona la organización	Sí				

Fuente: www.crea-comunicaciones.com (2019)

Luego de realizar el vaciado y el análisis de los datos, específicamente de los aspectos relacionados con la filosofía de gestión obtenidos en las entrevistas realizadas a las empresas de especializadas en ofrecer servicios de comunicación, y gracias a la aplicación de la matriz de doble entrada presente en cada una de las tablas, se pudo observar que de una forma muy particular, cada una de estas empresas formulan y plantean su filosofía de gestión, específicamente su misión, su visión y sus valores, dando cumplimiento a los supuestos teóricos o indicadores que plantean los autores mencionados previamente en el marco teórico y que son nombrados y comparados en cada una de las tablas presentadas previamente en este capítulo para el análisis de este objetivo.

Como se puede apreciar en las tablas presentadas en este apartado, se realiza un listado de los indicadores de filosofía de gestión más representativos propuestos por los autores mencionados. Con este listado se pudo comprobar la existencia o no de estos indicadores en la filosofía de gestión de cada una de las empresas de comunicación consultadas.

Luego de cotejar y revisar exhaustivamente los resultados del análisis presentado en estas tablas, fue posible señalar los aspectos de la filosofía de gestión de las empresas consultadas en los cuales éstas empresas coinciden y otros aspectos en los que se diferencian. Este análisis se realizó, como se mencionó en las bases teóricas, bajo las posturas conceptuales de algunos de los especialistas en el área como Capriotti (2009) y Villafañe (2008), entre otros mencionados en las bases teóricas.

Dentro de los principales hallazgos realizados con este análisis, está que la gran mayoría de los postulados teóricos propuestos por los autores, se cumplen en las filosofías de gestión de las empresas consultadas. Claramente, se muestra en estos postulados los siguientes aspectos de filosofía de gestión:

- Razón de ser de la organización.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Mencionar el valor del producto que ofrece la empresa.
- En qué se diferencia la organización.
- Definición de metas alcanzables y creíbles.
- Cómo se relaciona la empresa con sus públicos de interés.

Por el lado contrario, existen elementos de filosofía de gestión que no están explícitamente presentes en los postulados de las empresas consultadas, sin embargo, forman parte de la filosofía corporativa de la organización, solo que no son explícitos en un texto de brochure de misión, visión y valores. Por ejemplo, en el caso de *Pizzolante Comunicación & Estrategia*, no hacen explícito “*A dónde quieren llegar*” ni la “*Perspectiva de futuro de la organización*” en sus postulados de misión y visión. Lo mismo sucede en el caso de la agencia *Crea Comunicaciones*, sin embargo y de acuerdo

con los datos obtenidos durante las entrevistas, estas empresas tienen formas y metodologías claramente establecidas que buscan objetivos claros y bien definidos. Otro aspecto que no está presente en los postulados de filosofía de gestión de las empresas consultadas, es la explicación clara y precisa de cómo hace los negocios la organización.

Con la base propuesta por los autores y los indicadores que ellos plantean para la correcta formulación de una filosofía de gestión, se planteó la misión, la visión y los valores de la propuesta de empresa objetivo de este Trabajo Especial de Grado. (Ver tabla No. 21 en el análisis del objetivo No. 4 en este capítulo)

Esta propuesta de filosofía de gestión (misión, visión y valores) se realizó tomando en cuenta la gran mayoría de los elementos propuestos por los autores mencionados previamente, y que también fueron corroborados en las filosofías de gestión de las empresas de comunicación consultadas. Los principales elementos tomados en cuenta para la realización de esta propuesta fueron:

- Razón de ser de la organización
- Necesidades del cliente
- Valor del producto que ofrece la empresa
- Lo que diferencia a la organización
- A dónde se quiere llegar
- Perspectiva de futuro de la organización
- Que sea alcanzable y que sea creíble
- Cómo se relaciona la organización

Esta propuesta se explica de forma más amplia en el desarrollo del último objetivo de este Trabajo Especial de Grado, desarrollado en la parte final de este capítulo.

Análisis de los servicios actuales de empresas especializadas en comunicación organizacional para la definición de la gama de opciones a ofrecer.

Para el correcto cumplimiento de este objetivo se realizaron entrevistas a directores de comunicación de cinco empresas (*B&W Comunicación; Fuguet Comunicación y Cambio; Origami SAS; Pizzolante Estrategia y Comunicación; y Crea Comunicaciones*) donde se abordó el tema de los servicios de comunicación que ofrecen cada una de las empresas consultadas. Para la consecución de este objetivo, se realizó un análisis comparativo de los diversos servicios de comunicación que ofrecen las empresas consultadas.

Con respecto a los servicios de comunicación, Gustavo Pernalet, Director de la sede de Chile de la agencia B&W Comunicación Interna (Comunicación personal Septiembre 27, 2018), explicó en la entrevista realizada lo siguiente:

Nosotros lo que hacemos, en primer lugar, es un alineamiento estratégico, es decir, hacemos un alineamiento entre la verdadera estrategia de negocio de nuestros clientes y los objetivos estratégicos de la comunicación del cliente. Es decir, *la comunicación tiene que acompañar a los objetivos estratégicos de nuestro cliente*. Si no existe ese alineamiento y no se tienen los objetivos comunicacionales alineados a los objetivos estratégicos de negocio, se está haciendo cualquier cosa menos comunicación organizacional.

La empresa B&W Comunicación Interna, tiene clientes de importante embergadura como Laboratorios Abbott, Unilever, Bayer, CocaCola, Visa, Toyota, Itaú, BBVA Francés, entre otros.

A continuación se muestra la tabla No. 12 en la que se describen los principales servicios que ofrece esta agencia de comunicaciones:

Tabla No. 12. Descripción de servicios de comunicación de B&W Comunicación.

	
Categoría de servicios	Servicios específicos
Consultoría y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento Estratégico • Desarrollo de planes y políticas de Comunicación interna. • Planificación de acciones y canales • Solución a problemáticas puntuales • Benchmarking y mejores prácticas
Ejecución y producción	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas: aniversario de la Empresa, beneficios, calidad / normas ISO, cambios organizacionales, capacitación, celebraciones, clima Interno, crisis interna y externa (mercado, contexto), conflictividad laboral, gestión del desempeño, identidad corporativa, inducción. • Medios impresos: House Organs, revistas, diario mural para carteleras, anuarios, manuales, libros objeto, brochures, diarios, memoria y balance, folletos y flyers. • Medios digitales: Intranets, NL digitales, blogs, redes sociales 2.0, animaciones • Medios audiovisuales: Videos Ad hoc, TV interna, cartelera digital, noticieros corporativos. • Medios ambientales: ambientaciones, soportes físicos, cartelería y colocaciones. • Medios interpersonales: red de comunicación interna, eventos, cascadeo, convenciones, artística corporativa.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Formación específica en temas de Comunicación Interna para los distintos públicos de la empresa • Capacitación específica para la red de Comunicación interna • Coaching de líderes • Diseño de capacitaciones ad hoc según necesidad • Diseño de plan integral de capacitación
Medición y diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría y Diagnóstico de Comunicación interna. • Medición de Canales y Acciones • Diseño e Implementación de encuestas y entrevistas en profundidad y focus groups • Análisis de relevamientos

Fuente: www.bwcomunicacion.com (2018)

La empresa Fuguet Comunicación y Cambio se constituyó en el año 2008 y se especializó en Comunicación Organizacional. Actualmente sustenta su gestión en modelos y prácticas gerenciales desarrolladas de manera exitosa en diversas organizaciones, y éstas son adaptables a las diversas realidades que presenta cada empresa o institución. En la siguiente tabla se muestran los principales servicios de comunicación que ofrece esta firma:

Tabla No. 13. Descripción de servicios de comunicación de Fuguet Comunicación y cambio.

 Comunicación Estratégica Organizacional	
Categoría de servicios	Servicios específicos
Planificación y gestión de diagnósticos comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación estratégica • Gestión de comunicación interna • Consulta de análisis de entorno y de estrategia para gestión en temas de crisis derivadas del entorno • Gestión de crisis y gestión del cambio • Planificación estratégica de procesos de comunicación
Procesos de formación en áreas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de Comunicación Organizacional. • Rol y Habilidades Comunicacionales de Ejecutivos y Gerentes. • Rol y Habilidades Comunicacionales de Supervisores y Líderes de Equipos y Proyectos. • Comunicación Grupal para el Trabajo en Equipo . • Vocería de Prensa, Vocería Institucional y Vocería Interna. • Gestión y habilidades comunicacionales para Emprendedores. • Comunicación para la Gestión del Cambio y Desarrollo de Proyectos. • Habilidades comunicacionales para miembros de equipos de trabajo. • Coaching comunicacional individual .
Desarrollo de productos y contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones impresas. • Cartelera corporativas. • Medios electrónicos, Páginas Web e Intranets. • Redes sociales. • Medios audiovisuales. • Programas Cara a Cara.

Fuente: Elaboración propia, basada en entrevista a Amado Fuguet (2019) (Ver Anexo) y Brochure corporativo

Durante la entrevista, el Director General de esta agencia, Amado Fuguet, comentó que una ejecución comunicacional, sin importar que tipo de ejecución sea, no tendrá efecto si no se realiza un diagnóstico previo y se propone una estrategia.

Lo que nosotros le recomendamos siempre al cliente para comenzar a trabajar, es conocer la organización, realizar diagnósticos de sus procesos de comunicación, y tratar de comprender dónde están parados. *Luego de eso se debe conocer bien la estrategia de la organización para que todo el proceso de desarrollo de la estrategia comunicacional esté muy vinculada a la estrategia de la organización.* Si está desvinculada la estrategia de comunicación, va a haber muchas dificultades. Entonces, a partir de allí vamos identificando quienes son los actores que tienen que ver con la organización para determinar hasta qué punto se pueden desarrollar estrategias que sean bien generales o bien segmentadas con los actores, según sea el caso. Luego se debe desarrollar toda la metodología de temas que se van a abordar, y los mensajes asociados a esos temas... ..A partir de este punto, se identifican las iniciativas que se van a desarrollar comunicacionalmente a través de los distintos medios con los que cuenta la organización. Fuguet, A. (Comunicación personal, Septiembre 18, 2017)

Esta agencia cuenta con importantes clientes en Venezuela como Conindustria, la Cámara Cervecera, la Asociación de Industriales Químicos (ASOQUIM), FEDECÁMARAS, entre otros gremios.

De acuerdo con lo que explica la Directora Ejecutiva de Origami SAS, Mónica Sarmiento, las necesidades de los clientes en un mercado altamente competitivo son muy cambiantes, y los ajustes siempre deben formar parte de la planeación. “Nuestras acciones son medibles y son acciones que impactan a los negocios positivamente bien sea en temas de reputación, y en temas de resultados comerciales”, comentó.

Adicionalmente, y dentro de las metodologías de planeación estratégica que se aplican en esta agencia, Sarmiento (2018) explica que al momento de establecer una relación con un cliente, hay que documentarse sobre el sector; qué actividades hace la competencia; hacer un análisis de entorno y después un DOFA (Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Fortalezas), y con base en eso definir cuáles serían los objetivos principales. Se debe establecer un plan táctico con calendario, fecha, lugar y hora, y además los costos que eso tendría y cómo se mediría esa gestión.

Partiendo de esta afirmación, se muestra la siguiente tabla donde se describen los principales servicios de comunicación que ofrece esta agencia colombiana:

Tabla No. 14. Descripción de servicios de comunicación de Origami SAS.

	
Categoría de servicios	Servicios específicos
Planificación y gestión de diagnósticos comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de relaciones con medios de comunicación (free press) • Entrenamientos en temas de vocería • Desarrollo de proyectos de diseño gráfico • Creación y ejecución de conceptos digitales • Organización de eventos empresariales • Creación de marca

Fuente: Entrevista a Mónica Sarmiento (2018) (Ver Anexo) y www.origamisas.com (2018)

Con respecto a los servicios de comunicación que ofrece Pizzolante, Thony Da Silva (Socio) explica que los servicios se aplican dependiendo de las necesidades del cliente:

Hay clientes que nos buscan específicamente para un ámbito determinado y también tenemos clientes que atendemos de manera transversal a través de nuestros cuatro focos de trabajo...

...Tenemos clientes con proyectos específicos que generalmente van dirigidos a un área u objetivo específico; también tenemos clientes a los que atendemos y que les prestamos un servicio de acompañamiento permanente, y en función a ese acompañamiento permanente vamos trabajando para solventar las necesidades a implementar y los servicios o productos que pueden estar asociados a cualquiera de estos ámbitos.

Entre los principales clientes que atiende esta firma en Venezuela, destacan Empresas Polar, Sanitas Venezuela, Centro Médico Docente La Trinidad, Farmatodo, Óptica Caroní, entre otros. En el ámbito internacional destacan empresas como P&G, Huawei, Emirates Airlines, Kellogg's, Johnson&Johnson, CEMEX, Canal de Panamá, Telefónica, Subway, entre otros.

Tabla No. 15. Descripción de servicios de comunicación de Pizzolante Estrategia y Comunicación.

	
Categoría de servicios	Servicios específicos
Gestión de Gente	Cada colaborador es un vocero que puede fortalecer la marca y por ende el futuro del negocio, por eso la gestión humana es un pilar fundamental para la reputación a largo plazo.
Gestión de Riesgo	La mayoría de los riesgos son previsibles. Estar preparado para su atención es una responsabilidad gerencial, es imprescindible que las empresas desarrollen cultura de gestión de riesgos y situaciones de contingencia.
Gestión de Expectativas Sociales	Una actuación responsable de las empresas hacia las demandas sociales, garantiza la licencia social para operar y crea una conciencia empresarial comprometida con las comunidades donde impactan los negocios.
Gestión de Marca	El entorno es cada vez más exigente con las empresas, por ello, es necesario encontrar un punto diferenciador y crear historias que generen relaciones de largo plazo con las personas. La marca debe agregar un valor que vaya más allá de lo racional.

Fuente: www.pizzolante.com (2018)

En la siguiente tabla se muestran los servicios de comunicación que ofrece la agencia Crea Comunicaciones, quienes cuentan con años de experiencia en las áreas de estrategia, contenidos y formación, y a su vez desarrollan y ejecutan estrategias creativas exclusivas para sus clientes, potenciando sus objetivos empresariales.

Tabla No. 16. Descripción de servicios de comunicación de Crea Comunicaciones.

 Crea COMUNICACIONES	
Categoría de servicios	Servicios específicos
Estrategia y consultoría	<p>En nuestro Departamento de Estrategia marcamos el rumbo y dirigimos las acciones hacia los objetivos del cliente. En esta área planeamos con visión estratégica -macro y micro-, usando la comunicación como herramienta. Siendo un eje transversal en todos nuestros productos, la estrategia acompaña a los clientes que ameritan consultoría constante para sus marcas, así como el desarrollo puntual de proyectos entre los que destacan:</p> <p>Identidad de marca Identidad corporativa Plan de comunicaciones 360 Estrategias de posicionamiento Relanzamientos de marca Marketing Asesoría integral de comunicaciones Planes estratégicos semestrales o anuales</p>
Creación de contenidos	<p>Abrazados a todas nuestras referencias culturales, hacemos contenido útil, relevante y significativo. Nuestro Departamento de Contenidos trabaja el texto en todas sus facetas: palabras, imágenes, sonidos, movimientos. Las posibilidades expresivas son infinitas. Hacemos Marketing de contenidos.</p> <p>Conceptos creativos Discursos Brochures Newsletters Crónicas Entrevistas Redes Sociales Reportajes Notas de prensa Blogging</p> <p>Sabemos que hoy el posicionamiento de una marca ocurre a través de las relaciones, la identificación del usuario y el contenido como valor agregado.</p> <p>Nuestra especialidad es anclar ese contenido como valor natural del producto para conseguir la identificación de la audiencia a través de relaciones honestas y cercanas.</p>
Creación WEB	<p>Convencidas de que las principales transformaciones digitales en la comunicación tienen como protagonistas a las personas, nuestras estrategias de comunicación digital, producción de contenidos digitales y gestión de audiencias, es un trabajo cercano, creativo y estratégico.</p> <p>La versatilidad del entorno digital nos permite reinventarnos a diario, pero con nuestra visión estratégica la creatividad está al servicio de una identidad de marca sólida. Sabemos cómo apropiarnos de la inmediatez de la red para construir marcas que perduran. Ese es nuestro diferencial en el mercado nacional e internacional.</p> <p>Algunos de nuestros pilares en la comunicación digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de contenidos y administración de redes sociales • Producción y administración de Blogs • Producción de contenidos con visión SEO • Acompañamiento y desarrollo de contenidos para páginas web • Email marketing

Fuente: www.crea-comunicaciones.com (2018)

Carla Alvarenga, Directora de Estrategia y Socia principal de Crea Comunicaciones, explica que el acompañamiento estratégico en el área comunicacional con los clientes es el principal diferencial de esta agencia. Con respecto a los servicios que ofrece esta agencia, Alvarenga, C. (Comunicación personal, Octubre 16, 2018) agrega:

También realizamos estrategias comunicacionales anuales de corto o mediano plazo. Estas son estrategias de lanzamiento y de posicionamiento, comunicación digital, o desarrollo de contenidos especiales...

...En el área de comunicación digital tratamos de abarcar el desarrollo de páginas web, creación de contenidos, producción, desarrollo y manejo de plataformas digitales o redes sociales que sean necesarias para el posicionamiento digital de una marca...

...También tenemos lo que llamamos caja de ideas, que es básicamente consultoría comunicacional on demand, es decir, para lo que necesite el cliente, bien sea una crisis de comunicación organizacional o con temas de comunicación interna, sin dejar de lado la consultoría de comunicación externa. Nuestro diferencial es que cualquier producto que nosotros ofrezcamos siempre va a contar con un acompañamiento en consultoría comunicacional, y generalmente nosotros lo que hacemos es producir una estrategia que sirva de guía o paraguas comunicacional para el cliente.

Luego de las entrevistas y las consultas realizadas en los sitios web de cada una de las empresas especializadas acerca de los servicios de comunicación que ofrecen, es posible concluir que los servicios de comunicación suelen ser estandarizados o muy similares, obviamente cada empresa los ofrece bajo sus características particulares, su filosofía de gestión y los valores que aplican al ofrecer sus servicios y ejecutarlos con sus clientes.

Con el análisis específico de los servicios que prestan las empresas consultadas, se hizo posible concluir que existen cuatro áreas generales de conocimiento que coinciden en todas las empresas de servicios de comunicación consultadas y son las siguientes:

- Planificación y gestión de diagnósticos y planes comunicacionales.
- Gestión y manejo de crisis.
- Planificación, creación y desarrollo de contenidos.
- Creación y desarrollo de procesos comunicacionales.

Dentro de estas tres grandes áreas de conocimiento de la comunicación, existen otros procesos más específicos que desarrolla cada una de las empresas consultadas que se adaptan a las necesidades y circunstancias específicas de cada cliente.

Un elemento que ofrecen las empresas y que fue factor común en casi todas las entrevistas realizadas, es lo que los entrevistados denominan *el manejo y la gestión de crisis* debido a la situación de inestabilidad y crisis económica que se vive actualmente en Venezuela.

Da Silva T. (Comunicación Personal, Septiembre 27, 2018), Socio de Pizzolante Comunicación y Estrategia, explica que su empresa presenta un portafolio de servicios para Venezuela con características particulares. Este portafolio va dirigido principalmente a la gestión de crisis y el manejo de contingencias, por supuesto adaptado a través de un análisis de entorno. Además explica que éstos son unos servicios que se prestan dadas las circunstancias de coyuntura local que hace muy necesario para las empresas tener un apoyo y un soporte en este ámbito.

Es notorio que este tipo de empresas o agencias especializadas en ofrecer servicios de comunicación están claramente orientadas a satisfacer principalmente las necesidades de comunicación interna. En el caso específico de Origami SAS, por ejemplo, prestan servicio en la organización de eventos, y además ayudan a las empresas con las actividades de comunicación externa como los comunicados de prensa o freepress.

Esto no quiere decir que las demás agencias no lo hagan, seguro que lo hacen pero no es el principal foco de servicio que tienen. El principal foco de servicio en que coinciden las agencias consultadas es el de atender a los principales públicos internos y externos (en algunos casos), y desarrollar planes de comunicación estratégica que se alinien con los objetivos de negocio de los clientes. Uno de los principales elementos que si está presente

en todas las agencias, es el manejo y la gestión de crisis, sobre todo en las agencias de Venezuela por la situación actual del país.

Otro servicio de comunicación presente en los resultados obtenidos a través de las entrevistas y que lo ofrecen todas las agencias, es la creación, generación y producción de contenidos para los públicos de interés de los clientes. Estos productos pueden abarcar áreas de producción de material impreso, producción de contenidos para plataformas digitales, creación, diseño, producción, planificación y gestión de contenidos y mantenimiento de páginas web.

Luego de este análisis y con base en estos tópicos que marcan la tendencia en cuanto a los servicios de comunicación que ofrecen las agencias, se propone una lista de ofertas para completar el portafolio de servicios de comunicación de la propuesta objetivo de este TEG. Esta lista de ofertas está formulada tomando en cuenta la capacidad inicial de ejecución del proyecto de empresa acá planteado. (Ver tabla No. 22 en el análisis del objetivo No. 4 en este capítulo)

Caracterización preferencias y necesidades comunicacionales de los potenciales clientes de la nueva empresa para la particularización de la cartera de servicios.

Para dar cumplimiento a este objetivo se llevaron a cabo cuatro entrevistas a empresas pequeñas. Estas entrevistas tuvieron como meta detectar las principales preferencias y las necesidades de estas empresas. A continuación se muestran los resultados obtenidos en estas entrevistas.

La primera empresa consultada fue Subicicleta.com la cual funciona como una página web bajo la figura del e-commerce o comercio electrónico.

Tabla No. 17. Preferencias y necesidades comunicacionales de la empresa subicicleta.com.

Necesidades y preferencias comunicacionales de Subicicleta.com	
	
10 empleados (5 fijos y 5 freelance)	
Preferencias	Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales (Principalmente Instagram) • Plataformas digitales disponibles • Correos electrónicos • Página web • Comunicación personal • Asistencia a eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar los procesos de comunicación directa (Cara a cara) de la empresa • Fortalecer los procesos de comunicación ya existentes (Campañas digitales, Redes Sociales, Email Marketing). • Creación de contenido constante para los medios digitales disponibles. • Adaptarse a las nuevas tecnologías para llevar a más público objetivo (Ciclistas).

Fuente: Elaboración propia basada en entrevista a David Da Silva (2019).

Da Silva, D. (Comunicación personal, Enero 18, 2019) explica que en inicialmente el principal usuario y público objetivo de la marca Subicicleta.com, es cualquier persona

que quiera hacer deporte y que lo quiera hacer a través de una bicicleta, ya sea porque se quiere iniciar en el gran mundo del ciclismo, o porque ya son personas que hacen ciclismo y que tienen mucho tiempo en este mundo de la bicicleta.

La segunda organización consultada fue la Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela (AUFPV) la cual se encarga de organizar a todos los jugadores y jugadoras profesionales de fútbol de Venezuela.

Tabla No. 18. Preferencias y necesidades comunicacionales de la Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela.

Necesidades y preferencias comunicacionales de la Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela	
	
10 empleados en total (entre directiva y personal administrativo)	
Preferencias	Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos (Comunicación directa con jugadores y jugadoras). • Whatsapp • Redes Sociales (Instagram -Mensajes directos- y Facebook). • Campañas informativas de la gestión de la AUFPV a través de redes sociales. • Medios impresos. • Página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a todas las áreas de la AUFPV informadas. (Comunicación interna) • Definir estrategias para comunicarse con públicos objetivo o stakeholders. • Fortalecer y formalizar aún más los canales de comunicación existentes actualmente en la AUFPV.

Fuente: Elaboración propia basada en entrevista a Jesús López (2019).

Dentro de los medios de comunicación que se utilizan en la AUFPV, destaca principalmente el correo electrónico. López, J. (Comunicación personal, Enero 19, 2019) explica:

El principal público objetivo de la AUFPV son básicamente los jugadores y las jugadoras quienes se comunican con nosotros y nosotros con ellos a través de los correos electrónicos, porque nosotros en la asociación tenemos

como reglamento para los futbolistas, que se comuniquen con nosotros por correo electrónico para realizar cualquier trámite. Esto no quiere decir que sea el único medio de comunicación que utilizamos.

Otra de las empresas consultadas fue Tecno APAC. Esta es una empresa cuya función principal es la desarrollar sistemas personalizados para empresas pequeñas. Entre sus servicios más importantes están la creación de páginas web, la venta de impresoras fiscales y la aplicación de servicio técnico.

Tabla No. 19. Preferencias y necesidades comunicacionales de la empresa TecnoAPAC.

Necesidades y preferencias comunicacionales de la empresa TecnoAPAC	
	
5 empleados en total (entre directiva y personal administrativo)	
Preferencias	Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Whatsapp tradicional y Whatsapp Business • Redes Sociales (Instagram, Facebook y Twitter). • Comunicación personal con los clientes • Página Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar los procesos de comunicación directa (Cara a cara) de la empresa. • Fortalecer las Redes Sociales. • Creación de plan de comunicación (Mensajes particulares para stakeholders).

Fuente: Elaboración propia basada en entrevista a Alexander Pinzón (2019).

En el caso de esta empresa, y con respecto a los medios de comunicación utilizados allí, su Director Alexander Pinzón (Comunicación personal, Enero 27, 2019) explica:

Como somos una empresa pequeña, nuestra comunicación es muy directa y más que todo siempre nos comunicamos a través de mensajes de texto y WhatsApp. También tenemos redes sociales; tenemos Facebook, Instagram y Twitter pero es muy raro que los clientes nos escriban a través de estas plataformas, a menos que sea un cliente nuevo preguntando sobre nuestros

servicios. Pero nuestras comunicaciones siempre son muy directas a través de WhatsApp y mensaje de texto.

Por último, se consultó con la empresa Distribuidora Jassiel. Esta es una empresa mediana encargada de ofrecer productos de diseño gráfico, producir material publicitario, publicidad exterior, vinil, banners, avisos corpóreos, tarjetas de presentación, etc.

Tabla No. 20. Preferencias y necesidades comunicacionales de la empresa Distribuidora Jassiel.

Necesidades y preferencias comunicacionales de la empresa Distribuidora Jassiel	
	
5 empleados en total (entre directiva, personal administrativo y personal técnico)	
Preferencias	Necesidades
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación vía Whatsapp. • Redes Sociales (Únicamente Instagram). • Comunicación personal con los proveedores y clientes. • Vía telefónica tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una página web. • Fomentar la optimización de los procesos de comunicación directa con públicos internos y externos de la compañía. • Reforzamiento de la imagen digital de la compañía. • Fomentar comunicación con stakeholders a través de nuevos medios alternativos y digitales como por ejemplo el correo electrónico. • Reforzamiento de la imagen corporativa y la reputación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia basada en entrevista a Carlos Bastidas (2019).

Según lo que explica Carlos Bastidas, Gerente General de Distribuidora Jassiel, se utiliza principalmente la red social Instagram, afirmando que el objetivo principal del uso de esta red es atraer clientes.

Nos hemos dado cuenta de que cuando se muestra lo que haces con tu trabajo y a quién se lo haces tiene mucho peso. Entonces, la gente al ver tu trabajo se imagina su producto allí. Y esto es muy bueno porque ayuda a mejorar y a fortalecer la reputación de la compañía. Se muestra que se hace

un buen trabajo y si el cliente te comenta por allí, da mucha más credibilidad. Bastidas, C. (Comunicación personal, Enero 29, 2019)

Luego de realizar las entrevistas a las empresas PYMES y de escuchar a los directivos de estas empresas y conocer sus perspectivas en el ámbito comunicacional se hizo posible detectar algunos elementos que son comunes y otros diferenciadores que son caracterizados de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada empresa.

Existen elementos que son consecuencia de las tendencias digitales actuales que son casi obligatorias para cualquier empresa que tenga públicos objetivo definidos y bien estructurados para los que se establecen planes de comunicación. Entre esos elementos que son comunes están:

- Constante comunicación a través de redes sociales, especialmente Instagram. Esto no aplica para TecnoAPAC para quien el posicionamiento en esta red social no es un objetivo estratégico ni de comunicación.
- Todas las empresas consultadas coinciden en el uso del Whatsapp para comunicarse con sus públicos ya sean segmentados o en general. En el caso de Subicicleta.com se usa para consultas personalizadas acerca de la compra y venta de productos de ciclismo.
- El correo electrónico es de uso común en todas las empresas consultadas. En el caso particular de AUFPV es la forma estructurada formalmente por ellos para mantener comunicación formal con todos los miembros de la asociación.
- Todas coinciden en que la comunicación cara a cara muchas veces es la más importante y la más efectiva porque no hay interferencia en los mensajes, ni entre los emisores y los receptores.
- A excepción de la AUFPV, todas las empresas consultadas tienen las llamadas telefónicas como uno de los principales y más importantes medios de comunicación para contactarse con proveedores y clientes.

Sin embargo, también existe la utilización particular de medios de comunicación

que si van ligados estrechamente a la estrategia y a los objetivos de cada una de las empresas consultadas:

- En el caso particular de la Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela, y por el tipo de asociación que son, aún utilizan el medio impreso a pesar de los costos. Al respecto, López (2019) explica que a pesar de los altos costos, el medio impreso tiene un impacto muy fuerte en los futbolistas que hacen parte en la asociación, debido a que no todos cuentan con los dispositivos tecnológicos para acceder a la información digital que también se planifica desde el departamento de prensa.
- En el caso particular de TecnoAPAC, y así lo explicó Pinzón (2019) utilizan una plataforma de mensajes de texto específica:
“También tenemos una manera muy particular de comunicarnos con nuestros clientes que es a través de la mensajería de texto convencional. Nosotros nos afiliamos a ese tipo de servicio, y por lo general cuando queremos hacer comunicados generales acerca de nuestros servicios, enviamos los mensajes de texto a nuestro clientes”. (Pinzón, 2019)

**Propuesta de creación de una empresa
de servicios de consultoría en gestión comunicacional dirigida a PYMES,
basada en los resultados de las investigaciones previas.**

El análisis de resultados de este objetivo engloba todos los resultados y propuestas descritas en el análisis de los objetivos anteriores descritos en este capítulo. Para ello se tomaron en cuenta todos los datos recogidos con expertos y potenciales clientes, realizando una integración entre los datos empíricos recolectados, con las bases teóricas presentadas. Por supuesto que también entran en juego el conocimiento adquirido en comunicación organizacional en el transcurso de la Especialización cursada.

En la propuesta que se plantea a continuación se detallan los aspectos que conceptualmente constituirá la empresa de consultoría objetivo general de este Trabajo Especial de Grado. En primer lugar se propone la filosofía de gestión, específicamente la misión, la visión y los valores los cuales se muestran en la tabla No. 21 a continuación:

Tabla No. 21. Filosofía de gestión de la empresa de comunicación propuesta en este Trabajo Especial de Grado.

Propuesta de filosofía de gestión para la empresa que es objeto de estudio de este Trabajo Especial de Grado				
				
Misión	Visión	Valores	Indicadores que caracterizan la filosofía de gestión según autores	Presencia en la Propuesta
Acompañar a las empresas en sus procesos de comunicación estratégica garantizando la efectividad deseada y así ayudar a los clientes a alcanzar los objetivos de valor de su negocio.	Ser una empresa consultora de comunicación y estrategia reconocida por ofrecer servicios que estén regidos bajo los más altos estándares de calidad para crear valor a los clientes a través de nuestros productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Credibilidad • Confianza • Compromiso • Creatividad • Respeto y tolerancia • Flexibilidad • Cercanía • Trabajo en equipo con el cliente 	Razón de ser de la organización	Sí
			Necesidades del cliente	Sí
			Valor del producto que ofrece la empresa	Sí
			Lo que diferencia a la organización	Sí
			A dónde se quiere llegar	Sí
			Perspectiva de futuro de la organización	Sí
			Que sea alcanzable	Sí
			Que sea creíble	Sí
			Cómo hace los negocios la organización	No
			Cómo se relaciona la organización	Sí

Fuente: Creación propia (2019).

La propuesta de filosofía de gestión que se realiza en este Trabajo Especial de Grado está fundamentada en los postulados teóricos propuestos en las bases teóricas por los autores Capriotti (2009) y Villafañe (2008), entre otros.

Como se pudo observar en el análisis realizado en el primer objetivo acerca de las filosofías de gestión de las empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación, la mayoría de las propuestas de estas empresas están basadas en los postulados teóricos ya mencionados.

Dentro de la comparación realizada, se pudo concluir que todas las empresas consultadas tienen un objetivo claramente establecido a través de la misión. Este objetivo a grandes rasgos y de forma muy general, busca ayudar a los clientes a lograr sus objetivos

estratégicos a través de proyectos y planes comunicacionales.

De la misma forma, y con el mismo objetivo está planteada la propuesta de misión de la empresa propuesta en este Trabajo Especial de Grado. Específicamente se tomaron en cuenta los siguientes elementos teóricos a la hora de hacer la propuesta de filosofía de gestión:

- Razón de ser de la organización.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Mencionar el valor del producto que ofrece la empresa.
- En qué se diferencia la organización.
- Definición de metas alcanzables y creíbles.
- Cómo se relaciona la organización

En el caso de los elementos que conforman la visión, la propuesta va de la mano con los aspectos que plantean los autores Capriotti (2013) y Villafañe (2008) y que según ellos deben estar presentes cuando una organización plantea su filosofía de gestión y en este caso específico, la misión.

Según lo que plantea Capriotti (2013, p. 143), un enunciado de visión corporativa debe explicar de forma clara y breve *A dónde quiere llegar*. Este enunciado debe sonar como algo alcanzable, pero no debe sonar como algo sencillo. La visión corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para todo el personal de la organización.

Por su parte, Villafañe (2008, p. 22) sostiene que la visión debe ser una imagen compartida por los miembros de la alta gerencia de lo que quieren ser y cómo podrán serlo.

El planteamiento de la visión presentado en la propuesta de empresa de comunicaciones que se muestra en este Trabajo Especial de Grado, está fundamenta sobre lo que plantean estos autores acerca de la filosofía de gestión, y específicamente de la visión.

Para el desarrollo de este planteamiento de visión se tomaron en cuenta los planteamientos teóricos propuestos por Capriotti (2013) y Villafañe (2008), además de los

planteamientos plasmados en la visión corporativa de cada una de las empresas de comunicación que fueron consultadas.

La formulación de la visión corporativa propuesta fue realizada bajo los siguientes postulados teóricos (Ver tabla No. 21):

- Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble, y que merezca la pena hacer, que implique a la gente.
- Que sea creíble y tenga una probabilidad verosímil de éxito.

En cuando a los valores corporativos, Capriotti (2013) explica que éstos representan el cómo hace la organización sus negocios. Más específicamente, se refiere a los valores y principios profesionales que tiene la organización a la hora de diseñar los productos o servicios, fabricarlos y venderlos. Adicionalmente, se incluyen los principios de relación que son aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas ya sean internas de la organización o externas a esta.

Bajo esta premisas teórica, y bajo los valores éticos y profesionales, están planteados los valores corporativos en la propuesta de empresa plasmada en este Trabajo Especial de Grado. Entre los valores corporativos propuestos más destacados están la honestidad, la confianza, el compromiso, el respeto y la tolerancia, y el trabajo en equipo con el cliente (Ver tabla No. 21).

Tabla No. 22. Propuesta de oferta de servicios de la empresa de comunicación planteada en este Trabajo Especial de Grado.

Propuesta de portafolio de servicios de comunicación para la empresa que es objeto de estudio en este Trabajo Especial de Grado	
	
Categoría de servicios	Servicios específicos
Planificación y gestión de diagnósticos comunicacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de comunicación estratégica • Gestión de comunicación interna • Análisis de entorno • Gestión de crisis
Planificación y creación de contenidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes de comunicación interna. • Creación de campañas comunicacionales específicas y con objetivos específicos. • Creación y desarrollo de campañas para redes sociales
Creación y desarrollo de productos comunicacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Medios digitales: Creación y planificación de proyectos de página web, Intranets, gestión de contenidos para blogs, contenidos para redes sociales 2.0, animaciones, infografías, producción de videos, campañas digitales. • Medios impresos: revistas, manuales, libros, brochures, folletos, flyers, y cualquier producto impreso que se requiera. • Diseño gráfico en general.

Fuente: Creación propia (2019).

Con base en los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas y en la revisión de los sitios web de las empresas consultadas acerca de sus servicios de comunicación, en líneas muy generales, los servicios de comunicación se enmarcan en cuatro categorías macros, y a partir de allí se generan las subcategorías más específicas que como propuesta en este Trabajo Especial de Grado se pueden y se deben abarcar. Esas cuatro categorías son:

- Planificación y gestión de diagnósticos y planes comunicacionales.
- Gestión y manejo de crisis.

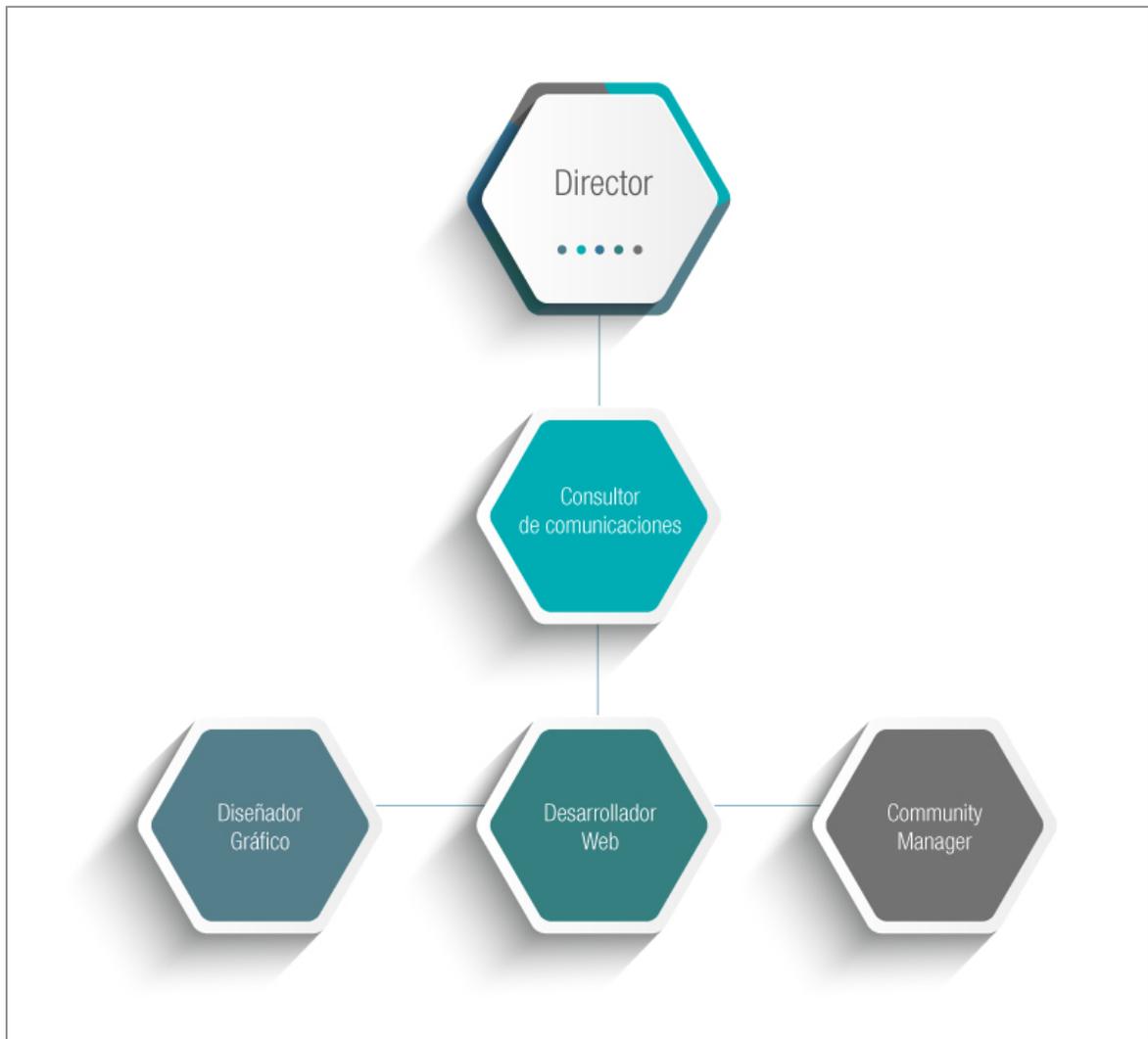
- Planificación, creación y desarrollo de contenidos.
- Creación y desarrollo de procesos comunicacionales.

Estas categorías son el resultado del análisis comparativo de los servicios que ofrecen las empresas de comunicación consultadas, por lo tanto, para poder ingresar al mercado competitivo de este tipo de servicios, es necesario abarcar en la mayor medida posible, estos servicios y ofrecerlos bajo un esquema de procesos que estén regidos por los más altos estándares de calidad posible.

Un énfasis importante en cuanto a los servicios de comunicación, es acompañar a las organizaciones venezolanas en el procesos de gestión de crisis y adaptabilidad al cambio. Este sin duda debe ser uno de los servicios primordiales que se mencionan en la propuesta de servicios. Y sin duda otro de los servicios que es más demandado por las organizaciones, es la creación y gestión de contenidos impresos, o digitales.

Dentro de la estructura organizacional planteada para el desarrollo de este emprendimiento, se iniciará con un organigrama distribuido de la siguiente forma:

Figura No. 1. Organigrama propuesto para la empresa.



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Esta propuesta se realizó tomando en cuenta el interés y el objetivo de llenar todas las áreas básicas que son pilares para que una empresa pequeña pueda comenzar a trabajar y a ofrecer sus servicios de forma satisfactoria y así dar cumplimiento a los objetivos y demandas propuestas por los clientes. Adicionalmente, se tomó como ejemplo las

estructuras organizacionales y los organigramas de cada una de las empresas especializadas en servicios de comunicación para abarcar las áreas elementales.

De acuerdo con la estructura organizacional prevista, la propuesta consta inicialmente de cinco personas:

1.- *Director General y un Consultor de Comunicaciones*: quienes son los encargados de dirigir y ejecutar de la mano con los clientes las consultorías, estrategias y planes de comunicación.

3.- *Diseñador Gráfico*: Encargado de desarrollar los proyectos gráficos, digitales y audiovisuales solicitados por los clientes. Este cargo trabaja de la mano con el Director General y el Consultor de Comunicaciones.

4.- *Desarrollador WEB*: Encargado de asumir todos los proyectos relacionados con creación y desarrollo de páginas y sitios web.

5.- *Community Manager*: Es la persona encargada de gestionar, de acuerdo con los lineamientos de la dirección general y de los clientes, las cuentas de las redes sociales que son de importancia para que los clientes mantengan comunicación con sus públicos y stakeholders más importantes.

Estas son las características iniciales que tiene este emprendimiento. Las figuras organizacionales mostradas en este organigrama podrán vincularse bajo la modalidad de trabajador freelance y a medida que se vaya dando el crecimiento de la empresa será posible establecer una estructura de oficina más formal y que sea fija.

Con las metodologías y actividades que se realizaron para alcanzar los objetivos específicos y como consecuencia de esto, el objetivo general, se logró determinar que la comunicación organizacional siempre es un elemento transversal, consciente o no, en los objetivos estratégicos que tienen las organizaciones. Una correcta planificación estratégica de los procesos comunicacionales y organizacionales le garantiza a las empresas el correcto proceso para alcanzar todos los objetivos estratégicos y de negocio de las organizaciones. La organización debe funcionar como un sistema donde todos los elementos interactúan, son interdependientes y cumplen con unas funciones específicas pero a la vez colectivas. Esto aplica para todos los procesos y en especial para los procesos de comunicación que son muy importantes y más en la época actual.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos y basado en los análisis realizados, es posible definir algunas conclusiones y comentarios pertinentes con respecto a la consecución de los objetivos específicos que se desarrollaron en este Trabajo Especial de Grado.

Analizar la filosofía de gestión de empresas especializadas en comunicación para la elaboración de propuesta de los principios fundacionales de la nueva empresa

Durante los procesos metodológicos aplicados para la realización de este objetivo específico, se logró determinar que la filosofía de gestión y particularmente la misión, la visión y los valores de las empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación, cumplen a grandes rasgos con características eficaces similares. Esta afirmación está basada en la comparación realizada bajo los estándares teóricos propuestos por los autores mencionados en los capítulos II y V.

Con base en estos resultados, se sugiere que a la hora de realizar una propuesta de filosofía de gestión, ésta deberá ser explícita, muy clara, muy precisa, y que abarque todos los elementos de interés de la organización, ya que un buen planteamiento de la filosofía de gestión será la guía y la forma de trabajo con que desarrollará sus actividades una determinada empresa u organización.

Una buena filosofía de gestión que guíe el camino de cualquier empresa, y en este caso de una consultora de comunicación, que sea explícita, muy sincera y que a su vez sea real y alcanzable, se traducirá en confianza por parte de los clientes, lo que a su vez ayudará a que la empresa se mantenga a lo largo del tiempo, lo que se supone es el objetivo de cualquier empresa y esto se pudo ver reflejado en los apartados de visión de cada una de las empresas consultadas.

Analizar los servicios actuales de empresas especializadas en comunicación organizacional para la definición de la gama de opciones a ofrecer

Luego de realizar las entrevistas con los directivos de las empresas de comunicación, se pudieron reconocer diversos aspectos que son comunes y que son aplicados a la hora de ofrecer un portafolio de servicios de comunicación. Se logró determinar que uno de los principales servicios que se ofrecen actualmente, especialmente en las consultoras de Venezuela, es la gestión de crisis organizacional.

Por supuesto que la gestión de crisis debe ir ligada estrechamente con una planificación estratégica de la comunicación que debe ser pensada antes, durante y después de la crisis. De acuerdo con lo explicado por los ejecutivos venezolanos consultados, actualmente este es uno de los principales servicios que se ofrecen y que más son demandados en los portafolios de cada una de estas agencias de comunicaciones que fueron consultadas.

Dentro de los elementos más importantes que fueron detectados durante la realización de la recolección de datos y del análisis de resultados, se pudo revelar que los servicios de comunicación que ofrecen las consultoras de comunicación suelen ser muy similares. Se diferencian, quizás, en lo que a nivel muy particular pueden ofrecer de acuerdo a las capacidades técnicas e intelectuales de los miembros que las conforman, pero generalmente, todas abarcan las mismas áreas de servicios y trabajan bajo metodologías similares a la hora de ejecutar sus diagnósticos, los planes de comunicación, estudiar a los públicos, y generar los mensajes y los contenidos, los cuales son adaptables a las necesidades de cada uno de los clientes.

Los servicios de comunicación que se ofrecen deben estar muy bien definidos y deberán estar respaldados bajo diversas metodologías que garanticen el correcto funcionamiento y aplicación de estos servicios, lo que garantizará la generación de una buena reputación, y a su vez, esto se traducirá en la satisfacción absoluta por parte de los clientes que, como se mencionó antes, debe ser uno de los objetivos implícitos y/o explícitos que deben estar presentes en la filosofía de gestión de cualquier empresa que preste servicios de consultoría.

Caracterizar preferencias y necesidades comunicacionales de los potenciales clientes de la nueva empresa para la particularización de la cartera de servicios.

Este tercer objetivo permitió detectar qué es lo que hacen y desean las empresas pequeñas y/o medianas en temas de comunicación. Aquí se intentó determinar cómo se comunican cotidianamente las empresas, y cómo desearían comunicarse para mejorar la interacción con sus públicos objetivo.

Uno de los principales descubrimientos encontrados durante esta investigación, fue que las empresas están muy claras en que actualmente los medios digitales son la principal tendencia en temas de comunicación y que hay un carácter de obligatoriedad en su uso. La gestión de una planificación acertada de procesos de comunicación, sumado al uso correcto de los medios y plataformas digitales con los que cuentan las empresas actualmente, podrá garantizar un mayor alcance y mayor impacto positivo en los públicos objetivo de cualquier empresa, lo que a su vez se traducirá en fidelidad por parte de los clientes.

Con los cambios y la constante evolución en la que está envuelta la tecnología en los tiempos modernos, las empresas se ven obligadas a estar sumergidas en constante procesos de transformación que les permita entender y adaptarse al entorno mediático y tecnológico en el que se encuentran. Esta es la única manera a través de la cual se le garantiza a las organizaciones sobrevivir en el tiempo.

Las empresas consultadas por muy pequeñas que parezcan ser, tienen muy claro que hacer en lo que a temas de comunicación se refiere. Tienen claro que deben de hacerse dueños de las principales plataformas digitales disponibles para utilizarlas como puente, sacar el máximo provecho y así poder comunicarse con todos sus públicos.

Otro de las conclusiones más importantes durante el análisis de resultados de este objetivo, es que aún se da mucha importancia a los medios de comunicación más elementales como la comunicación cara a cara y a la comunicación telefónica convencional a través de una simple llamada telefónica.

Es decir, existe una especie de mezcla equitativa entre la comunicación a través de lo nuevo, lo tecnológico, lo que es tendencia digital, y la comunicación más tradicional y que pareciera que nunca pasará a segundo plano.

Elaborar la propuesta de creación de una empresa de servicios de consultoría en gestión comunicacional dirigida a PYMES, basada en los resultados de las investigaciones previas

Por último, se realizó la recolección de todos los datos para la elaboración de la propuesta planteada como objetivo general de este Trabajo Especial de Grado. Una vez recolectados todos los datos de filosofía de gestión de las empresas de comunicación consultadas, se procedió a realizar una propuesta propia.

Con esto se pudo concluir que, cuando una empresa se dispone a generar una filosofía de gestión en la que se busque describir la misión, la visión y los valores, es de vital importancia que estos elementos tengan claridad y que sea muy específica porque esto servirá de guía para las acciones a llevar a cabo en la consultora.

El segundo elemento dentro de la propuesta es crear un portafolio de servicios el cual fue definido tomando en cuenta dos elementos clave: en primer lugar, el mercado competidor, el cual se pudo analizar gracias a la elaboración de un benchmarking que permitió conocer a las empresas consultoras de comunicación, y además indagar qué hacen y cómo lo hacen; y en segundo lugar, la capacidad y cantidad de servicios que como emprendimiento se pueden ofrecer dentro de la propuesta presentada en este Trabajo Especial de Grado.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

- Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K., & Correa, D. A. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio* , 9 (17), 77-94.
- Alvarenga, C. (16 de Octubre de 2018). Crea Comunicaciones. (L. Paolini, Entrevistador)
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (5ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bastidas, C. (29 de Enero de 2019). Distribuidora Jassiel. (L. Paolini, Entrevistador)
- Bengt Karlöf, S. Ö. (1994). *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity* (1ra ed.). Estados Unidos: Editorial John Wiley & Sons.
- Blanco Rodríguez, Y. M., & Rivera González, D. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de Servicios integrales en comunicación para pymes en la ciudad de Villavicencio*. (Tesis de Grado de Especialización), Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Block, P. (1981). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* . Austin, Texas, Estados Unidos: Learning concepts.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (1a ed.). Santiago, Chile: Colección Libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (4ta edición ed.). Málaga, España: Editorial Ariel.
- Castellanos, O., & Jimenez, C. (2005). El Benchmark como Instrumento de Generación de Conocimiento Empresarial. *Gestión del conocimiento y de la información, calidad y productividad.*, (pág. 14). Salvador, Brasil.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Colegio Nacional de Periodistas. (26-27 de Enero de 2013). *Colegio Nacional de Periodistas - Venezuela*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de Código de Ética del Periodista Venezolano:
http://cdn1.cnpven.org/archivos/80/original_codigoeticafinal.pdf
- Congreso de la República de Venezuela. (14 de Agosto de 1993). *Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual (SAPI)*. Recuperado el 08 de enero de 2019, de Ley sobre el derecho de autor: sapi.gob.ve/wp-content/uploads/2015/06/leyes/reglamento_da.pdf
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Currás P., R. (2010). Identidad e imagen corporativas: Revision conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis* (7), 9-34.
- DaSilva, D. (18 de Enero de 2019). Procesos de comunicación de Subicicleta.com. (L. Paolini, Entrevistador)
- DaSilva, T. (27 de Septiembre de 2018). Pizzolante Comunicación & Estrategia. (L. Paolini, Entrevistador)
- Domínguez, O. F. (2005). XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. *El Benchmark como Instrumento de Generación de Conocimiento Empresarial*. Salvador, Brasil.
- Downs, C. (1988). *Communication Audits*. Glenviwe, Illinois, Estados Unidos: Scott, Foresman and Company.

- Dragnic, O. (2003). *Diccionario de Comunicación Social* (Segunda Edición ed.). Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Panapo.
- Fernández López, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas* (1ra ed.). Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.
- Fernández, E. (2004). *Planificación y gestión de medios publicitarios. Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Fernández, M., & Nuñez, C. (2007). *Herramienta de Evaluación de Proyectos de Outsourcing de TI basada en Factores Críticos de Éxito*. Tesis de Pregrado, Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura* (1ra Edición ed.). México D.F. , México: McGraw-Hil Interamericana Editores.
- Fuguet, A. (18 de Septiembre de 2018). Fuguet Comunicación y Cambio. (L. Paolini, Entrevistador)
- García, M. (2007). *Las claves de la publicidad* (5ta ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnely, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos* (10a Edición ed.). Santiago, Chile: McGraw-Hill-Interamericana de Chile LTDA.
- González, M. A. (2015). *Gestión de la comunicación de apoyo y el manejo de conflictos en coordinadores de una institución de educación media*. (Tesis de Grado de Especialización), Universidad Simón Bolívar, Coordinación de Estudios de Gerencia y Economía, Caracas.
- González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *ZER* (23), 183-197.

- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, Distrito Federal, México: McGrawHill.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Karlöf, B., & Östblom, S. (1993). *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity* (1ra edición ed.). Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global* (14a ed.). Ciudad de México, Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware, Estados Unidos de América: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión* (3a ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 17 de Junio de 2018, de <http://www.insht.es/>: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- López, J. (19 de Enero de 2019). Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela. (L. Paolini, Entrevistador)
- Lucas Marin, A. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid, España: Fragua.
- Martínez, Y. (2017). Comunicación Organizacional. *Los medios de comunicación*. Caracas: Universidad Monteávila.
- Mujica, H. (1977). *Sociología de la Comunicación* (1ra ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Facultad de Humanidades y Educación UCV.

- Nosnik, A. (1995). *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. México D.F., México: Editorial Mimeo.
- Orjuela, S. (2011). Aproximación al estatus de la comunicación en la organización venezolana. *Revista ECO* (3).
- Pascuali, A. (1990). *Comprender la comunicación* (Cuarta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Monteavila Latinoamericana Editores.
- Pérez, J. P., & Trujillo, J. P. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las Mypes ubicadas en la ciudad de Bogotá*. (Trabajo de Grado para Especialización), Universidad EAN, Bogotá.
- Pernalet, G. (27 de Septiembre de 2018). B&W Comunicación Interna. (L. Paolini, Entrevistador)
- Pinzón, A. (27 de Enero de 2019). Tecno APAC. (L. Paolini, Entrevistador)
- Press, E. (1997). La comunicación. Herramienta de la empresa. *Revista El Cronista Management* (50).
- Real Academia Española. (2017). *Comunicación*. Recuperado el 17 de Junio de 2018, de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Rebeil Corella, M. A., & Montoya, A. (2008). Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. En M. A. Rebeil Corella, *Comunicación estratégica en las organizaciones* (pág. 304). México D.F., Venezuela: Editorial Trillas.
- Ríos Fernández, Y. C. (2017). *Diseño conceptual de una empresa de servicios de consultoría para la atención de instituciones educativas privadas en la mejora de su gestión en comunicación interna*. (Trabajo Especial de Grado de Especialización), Universidad Monteávila, Caracas.

- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y comunicación* (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Rivo López, E. (1999). Externalización: Más allá de la subcontratación. En J. C. Calvo (Ed.), *La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés. II*, págs. 725-730. Universidad de La Rioja.
- Román Morán, Y. (2016). *Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudio de casos*. (Trabajo de Grado para Doctorado), Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación. Una introducción teórico práctica*. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO.
- Sánchez, X. (2009). *Plan de negocios - Empresa de Comunicaciones*. (Tesis de Grado para Magister), Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Santiago.
- Sarmiento, M. (27 de Septiembre de 2018). Origami SAS. (L. Paolini, Entrevistador)
- Schein, E. (1988). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Massachusetts, Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.
- Soria R., R. (2008). Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. *Revista TEACS*, Año 01 (01), 9-26.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Amherst, Massachusetts, Estados Unidos: University of Massachusetts.

- Tuñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Universidad Monteavila. (10 de Junio de 2004). *Reglamento de Alumnos*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Control de Estudios: https://www.uma.edu.ve/documentos_uma/control_de_estudios/Reglamento_de_Alumnos_2004.pdf
- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Revista Razón y Palabra* (32).
- Varona M., F. (1994). Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *DIA.LOGOS de la Comunicación* (39), 55-64.
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (61), 129-155.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Yépez, J. F. (2009). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa que brinde asesoría en tecnologías de la información y la comunicación*. (Tesis de Grado de Maestría), Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión, Quito.
- Zevallos, E. (Octubre de 2008). Pyme, tecnología y gestión de información. (A. Leone, Ed.) *PYMES: Visión estratégica para el desarrollo económico y social* , 29-30.
- Zoila Rosa, V. C. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer Las realidades con evidencia científica. *Revista Educación* , 33 (1), 155-165.

ANEXOS

Anexo No. 1 Entrevista a Gustavo Pernaletе (B&W Comunicación)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Entrevista realizada a Gustavo Pernaletе – Director de B&W Comunicación (Chile)

Entrevista realizada el viernes, 14 de septiembre de 2018

Gustavo Pernaletе es Master en Comunicación Empresarial de la Universidad Autónoma de Barcelona y Comunicador Social de la Universidad Central de Venezuela. Se ha desempeñado como Gerente de grandes organizaciones industriales de América latina, potenciando el valor de sus marcas y sus comunicaciones corporativas. Ha participado en procesos de expansión de la Organización Techint. Como Gerente de Comunicaciones ha contribuido en empresas en Argentina, Venezuela, Brasil y México. Esta experiencia abarca gestión de crisis, fusiones y adquisiciones, negociación de contratos colectivos, procesos de integración intercultural y relaciones con medios. Luego de ser redactor contratado de la agencia Reuters en los años noventa integró equipos en empresas como Banco de Venezuela, Siderúrgica del Orinoco, SIDOR, y Ternium en la Organización Techint. Ejerció como profesor de Comunicación Estratégica para el Diplomado de Gobernabilidad del Centro de Estudios Políticos de la Universidad Católica Andrés Bello.

Conocer una pequeña historia de la organización (evolución de la empresa), e indagar un poco en cuanto a los servicios que ustedes ofrecen. Me interesa conocer cuáles son los principales y más importantes servicios de comunicación que ofrece BW Comunicación y además me interesa ahondar en cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes actualmente.

Esta es una empresa que tiene 22 años. Nació como una agencia de comunicaciones internas con lo cual no se hacen relaciones con medios, no hace gestión de crisis, no se hace redes sociales, ni hace relación con los clientes. Se dedica únicamente a fortalecer la comunicación de la comunidad laboral que comprende una organización. Eso no quiere

decir que no haya una estrategia para públicos externos, sino que el foco del servicio está centrado en la comunidad de trabajo que está constituida por colaboradores, trabajadores y empleados con relación contractual colectiva o individual, todo lo que sería la gerencia, accionistas, proveedores, etc. Nació la compañía creo que en principio eran dos socios o algo así Y el equipo fue creciendo de manera orgánica a medida de que iba aumentando la cartera de clientes. Hoy en día es una empresa que tiene alrededor de 40 personas entre personal propio y contratado y también ha ido armando alianzas con el paso del tiempo con otras agencias en otros países de América Latina, y estas alianzas han permitido que B&W extienda su operación es a Colombia, a Paraguay, a Chile, a Uruguay llevando su cartera de servicios y también el posicionamiento de su marca. Es decir cuando se hace una alianza la marca B&W, es la que prevalece.

En la página web, vas a ver una cantidad de clientes que hemos atendido en las distintas etapas que a mí me ha tocado vivir. En mi caso particular tengo una relación con B&W de unos siete u ocho años, porque yo antes de estar en Chile estuve en Argentina. Y allí yo era gerente de una compañía y B&W era mi proveedor de comunicación interna. Así fue como conocí la organización. Ya más recientemente y estando acá en Chile llegamos a tener conversaciones y entonces ahora yo estoy desarrollando todo lo que sería la presencia de B&W en Chile ya como parte del equipo.

¿Cuáles son las principales demandas de los clientes y cuáles son los principales servicios que ofrece B&W en Chile?

Con base a lo que es la demanda de los clientes, nosotros como proveedor de servicio nos vamos acoplando debido a que cada país y cada mercado tiene sus características. Creo que te voy a responder varias preguntas con esta respuesta. Lo que nosotros estamos ofreciendo y que es un elemento diferenciador en el mercado es el enfoque o el abordaje estratégico de la comunicación. ¿Qué significa esto? A diferencia de una agencia de publicidad que solamente tiene un fuerte componente de producción, cuando digo producción me refiero a la generación de contenidos (medios internos, campañas, etc) que eso lo hacemos. Nosotros lo que hacemos, en primer lugar, es un alineamiento estratégico, es decir, hacemos un alineamiento entre la verdadera estrategia de negocio de nuestro cliente y hacemos un

alineamiento con los objetivos estratégicos de la comunicación. Es decir, la comunicación tiene que acompañar a los objetivos estratégicos de nuestro cliente. Si no existe ese alineamiento y no se tienen los objetivos comunicacionales alineados a los objetivos estratégicos de negocio, se está haciendo cualquier cosa menos comunicación organizacional. Entonces, lo primero es el componente estratégico.

Con respecto a lo que nosotros ofrecemos está toda la parte de generación de ideas, de diseños de contenidos, diseño de medios internos (Medios internos que pueden presenciales o no) y la implementación. Esto es digamos a grandes rasgos. Existe un elemento diferenciador hoy en día en B&W porque nosotros somos una agencia Partner para Facebook en América Latina. Facebook hace aproximadamente hace un año y medio lanzó un producto que se llama World Place. World Place es la plataforma colaborativa de Facebook para empresas y organizaciones. Nosotros actualmente estamos ofreciéndole a las organizaciones la incorporación de esta plataforma que sería una especie de Facebook corporativo el cual no funciona como red social sino que sirve para trabajar en equipo dentro de la organización, básicamente armando grupos de trabajo y de proyectos pero con las herramientas más conocidas de Facebook (Chats tipo whatsapp, videos, etc.). Es una herramienta bastante versátil que complementa todos los medios internos incluida la comunicación presencial que seguimos pensando que es fundamental en las organizaciones.

Dentro de estos servicios que ustedes ofrecen, me interesa conocer además cuáles son las metodologías de trabajo y cómo se gestionan los proyectos con los clientes (esto de forma muy general).

¿Cómo trabajamos nosotros? Primero tenemos fases de diagnóstico a través de mediciones cualitativas y cuantitativas. Después hacemos trabajos de planificación de la comunicación casi siempre con la directiva de compañía, y producto de esas sesiones de planificación van surgiendo entonces los planes de acción y las iniciativas que nosotros luego diseñamos y posteriormente aplicamos.

Finalmente hay una fase De seguimiento y evaluación de lo que hemos hecho. Esa es más o menos nuestra metodología de trabajo.

¿Cuál es la filosofía de gestión de la empresa? ¿En qué está basada y bajo cuáles principios está fundamentada la misma?

Te voy a facilitar algún material que tengo por aquí acerca de la filosofía de gestión de nuestra organización, sin embargo, te puedo decir que nuestra filosofía de trabajo siempre está basada en ayudar al cliente o dar contención a las organizaciones para que logren sistemas de comunicación y de relacionamiento sano. Es decir, ver a las organizaciones como sistemas de vinculación y como redes de relacionamiento en el que los flujos de comunicación permiten el funcionamiento de esa organización con el objetivo o el propósito de que esas organizaciones sean cada vez más productivas y que la gente se sienta en bienestar cuando están allí haciendo lo que saben hacer.

Siempre apuntamos a eso. Al bienestar del clima de la comunicación, basados en que cada organización siempre es un gran sistema. Si está ocurriendo algo en un determinado departamento de una organización, la gerencia y la directiva tienen que mirar completo el sistema, y no mirar al departamento que tiene la dificultad de forma aislada, sino, mirarlo de forma sistémica.

Es por esto que nuestra metodología en general, en la medida de lo posible buscamos hacer diagnósticos iniciales, diagnósticos cuantitativos, que nos permitan intervenir de la forma correcta y siempre involucrando a la directiva de la organización.

Nosotros somos de la filosofía de que si la alta directiva no está convencida del trabajo que se puede hacer en materia de comunicación, difícilmente vamos a lograr ver resultados satisfactorios para la organización.

Debemos hacer entender a los CEO's y a los Managers de las organizaciones que la comunicación es la estrategia y que sin comunicación no hay estrategia, y que si tú quitas la comunicación de la organización, la organización se paraliza. La comunicación debe ser transversal en la organización. Es muy curioso que en las escuelas de negocios hasta ahora no hay materias relacionadas con el desarrollo de competencias comunicacionales en los líderes empresariales. Entonces, los líderes empresariales por lo general tienen que prepararse fuera de las aulas de las escuelas de negocios ya cuando están desempeñándose en alguna organización. Lo importante de esto es que estamos viendo con el paso del tiempo que los gerentes tienen que desarrollar estas competencias comunicacionales, y que

estas competencias son aproximadamente el 70% de las acciones que ellos tienen que emprender en las organizaciones. Hoy en día en cualquier organización, cualquier supervisor o un gerente general, ocupa más o menos el 70% de su tiempo en comunicarse. Esa es, más o menos, la proporción.

¿Cómo está conformada la estructura de la empresa? Es decir, a nivel de organigrama cómo están distribuidas las funciones.

Todo B&W, incluidas todas sus sucursales tienen un aproximado de 40 empleados. En el caso de la sede de Chile que es la que yo dirijo, yo estoy solo. La gran sede está en Buenos Aires, Argentina, y si por ejemplo yo necesito desarrollar una campaña en Chile para un cliente en Chile, yo lo que hago es que me apoyo en la oficina de Buenos Aires, donde están los diseñadores y el equipo creativo que son los que generan los mensajes y contenidos que vayan de acuerdo a las exigencias de los clientes; todo se hace en Buenos Aires, es decir, yo no necesito duplicar una estructura de organigrama acá en Chile. Yo lo que necesito es un consultor y un ejecutivo de cuentas y ese soy yo. En total somos 40 personas en toda la organización

Algunos planes futuros de la empresa BW Comunicación

Por ahora nuestro crecimiento ha sido siempre un crecimiento orgánico a través de diversas alianzas. Pero hasta este momento hay, hasta donde yo sé, ganas de seguir creciendo, lógicamente si se dan las oportunidades. Yo diría que nuestro crecimiento está más inspirado en ganar más y mejores clientes. Tenemos esperanzas en esta alianza con Facebook con la que esperamos llevar nuestros productos y nuestros servicios a otro nivel

Anexo No. 2 Entrevista a Amado Fuguet (Fuguet Comunicación y Cambio)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a Amado Fuguet – Director de Fuguet Comunicación y Cambio (Venezuela). Realizada el martes, 18 de septiembre de 2018.

Amado Fuguet es fundador y director de Fuguet Comunicación y Cambio. Es egresado de la UCV como Comunicador Social y del Programa Avanzado de Gerencia del IESA, y ha realizado estudios de postgrado en Desarrollo Organizacional en la UCAB. Ha sido Profesor de Comunicaciones Corporativas de la Especialización de Gerencia de Comunicaciones Integradas de la Universidad Metropolitana, así como de Comunicación Estratégica en el Centro de Estudios Políticos de la Universidad Católica Andrés Bello. Fue Vicepresidente de Información y Prensa del Banco de Venezuela y Gerente Corporativo de Comunicaciones Internas de Cantv.

¿Cómo nació la Fuguet Comunicación y Cambio?

Mi firma está especializada en comunicación interna. Y esa firma de comunicación interna también derivó en que tuviera también participación tanto desde la firma, como de planteamientos que me hicieron algunas instituciones para ejercer la docencia que es mi otra área de trabajo. Yo he trabajado Comunicación Estratégica y Comunicación Organizacional en la Universidad Metropolitana en una Especialización que existía que se llamaba “Comunicaciones integradas al mercadeo”. Y en la Universidad Católica Andrés Bello desde el centro de Estudios Políticos donde existía un Diplomado de Gobernabilidad y Gobierno donde doy la materia de comunicación estratégica. También he ofrecido cursos especializados en comunicación organizacional en la Universidad Católica. Según lo que tú estás indagando, que es la referencia de la empresa, pues la empresa nace porque yo había desarrollado desde mi estadía en CANTV una serie de prácticas y metodologías y había allí una experiencia ya acumulada que me permitió introducirme con un conocimiento diría yo bastante sólido en gestión de comunicación interna, y lo comencé a ofrecer a empresas y organizaciones. Las tres áreas de actividad de la agencia de comunicación siempre han sido

1.- La planificación y gestión de diagnósticos comunicacionales, 2.- La segunda área de trabajo está más dirigida a procesos de formación comunicacional 3.- y la tercera va más dirigida a desarrollo de productos y contenidos.

Debo comentarte lo siguiente: en el transcurso de estos diez años que tiene ya la empresa, la realidad del entorno fue planteando la necesidad de enmarcar casi todos los procesos en comunicación estratégica global como consecuencia de las diferentes crisis que han pasado las empresas y organizaciones como los gremios con los que he trabajado y también con las instituciones. Entonces en el caso nuestro nos dirigimos a tres grandes sectores de trabajo: Uno es la empresa privada o empresas de la industria o del comercio, especialmente industria y en segundo término el comercio, y eventualmente algunas empresas de servicios; la segunda gran área de actividad ha sido la gremial, hemos trabajado con gremios. Allí hemos trabajado con Conindustria, con la Cámara Cervecera, con Asoquim que es la Asociación de Industriales Químicos, y eventualmente también hemos trabajado con otras cámaras. También hemos trabajado en proyectos con Fedecámaras que a veces nos llaman para desarrollar proyectos que son proyectos muy puntuales de una duración de unos 3 ó 4 meses durante los últimos 4 años aproximadamente.

En la parte de formación tenemos dos bloques de formación: Uno enfocado a todos los temas relacionados con vocería como lo más típicos o tradicionales, pero los de mayor trabajo en las empresas, digamos enfocados a la comunicación organizacional, se derivan en desarrollar la sensibilización del rol que tienen los gerentes y supervisores como comunicadores dentro de la organización. Desarrollo de destrezas y habilidades. Esta es otra de las áreas de trabajo.

La tercera área de trabajo es la que te comentaba antes y es la que está relacionada con la generación y producción de contenidos. Esta es como la más típica. Es la producción de publicaciones internas, bien sean impresas que son cada cada vez menos por el tema de los costos, y más el desarrollo de publicaciones digitales y producción de contenidos digitales. Nosotros hemos tenido como organización una tarea muy específica con la realidad que se ha desarrollado durante todos estos años. Y en el caso de las empresas es la gestión de crisis y la gestión del cambio. La realidad de las empresas y del país nos ha

llevado a tener una especialización en esa área y que de alguna manera tiene que ver en el caso nuestro por esos antecedentes que yo te comentaba. Por eso te quería comentar antes de dónde venía yo por la experiencia en medios y por haber manejado la sección económica de El Nacional. Tengo mucha consulta de análisis de entorno y de estrategia para gestión en temas de crisis derivadas del entorno, y luego la gestión de crisis y la gestión del cambio por la experiencia en CANTV. Entonces prácticamente todos estos procesos, y eso para mí es la clave cuentan con una serie de metodologías, que son metodologías flexibles pero que son metodologías que ayudan a que las organizaciones puedan de alguna manera desarrollar estrategias e iniciativas comunicacionales que estén dentro de un plan y que tengan un orden predeterminado. Esas metodologías se aplican tanto a los diagnósticos que realizamos, tenemos una metodología para realizar los diagnósticos a través de encuestas, Focus Group y entrevistas. Allí hay una serie de asuntos y temas que se indagan.

Luego están las metodologías de planificación, donde se busca un poco planificar los procesos de comunicación, las metodologías para el desarrollo de mensajes, y las metodologías para la gestión editorial de los medios internos. Estos entre otros diseños de métodos. Para uno poder tener fortaleza en la gestión, se requiere de mucho método y disciplina que se deben ir aplicando a las empresas clientes. Te contaba que la realidad país hizo que a partir del cuarto año de nuestra organización tuviéramos que tener una visión un poco más global metiéndonos muchísimo más con la gestión del entorno, y con la gestión de crisis, porque era ineludible trabajar todo lo que es comunicación interna dentro de ese marco, entonces, ya nosotros no nos ofrecemos exclusivamente como una agencia de comunicación interna, en la cual si nos vendemos como especialistas en comunicación interna, pero nos vendemos más como especialistas en comunicación estratégica organizacional. Esa es una evolución que se ha ido dando en el tiempo y bueno, eso de alguna manera nos ha permitido mantenernos en el tiempo.

¿Cómo es el proceso y cuáles son los pasos de una metodología una vez se establece una relación con un cliente?

Fíjate a nosotros nos llaman y nos dicen por ejemplo que tienen un problema y quieren sacar un boletín o una revista. Y cuando me dicen eso, yo pienso: “Empezando por ahí ya

tenemos un inicio que no es lo más conveniente o el más adecuado”. Porque la producción sin diagnóstico y sin estrategia no tiene ninguna efectividad. Entonces lo que nosotros le recomendamos siempre al cliente para comenzar es trabajar con ellos en conocer la organización, en realizar diagnósticos de sus procesos de comunicación, en tratar de comprender dónde están parados. Y luego de eso conocer bien la estrategia de la organización para que todo el proceso de desarrollo de la estrategia comunicacional este muy vinculada a la estrategia de la organización. Si está desvinculada la estrategia de comunicación, va a haber muchos problemas. Entonces, a partir de allí vamos identificando quienes son los actores que tienen que ver con la organización para determinar hasta qué punto se pueden desarrollar estrategias que sean bien generales o bien segmentadas con los actores. Luego se debe desarrollar toda la metodología de temas que se deben abordar, y los mensajes asociados a esos temas. Para esto tenemos ya desarrollado todo un marco metodológico que compartimos con todos los clientes y en unos se aplica por completo y en otro se aplica por segmentos dependiendo de la realidad de cada uno de ellos. A partir de este punto, se identifican las iniciativas que se van a desarrollar comunicacionalmente a través de los distintos medios con los que cuenta la organización como medios y programas que desarrollan las organizaciones. Allí entramos sobre todo cuando se trata de comunicación dentro de la organización, entramos mucho a trabajar temas de cultura, temas de valores, temas de competencias, temas de clima organizacional, que nosotros consideramos como valiosísimos para poder emprender cualquier programa de comunicación. En esta etapa identificamos además que tipo de proyecto está desarrollando la organización, y cómo estos proyectos están asociados a la estrategia y a partir de allí enmarcar el desarrollo del plan de iniciativas en ese proceso. Y cuando desarrollamos el plan de iniciativa es cuando nosotros le decimos al cliente si lo que tenía planteado inicialmente tiene sentido o no tiene sentido.

Es cierto que hay algunas organizaciones que tienen un grupo o equipo interno que desarrolla iniciativas y lo que quiere es apoyo más en la producción. Esto pasa ocasionalmente. Pero digamos, no es nuestra inclinación. En otros países existe una tendencia en las empresas de comunicación que es esa inclinación hacia la producción de contenidos, entonces tienen mucha gente especializada en el área de producción y dejan de

lado el área de formación o de diseño estratégico. En el caso nuestro la fortaleza está más ligada a estrategia y a diagnóstico desde el punto de vista de lo que es la consultoría. Esa es la forma cómo nosotros nos hemos desarrollado.

¿Cuál es la filosofía de gestión de Fuguet Comunicación y cambio?

Nosotros tenemos una serie de propósitos que nos hemos planteado como organización. Para nosotros el gran objetivo es ayudar a que la gente se comunique mejor en las organizaciones. De hecho es así como nosotros tratamos de presentarnos cuando vamos a una reunión. Esa es digamos nuestra carta de presentación. En cuanto a nuestra filosofía, nuestros valores parten porque todos los que conformamos esta organización, tengamos una inclinación a aprender constantemente, es decir, nosotros buscamos siempre estar al día en todos los procesos de comunicación de manera que podamos aprender y ver de las cosas que nosotros desarrollamos qué adaptaciones hay que hacer para que esas mismas adaptaciones que hagamos tengan impacto en el cliente. Este es uno de los valores dentro de los cuales nosotros nos desarrollamos.

El segundo valor, y además yo le doy mucha importancia, es que la participación del cliente es fundamental. Para nosotros es fundamental que el cliente forme parte del desarrollo de todo lo que nosotros hacemos, y no que nosotros le hagamos el trabajo al cliente. ¿Por qué? Porque nosotros hemos comprobado que la participación efectiva de los clientes hace más viable la ejecución de cada proyecto. Entonces para nosotros es fundamental que trabajemos junto con el cliente, y cuando te digo esto, no me refiero únicamente al equipo de comunicación, también se debe incluir a los líderes de la organización. Siempre buscamos que los líderes se apropien del trabajo que se está haciendo a nivel comunicacional. Cada vez que hacemos un plan de comunicaciones tratamos de hacerlo en una reunión que incluya a los líderes de la organización y que ellos también participen en la tormenta de ideas que se hace para desarrollar este tipo de trabajo, es decir, que ellos se apropien del proyecto.

Otro valor que nosotros desarrollamos, además de incluir la participación de los clientes, es que tenemos una vocación formativa. O sea, para nosotros compartir el

conocimiento con el cliente es lo que hace la diferencia. Tratamos de enseñar en todos los procesos en los que participamos, o en los cursos y talleres que formalmente damos.

Y por último, es que como nosotros manejamos mucho contenido estratégico en la organización, tratamos de obtener una relación de confianza mutua. En la medida en que nosotros logremos esa confianza nos comparten más sus realidades, y nosotros podemos trabajar de forma más efectiva.

Estos son los cuatro valores que nos guían, y son los que le van a dar sentido a la visión que nosotros siempre hemos tenido, qué es la de ser un aliado para que la gente se comunique mejor dentro de las organizaciones, y que así sea reconocido en función de la reputación porque estamos impulsando creativamente los procesos de cambio, crecimiento y desarrollo organizacional.. Es decir, la comunicación no es un fin en sí mismo, sino que lo vemos como parte de un proceso que ayuda a que las organizaciones cambien, crezcan y puedan desarrollarse como tal. Y todo esto cobra más importancia en entornos de crisis como en el que nosotros vivimos.

Estos mismos valores están asociados a nuestra misión que es la de compartir nuestro conocimiento experto y nuestras mejores prácticas para que los líderes de empresas y las empresas mismas puedan desarrollar sus planes y programas de comunicación, que sean efectivos y que puedan impactar positivamente los procesos internos de la organización. Esta es principalmente nuestra misión. Siempre tenemos una relación con tres elementos: la gestión de crisis, la gestión del cambio y la gestión del clima y la cultura corporativa. Esa es nuestra filosofía de gestión.

¿Cómo es la estructura de su organización a nivel de organigrama?

A lo largo del tiempo de nuestra organización, hemos tenido algunos cambios evolutivos. Al principio esta era una organización muy tradicional: yo era el director, tenía dos consultores asociados y teníamos un grupo de personas profesionales que formaban parte de la estructura de la organización y que tenían unos cargos determinados allí, tanto en estrategia y producción, como en todos los elementos de apoyo a producción (Diseño gráfico y producción de contenidos). ¿Qué nos ocurrió? Y esto es una de las experiencias derivadas de la realidad venezolana, otras empresas lo han hecho de forma distinta pero en

el caso nuestro, nos dimos cuenta de que hace aproximadamente 4 años, comenzó a generarse una alta rotación de personal y aunque siempre hemos sido una organización pequeña de 6 a 8 personas y la gente comenzó a irse del país o a cambiar de empresa, pero más que todo a irse del país, incluso empleados y trabajadores de primer nivel de apoyo directo mío. Entonces, yo tomé la decisión de trabajar por proyectos, y a partir de allí, tengo a una persona como consultor asociado que trabaja conmigo directamente; tengo a otra persona que es consultor senior y que también trabaja algunos proyectos, y tengo también varias personas que son consultores de proyectos y que se incorporan a los proyectos a medida que van saliendo y trabajan por proyectos. Hay proyectos que son de corto plazo de 5 meses, algunos pueden ser de un año, y otros pueden ser multianuales porque los contratos se van renovando etc., Yo por ejemplo en este momento no tengo personal fijo, sino que tengo personal por proyecto. ¿Y eso en qué me ha ayudado? En varias cosas: La primera es que consigo a gente especialista en función de los proyectos que voy a desarrollar; y segundo contratamos a gente especializada para cada área que nos haga falta y por proyecto, es decir, por ejemplo a veces necesitamos que nos hagan un video y contratamos a la persona especializada en hacer el video únicamente por proyecto. Entonces esto nos da una flexibilidad. El segundo aspecto en el que nos ha ayudado es en el aspecto financiero porque hubiese sido muy difícil mantener un personal fijo con todos los ajustes salariales que se han hecho durante el último año. Entonces yo hago ajustes en función de los proyectos. Por eso es que la estructura mía es tener consultores por proyecto con dos niveles, los consultores seniors que son los encargados de desarrollar los procesos de diagnósticos y de estrategias, y los consultores junior que son un poco más operativos.

Aparte para los temas de formación y capacitación tengo facilitadores que en la mayoría de los casos son los mismos consultores seniors con los que trabajo.

¿Con qué empresas tiene servicios constantes?

Tengo constante trabajo con ConIndustria con quienes tengo una asesoría permanente. El otro cliente con el que tengo trabajo constantemente es con el Centro de Estudios Políticos de la Universidad Católica Andrés Bello donde somos consultores estratégicos, y además participamos en proyectos que ellos desarrollan para la Unión Europea, La Corporación

Andina de Fomento (CAF), Proyectos de desarrollo local en alcaldías, y nos vinculamos a clientes que requieren apoyo comunicacional a través del Centro de Estudios Políticos. Adicionalmente, tenemos a un conjunto de empresas con quienes hemos trabajado, las cuales nos llaman para proyectos específicos, y en otras somos consultores un poco más permanentes dependiendo de la realidad de cada empresa.

¿Cuáles son los planes de la organización?

Nosotros actualmente estamos haciendo un análisis de fortalecimiento de los procesos de formación, dónde queremos tener más facilitadores vinculados al área nuestra, y de actualizar todos los contenidos de formación que tenemos. Y el segundo objetivo que tenemos es una revisión de los parámetros financieros y de la metodología de asignación de honorarios porque esto es un dolor de cabeza que tenemos constantemente dentro de nuestra organización. No se trata sólo de hacer ajustes únicamente para el cliente sino que éstos ajustes sean de beneficio mutuo para el cliente y para nosotros, porque los clientes también se ven afectados. Queremos hacer una revisión durante los próximos meses que queda del año para así ver qué parámetros vamos a modificar.

Anexo No. 3 Entrevista a Mónica Sarmiento (Origami SAS)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a Mónica Sarmiento – Directora de Origami SAS (Colombia). Realizada el 25 de septiembre de 2018.

Mónica Sarmiento Duque es Comunicadora Social y Periodista de la Universidad Javeriana. Diplomada en Mercadotecnia del Instituto Tecnológico de Monterrey en programa conjunto con el CESA.

Fue Gerente de Marketing de la multinacional Wella, donde trabajó 17 años. Ha sido colaboradora de medios de comunicación, como El Espectador, El diario El Siglo, El Tiempo, Todelar, Revista Quimera, Semana.com. Se destaca por sus habilidades de comunicación, empatía y relacionamiento con todo tipo de públicos. Es conferencista y docente universitaria en temas de comunicación, mercadeo, servicio al cliente, publicidad y relaciones públicas. Tiene 28 años de experiencia en comunicación estratégica y mercadeo. Actualmente es directora de la agencia de comunicaciones Origami.

¿Cómo nació la empresa Origami SAS?

Origami nació hace 9 años. El primer objeto social que Origami tuvo fue trabajar por un mercadeo que estuviera dirigido un poco hacia la tendencia de la responsabilidad social. Sin embargo, esos conceptos hace unos 10 años, no había como esa claridad entre responsabilidad social, filantropía, la buena causa. Había mucha mezcla conceptual y fue un poco difícil posicionar el concepto. Yo no ingrese ni creé la empresa. Yo llegue más adelante a la empresa, primero como asesor externo y ahora soy accionista y soy la directora.

El modelo de origami es básicamente un modelo que busca ofrecer comunicación a 360 grados con el propósito de plantear propuestas que estén a la medida de las necesidades de los clientes. Las necesidades de los clientes en un mercado altamente competitivo son muy cambiantes, y el mismo cliente a veces dentro del transcurso de un año debe hacer ajustes dentro de su planeación. Y digamos esto es un poco la forma en que nosotros

trabajamos y entendiendo la figura de las relaciones públicas como una herramienta de mercadeo.

¿Cuáles son los principales servicios que ofrece Origami SAS y cuáles son los más importantes?

Yo creo que eso ha ido migrando. Nosotros teníamos un gran epicentro en el tema de gestión de relaciones con medios de comunicación conocido publicity o como free press. Pero digamos que esto es una oferta que también ha ido migrando por el cambio de los medios de comunicación y nosotros hoy en día estamos en condiciones de ofrecer un portafolio completo en el cual incluimos entrenamientos, incluimos diseño, incluimos conceptos digitales, incluimos organización de eventos, incluimos creación de marca, y todo ese tipo de cosas que hacen que la comunicación sea un instrumento clave en el marketing. Y ese, diría yo, es nuestro valor agregado.

Nuestras acciones son medibles y son acciones que impactan a los negocios positivamente bien sea en temas de reputación, y en temas de resultados comerciales.

¿En qué consiste la metodología que aplican una vez se logra la relación comercial con el cliente?

La etapa primaria es conocer realmente cuáles son las necesidades del cliente y cuáles son sus objetivos. El cliente a veces llega como una necesidad puntual que cree que se va a resolver de una manera y de pronto en el camino encontramos junto con el cliente que esa necesidad se puede resolver de otra manera. Entonces mucho influye escuchar de forma activa y hacer un briefing bien completo de cuál es la necesidad que tiene el cliente. Hay que documentarse sobre el sector; qué actividades hace la competencia; como en cualquier plan de mercadeo hacer un análisis de entorno y después un DOFA (Debilidades, Oportunidades, Amenazas y Fortalezas), y con base en eso definir cuáles serían los objetivos principales; establecer un plan táctico con calendario, fecha, lugar y hora, y además los costos que eso tendría y cómo se mediría esa gestión. Eso es un poco como el proceso básico de planeación estratégica donde hay que hacer primero un diagnóstico y hacer una propuesta con base en eso. También es recomendable conocer qué ha hecho la

empresa previamente y también conocer qué hacen los competidores y así poder comparar para hacer un modelo de comunicación integrada al marketing que sea a la medida de las necesidades del cliente.

¿Cuál crees que es la principal virtud de Origami? ¿Qué los hace diferentes?

Pueden ser varias cosas:

1.- Hacemos comunicación a la medida. Podemos tener clientes muy grandes o muy pequeños. Podemos tener esa empatía por las necesidades del cliente. Esa sería una gran diferencia con respecto a otras agencias.

2.- Creo que el valor de poder impactar a la organización desde el punto de vista del marketing también nos hace diferentes. Entendiendo el marketing como una estrategia y como un hilo conductor. Como la brújula que lleva a las empresas hacia el futuro. Aquí también juega el marketing interno y el engagement. Ya nuevos temas estructurales que hacen que las empresas cumpla con sus objetivos sean más productivas Tenga índices de satisfacción y de retención de sus empleados, O que pueda vender más o que tenga mayor renombre dentro de su mercado. Entonces yo creo que estos son nuestros principales valores porque cuatro de los socios de la organización hemos trabajado en marketing. Creo que eso nos diferencia de una empresa de comunicaciones que solamente ha estado del lado de la agencia o del medio de comunicación. Nosotros hemos sido clientes también. Hemos trabajado en el mundo corporativo. Entendemos de planeación estratégica, entendemos no sólo de táctica, sino también de estrategia, Y ese es nuestro gran diferencial.

¿Cómo es la filosofía de gestión de Origami SAS?

Si quieres ingresa a la página de Origami Sas y ahí encontrarás toda la información relacionada con la filosofía de gestión de nuestra organización.

www.origamisas.com

¿Cómo está conformada la estructura de la empresa a nivel de organigrama?

En este momento somos 14 personas. Tenemos una Dirección, tenemos una Gerencia Financiero Administrativa, tenemos cargos de Gerentes de Cuentas, y otros cargos que son

más Junior. En cuanto a profesiones, contamos con Comunicadores Sociales, Publicistas y Mercadólogos, Diseñadores Gráficos y Periodistas.

¿Cuáles son las funciones de un gerente de cuentas?

El gerente de cuentas debe liderar la implementación de los planes de comunicación acordados con su cliente. Debe hacer seguimiento y hacer informes. Adicionalmente debe documentar su gestión, proponer y ejecutar, bien sea Solo o con algún equipo de trabajo. Ese equipo de trabajo está conformado por el equipo de comunicaciones del cliente y por personal que nosotros como agencia de comunicaciones colocamos dentro del cliente.

¿Hacia qué tipo de empresa apuntan los servicios de origami en este momento?

Nosotros hoy en día estamos tratando de diversificarnos. Tenemos una muy buena experiencia en el sector salud, Pero también tenemos otros clientes del sector cultura. Pero siempre en nuestro ADN está el tema de servicio Y de transformación social entonces hemos trabajado con empresas del estado y con empresas del sector privado. Pero en este momento toda nuestra atención está ligada 100% al sector privado.

¿Cuáles son los planes de origami en el corto plazo?

Actualmente estamos pensando en crecimiento multinacional para así poder operar en otros países, y además estamos pensando en ofrecer y ampliar nuestro portafolio de servicios que complementen el mercadeo.

Anexo No. 4 Entrevista a Thony Da Silva (Pizzolante)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a Thony Da Silva – Socio de Pizzolante Estrategia y Comunicación (Venezuela). Realizada el 27 de septiembre de 2018.

Thony Da Silva Romero es Socio – Miembro de la Junta Directiva de “PIZZOLANTE Estrategia + Comunicación”. En el marco de su rol, se enfoca en proyectos de consultoría en estrategia corporativa y comunicación, imagen y gerencia de la reputación. Diseña, desarrolla y dirige proyectos de alta complejidad y diseña/facilita sesiones de desarrollo o capacitación que resultan estratégicas para sus clientes. Así también, brinda apoyo al equipo consultor dedicado a los mercados de República Dominicana, México, Venezuela y otros. Desarrolla nuevas metodologías para incrementar capacidad organizacional, diseña sistemas estratégicos o tácticos para el manejo comunicacional de situaciones de crisis y contingencias y ha sido coach en comunicación mediática e institucional para diversas personalidades del sector público y privado en diversos países de la América Latina y Europa. Tiene más de 20 años de experiencia en el área de comunicaciones y asuntos corporativos, asuntos públicos, gerencia de issues y situaciones de crisis, responsabilidad Social empresarial, relacionamiento estratégico, gestión del cambio, desarrollo de competencias comunicacionales y posee amplia experiencia en las áreas de desarrollo creativo y audiovisual. Ha trabajado con cientos de empresas líderes en sus mercados y transnacionales del Fortune 500, implementando estrategias de gestión reputacional y comunicaciones en los más diversos sectores empresariales.

Durante su gestión la firma consultora ha sido reconocida siete veces con el premio P&M a la mejor firma consultora en comunicaciones de Venezuela.

¿Cómo nació la firma Pizzolante Estrategia + Comunicación?

Pizzolante nace en el año 1976 fundamentalmente como una productora de radio encabezada por Italo Pizzolante quién es el socio fundador de la firma, quién a muy temprana edad decidió emprender un negocio en el mundo de los medios y empezó por la

radio, y ese negocio evolucionó muy rápidamente también en el mundo audiovisual con el nombre de Producciones Junior (nombre inicial de la empresa) y a muy temprana edad mi socio Italo evoluciona de la radio al mundo audiovisual realizando proyectos audiovisuales en el sector de la construcción y en el sector médico. Luego se constituye la empresa Telepro que era una empresa de producción audiovisual muy bien montada que hacía producción audiovisual principalmente corporativa y en ese proceso se comenzaron a dar una serie de relaciones donde la petición de apoyo por parte de los clientes era saber qué debo decir en función de lo que se quería lograr, lo que nos lleva fundamentalmente a pensar en el mensaje como factor crítico y allí comenzó Italo a desarrollar una actividad mucho más consultora en materia de comunicación que de trabajo audiovisual. Allí comenzó a funcionar Pizzolante bajo el nombre de Pizzolante y Asociados. Sin embargo la firma ha tenido distintos nombres a lo largo de su vida en la cual se han prestado servicios tanto en el sector público como en el sector privado siendo este último donde más se han tenido clientes para la firma. Así nace pizzolante con un espíritu emprendedor y nace fundamentado en el negocio de las comunicaciones, que deriva en el negocio de la consultoría en comunicación estratégica apoyando a sus clientes a definir qué decir ante qué audiencias con qué objetivo para lograr qué cosas desde el punto de vista de negocios, y esto fue profesionalizándose cada vez más y se fue integrando un equipo multidisciplinario que fue construyendo la operación y la empresa que somos hoy en día.

Pizzolante durante los primeros cinco años de la década de los años 80 comienza a tener actividad internacional atendiendo requerimientos de clientes en otros países de América Latina. A finales de la década de los 80 y principios de los 90 Pizzolante ya tiene una operación internacional bastante movida atendiendo a clientes que inicialmente fueron clientes transnacionales a nivel local en Venezuela, que gracias al trabajo hecho en Venezuela con esas empresas nos pedían que replicáramos ese trabajo en otros países de la región. Trabajar prácticamente en todos los países de América Latina a excepción de Bolivia.

Yo me incorporo en la compañía en el año 93. Ya tengo 25 años en la organización. En muy corto tiempo me hice socio de la compañía y me he mantenido trabajando mucho en el proceso de internacionalización y de expansión regional. Yo he atendido clientes

internacionales desde que prácticamente entré en la organización, y eso nos ha llevado a trabajar en muchos sectores en muchos países.

Desde el año 2013 comenzamos a estructurar y a formalizar la apertura de oficinas en diversos países donde tenemos importantes clientes desde hace muchos años.

Actualmente tenemos oficinas en Panamá, República Dominicana y España, y la oficina principal como centro corporativo sigue estando en Venezuela en la ciudad de Caracas, y es una operación que hemos decidido mantener contra viento y marea y procuramos seguirla manteniendo hacia el futuro. La pizzolante de hoy es una empresa multinacional y con un equipo de trabajo multidisciplinario con distintas nacionalidades, con distintas experiencias, con backgrounds diferentes, y de verdad estamos muy orgullosos de la organización construida durante estos 42 años. Hemos desarrollado un importante componente metodológico que le da soporte a nuestros equipos y a nuestra actividad consultora que consideramos que ha sido muy exitoso y que nos ha permitido abrirnos puertas en estos mercados que son tan exigentes de una manera bastante efectiva.

Sin embargo tenemos operaciones, sin tener oficinas, en países como Brasil, Guatemala, Costa Rica, Honduras, México y Egipto. No tenemos un límite geográfico y actuamos como una empresa global porque somos una empresa global a pesar de nuestro tamaño.

¿Cuáles son los servicios más importantes que ofrece pizzolante y cuáles son los que más exigen los clientes para implementar en sus empresas?

Tenemos un portafolio de clientes bastante amplio y los clientes son muy diversos, por ejemplo, tenemos clientes que nos buscan específicamente para un ámbito determinado y también tenemos clientes que atendemos de manera transversal a través de nuestros cuatro focos de trabajo. Nosotros tenemos distintos mecanismos de relación comercial con nuestros clientes; tenemos clientes a los que atendemos transversalmente a través de los cuatro enfoques que te mencioné antes; tenemos clientes de proyectos específicos que pueden ir dirigidos a un área u objetivo específico; también tenemos clientes a los que atendemos y que les prestamos un servicio de acompañamiento permanente, y en función de ese acompañamiento permanente nos vamos moviendo en función de las necesidades a

implementar servicios o productos que pueden estar asociados a cualquiera de estos ámbitos.

Esto va a depender mucho de cada mercado, del perfil de cliente, y de las necesidades del cliente. Un ejemplo de esto es el caso venezolano donde nosotros presentamos un portafolio que va dirigido principalmente a la gestión y el manejo de contingencias y de crisis, y el análisis de entorno, que son unos servicios que se prestan dadas las circunstancias de coyuntura local que hace muy necesario para las empresas tener un apoyo y un soporte en este ámbito. Sin embargo, hay clientes en Venezuela que se aproximan al tema de funcionamiento y reputación de marca a pesar de la coyuntura.

Tenemos en cada mercado un portafolio de clientes caracterizado por aproximaciones muy diversas en función de cada uno de ellos. De los servicios que más nos reconoce el mercado están el manejo de contingencia y manejo de crisis; el tema de sostenibilidad y responsabilidad social, y el tema de reputación de marca corporativa o comercial también es un ámbito importante.

Me resulta muy complejo la verdad tratar de distinguir uno de otro en términos de preferencia porque tenemos clientes en todos los ámbitos. Sin embargo, es muy importante darle un reconocimiento muy particular al tema de manejo de coyuntura que se divide en dos cosas: Issues Management y en manejo de crisis. No todo es una crisis. Tenemos gestión de riesgos y tenemos gestión de issues, gestión de asuntos claves o asuntos corporativos, y creo que tenemos una referencia en el mercado importante, que cuando las cosas se ponen difíciles o complejas a las empresas, somos un punto referente en efecto para ayudarlos a sobrepasar o a sobrellevar o a resolver esa circunstancia. Debo decir que hay una preferencia notoria en ese tema porque cuando hace falta una experticia, las empresas tienden a buscarnos a nosotros en el mercado.

¿Cuál es la metodología de trabajo una vez que la empresa contacta con pizzolante y cómo se gestiona un proyecto de comunicación estratégica?

Yo creo que no es muy distinto al método que puede aplicar cualquier organización. Acá hay dos elementos diferenciadores importantes: Uno es el abordaje. Nosotros procuramos siempre capacitar a todo nuestro equipo en pensamiento estratégico, y creo que eso nos

define de una manera diferenciada en relación al mercado con el que somos comparables. La capacidad para analizar una circunstancia y diagnosticarla apropiadamente. Siempre procuramos en cualquier aproximación con un cliente hacer un diagnóstico claro de cuál es la circunstancia por la que ese cliente está atravesando, cuáles son sus necesidades reales, cuáles son sus objetivos concretos y reales, cuáles son los objetivos mínimos y máximos que se propone frente a las circunstancias que quiere resolver o lo que quiere lograr, y sobre esa base diseñamos entonces un modelo de aproximación de estrategia o de táctica que ayuden al cliente a acercarse a su objetivo.

El proceso de escuchar y de saber hacer las preguntas correctas, de poder tener suficiente información de contexto de donde el cliente se mueve y qué es lo que afecta ese proyecto que el cliente quiere implementar, y toda esa información de entorno que permite identificar riesgos, amenazas u oportunidades frente a los objetivos del cliente, es lo que permite darle efectivamente un diagnóstico apropiado y un curso de acción apropiado para que logre el objetivo que se plantea.

Hay un proceso metodológico que consiste en ayudar al cliente a crear lo que requiere para lograr su objetivo. Para esto tenemos una cantidad de productos y métodos específicos para hacer definiciones estratégicas para que el cliente pueda hacer que el proceso sea tan nutritivo como el resultado que está buscando. En el marco de ello, nosotros nos ocupamos de transferir conocimiento y capacidades al cliente. Nosotros somos firmes creyentes que lo más importante de nuestro trabajo es construir capacidades en nuestros clientes. Nuestros clientes tienen que tener capacidad instalada que les permita a ellos mismos trabajar y hacer lo que pueden hacer por sí mismos. Y esto va contra el negocio porque si tu le transfieres capacidades, el cliente puede hacerlo sin ti. Y nosotros no lo vemos como un riesgo sino como una oportunidad porque eso es lo que más valora el cliente. El cliente siempre ha reconocido esto como un valor agregado importante y nos mantiene acompañándolos permanentemente en el tiempo como parte de su equipo de trabajo y como parte del trabajo. Cumplimos un rol de facilitadores y potenciadoras del trabajo que hace el cliente con una visión muy estratégica, y con una capacidad de pensamiento estratégico aplicado al issue o el tema que el cliente está abordando. Que es lo que yo te diría que es lo que los clientes más valoran.

Los clientes nos valoran mucho como miembros de sus sounding board, como miembros de sus directivas y como miembros de sus comités, porque somos disruptivos y porque tenemos un conocimiento, no sólo de los métodos y de las temáticas, sino también del entorno donde el cliente se mueve, y eso es crítico porque es lo que permite ponerlo watchout y poder definir porque una estrategia va a funcionar y porque otra no. Y eso nos da una ventaja competitiva importante de cara a la atención a nuestros clientes. Hacemos un esfuerzo importante por el servicio y procuramos que nuestros productos sean impecables y que nuestro trabajo sea de muy alta calidad, y que los planteamientos que proponemos se han realizables. Y lo digo porque cuando uno fija una estrategia, a veces tiene la tendencia a ser muy faraónico y a establecer cosas que suenan muy bien en el papel pero que al final son irrealizables, y tratamos de mantener una buena proporción entre lo deseable y lo realizable y lo ejecutable para que de resultado.

Tenemos unos lineamientos de filosofía de gestión claramente establecidos donde siempre tratamos al cliente con mucha honestidad con respecto a la probabilidad de éxito de cada uno de los proyectos que nos plantean. Uno tiene que ser muy claro con el cliente y decirles que si se puede desarrollar el proyecto, que si se puede establecer una estrategia y un camino, pero también le decimos al cliente que no se le puede garantizar el resultado si no se le dice anticipadamente que es muy duro vender esta idea si no tenemos un argumento lo suficientemente robusto. Entonces es preferible ir un paso atrás a construir los elementos de base que me permitan tener un argumento lo suficientemente robusto para poder afirmar esos argumentos ante las distintas audiencias y entonces poder ser convincentes, creíbles, y estar adecuadamente respaldado. No pretendemos en ningún momento decirle al cliente que el proyecto se va a desarrollar perfectamente sólo para generar facturas y que a los 3 meses de haber iniciado el proyecto el cliente esté insatisfecho porque no se lograron los objetivos. Para nosotros nuestros valores son muy importantes porque son los que rigen las reglas del juego con nuestros clientes, y procuramos tener una relación muy transparente y muy abierta y muy de trabajo en equipo. Nosotros nos sumamos al equipo del cliente. No consideramos que somos una firma que llega fundamentalmente a dar instrucciones o a dar opiniones. Nos arremangamos con los

clientes y sudamos con ellos lo que haga falta durante todo el proceso para que los objetivos se logren.

En cuanto las metodologías tenemos de todo. Tenemos metodologías de diagnóstico, metodologías para planeación estratégica, metodologías para capacitación de voceros, metodología para manejo de crisis y metodología para gerencia de issues. Pero más allá de todas estas metodologías, y de todos estos procesos que nuestra experiencia nos ha demostrado que pueden ser efectivos debemos afirmar que no hay recetas mágicas. Nosotros no tratamos de vender nuestros métodos como recetas mágicas que te van a resolver los problemas, porque ningún problema es igual a otro, porque ningún cliente es igual a otro y porque ninguna circunstancia es igual a otra. Y aquí lo más importante no es la metodología, sino el criterio con el que se aplican los métodos ante una circunstancia o una realidad determinada es lo que determina el éxito de la aplicación. Esto no es una camisa de fuerza o de talla única que se puede aplicar de forma única a todos los clientes. En mi caso particular, yo tengo un método para realizar sesiones de planeación estratégica y aquí estamos todos los días agregándole o quitándole algo nuevo en función del cliente al que se le va a aplicar el método porque responde a necesidades diferentes y a circunstancias diferentes. En eso somos muy cuidadosos porque la aplicación de criterio siempre debe ir en función de las circunstancias, el cliente, el producto, y el objetivo que es lo que determina el éxito de lo que vamos a aplicar en favor del cliente, en favor de su objetivo y en función de acercarlo cada vez más a lo que pretende.

Nuestra principal capacidad es el criterio compartido lo que nos ha permitido interpretar las circunstancias de una manera más o menos similar lo que a su vez nos ha disminuido proporcionalmente nuestro margen de error, lo que nos permite ofrecer servicios de muy alta calidad con resultados muy tangibles y muy medibles y muy completos para los clientes.

¿Cómo están distribuidos a nivel de organigrama dentro de la organización Pizzolante Estrategia y Comunicación?

Actualmente tenemos una plantilla de aproximadamente entre 38 y 40 personas y estamos distribuidos más o menos así:

- En Venezuela trabajan aproximadamente 20 personas. Tenemos el equipo consultor Y tenemos el back-office que opera para todas las oficinas. Allí hay administradores, contadores, personal de recursos humanos, abogado, y personal administrativo fundamentalmente. Luego tenemos el equipo consultor que está constituido fundamentalmente por comunicadores sociales en su mayoría. En este momento todo el equipo de Venezuela es comunicador social de profesión. Varios de ellos con posgrados y con MBA's.
- En República Dominicana tenemos un staff de 10 personas. Acá Todos son comunicadores sociales y además tengo un diseñador gráfico.
- Tenemos dos personas en Panamá. Acá nuestra operación era un poco más grande Pero tuvimos un cambio en la estrategia si en el modelo y tuvimos que disminuir a dos personas.
- Y tenemos cuatro personas en Madrid.

En nuestra empresa hemos tenido otras profesiones además de comunicadores sociales hemos tenido economistas, abogados, politólogos que se han especializado en el área de la comunicación y que han funcionado como consultores realizando muy buena gestión con los clientes.

En cuánto a la estructura, te puedo decir que tenemos una estructura bastante chata independientemente de lo nominal de los cargos. Italo y yo somos socios de la compañía. Ambos formamos la junta directiva junto a un director externo, nuestro controller y nuestro director de finanzas. Luego tenemos contacto directamente con nuestros directores país quienes reportan a la junta directiva. Tenemos un director país para Panamá, para Venezuela y para República Dominicana. Adicionalmente tenemos una instancia a la que llamamos “mercados emergentes” que son esos mercados y países donde atendemos a clientes pero en donde no tenemos oficinas físicas. Esta instancia las lleva Italo. Los directores país tienen una estructura en cada una de sus oficinas conformada fundamentalmente por consultores seniors, consultores y asistentes. Dentro de cada cargo, cada cargo tiene distintos niveles, pero nosotros mantenemos nominalmente el cargo con una sola denominación independientemente de que la persona que está en el cargo pueda

tener un nivel más alto o más bajo. Todos nuestros espacios de trabajo son Open Space. Todas nuestras oficinas están ubicadas en lo que llaman Flexible Open Space es decir, tenemos oficinas privadas pero están dentro de espacios compartidos.

¿Cómo es la filosofía de gestión de Pizzolante Estrategia + Comunicación?

Información en la página web.

Anexo No. 5 Entrevista a Carla Alvarenga (Crea Comunicaciones)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a Carla Alvarenga – Directora de Crea Comunicaciones (Venezuela). Realizada el 16 de octubre de 2018.

¿Cuéntame cómo nació tu empresa?

Yo empecé a trabajar muy joven en una empresa de consultoría comunicacional y a los 21 años decidí dejar de trabajar en esa empresa que se dedicaba exclusivamente a relaciones públicas que además era el área que yo tenía. Y decidí dejar la empresa a pesar de que estaba en mi mejor momento profesional allí porque sentí que había algo más que hacer y mucho más interesante que el mero ejercicio de las relaciones públicas. Sentí que la audiencia necesitaba en cierta forma algo más espontáneo y las relaciones públicas son algo más inducido. Y que a pesar de que es una herramienta de la comunicación muy valiosa yo sentía que no era suficiente y quería abrirme a otras herramientas de la comunicación.

En función de esto y de gestionar una mejor calidad de vida en Caracas en donde aproximadamente se perdían de 3 a 4 horas en el tráfico en el desplazamiento de la casa al trabajo, sin contar cuando tocaban reuniones con los clientes, entonces mi idea era generar y apalancar algo que siempre fue mi área de investigación natural como lo es el emprendimiento. En ese momento estaban haciendo lo que era el coworking, el teletrabajo, Además se estaban gestando los sistemas macroeconómicos, esto fue antes del breakdown tanto europeo como norteamericano, entonces yo busco hacer algo como esto pero acá en Venezuela. Y básicamente hacer una empresa y ofrecer productos y servicios comunicacionales, es decir, hacerlos más 360. Entonces quería apalancar allí la empresa haciendo énfasis en la comunicación creativa y en la comunicación estratégica, Y luego a los 2 años incorporé a una socia, y aquí hicimos el super mix de comunicación estrategia, creativa y además producción de contenidos inhouse. El mercado nos fue llevando más allá de la consultoría comunicacional a la comunicación digital, y ahora es una de las áreas en las que más fortalezas tenemos, sin embargo, y por la propia naturaleza de los servicios de comunicación, digamos que para posicionarte como consultor estratégico necesitas un poco

más que estar naciendo. Entonces yo hacía consultorías a nivel personal, pero la empresa no avanzaba entonces encontramos a través de la comunicación digital un vehículo para lograr el posicionamiento con clientes de una manera más orgánica y posteriormente cuando ya veían nuestro trabajo y se percataron que no sólo era comunicación digital sino que había una consultoría comunicacional y que había una parte que se ocupaba sólo de lo digital fue que pudimos lograr poco a poco el posicionamiento y ya ahora estamos muy bien posicionados.

¿Cuáles son los servicios que ofrece tu empresa y cuáles consideras que son los más importantes?

Nuestra gama por ser una agencia de consultoría es bastante amplia que puede ir desde lo más profundo que para mí es lo más importante que es la identidad de marca que no solamente es branding que es lo más conocido, sino del diseño de una marca desde la esencia, la identidad, la personalización, el perfil de venta, el perfil de marca. Para mí uno de los mejores servicios que ofrecemos es la creación de marca y el refrescamiento de marca porque es donde más especialización tenemos y donde tenemos una ventaja diferencial respecto al producto entregado, y el otro servicio muy importante con el que contamos es la consultoría estratégica. El hecho de que un cliente pueda contar con un solo proveedor para poder manejar todas sus aristas comunicacionales y que de cierta forma lo pueda acompañar en el manejo de proveedores que siempre genera el manejo de comunicaciones. Desde diseño que nosotros lo tenemos incorporado, pasando por producción audiovisual, BTL, organización de eventos, etc.

Entonces nuestro acompañamiento y nuestro diferencial básicamente es que ofrecemos un acompañamiento estratégico en toda el área comunicacional a nuestros clientes. Por lo tanto nuestro portafolio de servicios está relacionado con todo lo que tiene que ver con comunicación que ya de por sí es bastante amplio. También realizamos estrategias comunicacionales anuales o de mediano plazo como de 3 años o de corto plazo de 6 meses, estrategias de lanzamiento y posicionamiento, comunicación digital, desarrollo de contenidos especiales. Por ejemplo hemos realizado presentaciones que nos piden para ejecutivos que van a tener reuniones con alto ejecutivo de gobierno, o el producto de

responsabilidad social de la empresa, o todo el briefing, o las plataformas para presentarse ante clientes, etc.

En el área de comunicación digital se abarca el desarrollo de páginas web, y creación de contenidos, producción, desarrollo y manejo de plataformas digitales o redes sociales que sean necesarias para el posicionamiento digital de una marca.

También tenemos lo que llamamos caja de ideas que es básicamente consultoría comunicacional on demand, es decir, para lo que necesite el cliente, bien sea una crisis de comunicación organizacional o con temas de comunicación interna, pasando por consultoría de comunicación externa. Nuestro diferencial es que cualquier producto que nosotros ofrezcamos siempre va a contar con un acompañamiento en consultoría comunicacional, y generalmente nosotros lo que hacemos es producir una estrategia que es la que guía el paraguas comunicacional del cliente y las acciones a emprender.

Como te comenté antes, el producto más importante que nosotros ofrecemos es la producción de identidad y el desarrollo estratégico. Ese es nuestro producto más vendido y el que nos ha permitido no sólo el posicionamiento, sino Amarrar a los clientes a un fee mensual es la comunicación digital.

¿Cuáles son las metodologías y cómo es el proceso desde el momento el que el cliente te contacta hasta que termina la asesoría?

Cuando llega un cliente con una necesidad detectada, lo primero que se hace es detectar en qué consiste esa necesidad y luego conocer cuáles son los objetivos que tiene esa necesidad que nos están planteando, qué es lo que tendríamos que cubrir nosotros y cómo los podríamos apoyar. Generalmente y como la comunicación es tan noble y da para tanto, nosotros cubrimos más de lo que el cliente en principio demanda. Entonces esto pasa por un ciclo en el que detectamos que eso es lo primero que tenemos que hacer, qué es lo que necesita cubrir el cliente, y luego nosotros planificamos a nivel estratégico qué es lo que vamos a hacer. Una vez construimos el mapa, la estrategia y la hoja de ruta se la mostramos al cliente y el cliente aprueba, y en ese momento cuando nosotros comenzamos con la ejecución. Y es allí cuando se involucran los tres departamentos. El que se involucra primero y quién toma el proyecto es el departamento de estrategia qué es el que lidera el

proceso. Cuando pasamos a ejecución en la empresa tenemos tres departamentos que son contenidos estratégicos de cuentas. Nuestro departamento de cuentas está conformado por consultores. En este caso, la consultoría pasa porque nuestras consultoras pueden, en efecto, desarrollar documentos y asesorías al cliente directamente.

Hay algo que nos atraviesa a nosotros transversalmente y modularmente en todos los departamentos y es que todos los departamentos llevan los pilares de las estrategias comunicacionales y comunicación creativa. Digamos que todo lo que producimos va apalancado bajo estas premisas.

Luego se desarrollan las diversas actividades que se propongan en el producto, de la mano con el cliente como talleres de vocería, mensajes claves, piezas gráficas, plataformas, etc., En caso de que se generen otras actividades también la podemos realizar y ejecutarlas, y lo que te comento es que cada uno de esos productos dentro de esa estrategia lo va a liderar el departamento al que le corresponde. Es decir, cada táctica implementada va a ser desarrollada por el departamento que lidera ese tipo de procesos.

¿Cómo es la filosofía de gestión de Crea Comunicaciones?

Verificar en la página web la sección de Quiénes somos para así conseguir la filosofía de gestión de la empresa Crea Comunicaciones.

¿Cómo es la distribución a nivel de organigrama de tu empresa?

Cuando te hablo de departamentos es porque está creado al nivel de organigrama y es porque hemos crecido a lo largo del tiempo. Actualmente somos unas 15 personas y estamos en proceso de reclutamiento de otras cinco personas más. Para la estructura que tenemos, el organigrama y la empresa tiene un personal de aproximadamente 20 o 21 personas.

El tema de los departamentos quizás suena muy burocrático pero en realidad es para poder definir áreas a nivel de comunicación organizacional es muy importante definir los departamentos para poder hacer el programa de procesos y además para saber cuáles son las áreas que abarcan. Esto más allá de ser un tema burocrático, es un tema de conocer cuáles son las áreas que abarcamos. Por ejemplo, en el área de cuentas tenemos ahora a 2

personas; en el área de contenidos tenemos a 6 personas; en el área de estrategia tenemos a 4 personas; también está el área de recursos humanos que son dos personas y el resto son productores o community managers. El diseño lo trabajamos con un outsourcing pero en alianza con una agencia con la que trabajamos desde hace muchos años al igual que la producción de páginas web, más las direcciones que son otras oficinas. El asunto es que cada área tiene una cantidad de personal acorde a la cantidad y al volumen de trabajo que se tiene.

Anexo No. 6 Entrevista a David Da Silva (Subicicleta.com)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a David Da Silva – Director de Subicicleta.com (Venezuela). Realizada el 18 de enero de 2018.

¿Qué es Subicicleta.com?

Subicicleta.com es una herramienta web para consolidar en un solo sitio la mayor cantidad de mercado de compradores y vendedores de productos de ciclismo; desde la persona natural que quiere vender un producto de ciclismo nuevo o usado, hasta la misma tienda de ciclismo. Cuando hablamos de ciclismo no hablamos únicamente de la bicicleta, sino de todo lo que está alrededor de la bicicleta: accesorios, repuestos, servicios, ropa, etc. De esta forma y como te dije antes Nuestro objetivo es concentrar en un solo lugar el mayor número de productos asociados al ciclismo, nuevos o usados.

¿Cómo está conformada la empresa a nivel de organigrama? ¿Cuántos empleados la conforman? ¿Los empleados son directos o indirectos?

Bueno como en todas las empresas tenemos un departamento administrativo. Por ser una empresa de desarrollo o ecommerce, tenemos un departamento de desarrollo y tecnología. Y por último, tenemos un departamento de mercadeo y publicidad. Y yo que llevo toda la presidencia y la coordinación de toda la empresa.

En el departamento administrativo estoy yo con una asistente que nos encargamos de todo lo que se refiere a la parte administrativa.

El departamento de mercadeo y publicidad es la fuente de todos los productos que manejamos en subicicleta.com. Aquí tenemos un equipo conformado por 4 personas: tenemos un gerente de mercadeo digital, tenemos dos diseñadores gráficos y por último, un Community manager.

En el departamento de desarrollo tenemos dos personas fijas y una persona que nos hace servicios como freelance que nos apoya en la parte de desarrollo web y en la parte del desarrollo de aplicaciones móviles.

Creo que tenemos un equipo conformado por 10 personas entre empleados directos e indirectos.

¿Cuáles son los públicos objetivos de subbicicleta.com y cuáles son los mecanismos utilizados para llegar a esos públicos?

En principio nuestro principal usuario y público objetivo es cualquier persona que quiera hacer deporte y que lo quiera ser a través de la bicicleta, O bien sea porque quiere iniciarse en este gran mundo del ciclismo o porque ya son personas que hacen ciclismo y que tienen mucho tiempo en este mundo de la bicicleta. Por supuesto desde el punto de vista en el público ocasional, urbano, master o profesional. En subbicicleta.com por supuesto hay espacio para todo tipo de público, desde aquel usuario que necesita comprar o que requiere comprar una bicicleta normal no tan costosa, hasta el usuario que necesita una bicicleta de alta gama con componentes profesionales y que es un deportista o una persona que entrena regularmente o diariamente. ¿Cómo llegamos a ese público? bueno, en principio apalancados de todas las plataformas y redes sociales que tenemos disponibles hoy en día, le hablamos a través de las campañas publicitarias que hacemos a través de Instagram, Facebook, Twitter y a través de las campañas que hacemos a través de email marketing. Y no menos importante, es la asistencia a los eventos deportivos a nivel nacional a los que asistimos como patrocinantes y participantes, específicamente en aquellos eventos en los que las bicicletas son las protagonistas. Allí podemos hacer un contacto directo con el público, ofrecer nuestros servicios, darles a conocer la existencia de la plataforma de subbicicleta.com, y explicarles que es un lugar donde no sólo pueden comprar los productos que deseen, sino que también pueden publicar y vender los productos que tengan disponibles.

Es muy común hoy en día que muchos usuarios del ciclismo se estén renovando constantemente y generalmente se compran una bicicleta nueva y quieren vender la que la que tenían anteriormente, o también sucede que hay usuarios que tienen una bicicleta y se

quieren comprar una un poco más moderna, o un año más nueva y así utilizar nuestra plataforma en subbicicleta.com para vender la bicicleta que ya no van a usar, y a través de nuestra página web se dirigen a un público que está ligado únicamente al ciclismo que es el que ingresa a nuestra plataforma, y así tienen un público un poco más preciso a la hora de vender la bicicleta. Ocurre lo mismo con los accesorios, la ropa y con los repuestos, a veces ocurre que algún cliente se le daña una pieza y es a través de nuestra plataforma donde se puede conseguir productos usados o nuevos para reemplazar la pieza dañada.

Pero considero que hay dos medios de comunicación que han sido claves para darnos a conocer como una plataforma de venta y compra exclusiva de productos de ciclismo. Esos dos medios de comunicación han sido: la asistencia a eventos relacionados con el ciclismo que nos permite la comunicación cara a cara con los ciclistas y ofrecer los servicios que nosotros como subbicicleta.com les podemos entregar; y las campañas a través de email marketing y de redes sociales que hacemos constantemente.

¿Consideras que la comunicación es un elemento transversal de Vital importancia para la consecución de los objetivos de tu negocio?

Claro por supuesto. La comunicación es importante en todos los negocios. El reto hoy del ecommerce, que es lo que nosotros hacemos, es, primero, captar la atención del público prospecto y llevarlo a la página. Para lograr eso hay que apoyarse en todas las estrategias y plataformas de comunicación disponibles actualmente como el email marketing, las redes sociales, y por supuesto la comunicación directa con el público objetivo.

Da la sensación de que actualmente el público a veces está un poco aburrido de que todo es digital. Entonces es obligación de nosotros y de nuestro proyecto, tratar de buscar nuevas formas de acercamiento y una de esas formas es la comunicación directa para que sea más personal esa comunicación, y esto se logra en nuestro caso con la asistencia a los eventos o en esos lugares donde hay una alta concentración del nicho de público al que nosotros queremos llegar que en este caso son los ciclistas o las personas que de alguna forma u otra están relacionadas al mundo del ciclismo. Pero, como te comenté antes estamos siempre apoyados en las campañas digitales debido a que afortunadamente todas las personas tienen su herramienta tecnológica a la mano, que son el email y las redes

sociales, y por allí podemos captar la atención de nuestro público. El resto es hacer contenido importante, contenido interesante para captar la atención de ese público según el objetivo que se requiera. No a todo el público le hablamos de la misma manera. Aquí segmentamos a nuestro público por sexo y por edades, porque por ejemplo el público más joven que quiere que le hables de una manera y el público de mayor edad requiere que nos dirijamos a ellos de otra manera un poco más sobria en algunos casos aunque no siempre es así. Y balanceando y estudiando cada uno de los objetivos específicos de la empresa, activamos y dirigimos nuestras campañas de comunicación.

En el caso de su bicicleta.com tienen tiendas aliadas ¿Cómo es la comunicación con esas tiendas aliadas que forman parte indirecta de la página web?

Las tiendas aliadas son parte del proyecto de su bicicleta.com con el objetivo de Tener en un solo lugar el mayor catálogo de producto asociado al ciclismo. Allí tenemos a importantes tiendas de ciclismo a nivel nacional sin importar si son grandes o pequeñas. Hoy en día para estas tiendas crear una página web pagar los servicios de mantenimiento pagar a un desarrollador y los certificados que los ayude a montar una página web desde cero se ha convertido en algo muy costoso. Nosotros le ofrecemos ese servicio a las tiendas aliadas donde ofrecemos un mini site Donde las van a poder tener su producto de forma exclusiva y donde ellos son los protagonistas. Nosotros por este servicio les cobramos Un fee muy económico y esto les permite a ellos llegar a otras regiones y no estar limitados a la ciudad o Estado del país donde se encuentren.

¿En algún momento su bicicleta.com ha contado con un servicio externo o freelance de servicios de Comunicaciones?

Sí claro, en el caso de los empleados freelance nosotros contamos, por ejemplo, y volviendo al tema de las tiendas aliadas, con personal en cada una de las ciudades donde hay alguna tienda aliada está utilizando o que quiere tener nuestro servicio de página web para así lograr una constante comunicación con las personas encargadas de esas tiendas y ofrecerles un servicio de calidad, bajo los más altos estándares de calidad en este tipo de tiendas ecommerce.

También contamos con un community manager que es freelance y periodistas y personas encargadas del área de marketing y publicidad que nos ayudan desde una figura independiente y como freelance. En algunos casos, acudimos a ellos para que nos asesoren en proyectos específicos, campañas específicas, y en orientarnos sobre las nuevas tendencias de los mercados, porque el mundo digital, de la publicidad, y del mercadeo, constantemente está cambiando, y necesitamos rodearnos de profesionales de cada área para que nos asesoren y nos orienten hacia dónde debemos dirigir nuestras comunicaciones y cómo potenciar cada una de las herramientas que actualmente existen.

¿Qué tipo de mensajes tiene en su plan de comunicación es la empresa su bicicleta.com y hacia que publicó van dirigidos?

Por nosotros ser una tienda especializada en ciclismo, por supuesto hablamos de temas específicos del ciclismo. Nos apoyamos constantemente en nuestro blog, donde semanalmente colocamos información, novedades, tecnologías, seguridad, eventos, noticias, información general, información técnica, información sobre nuestro sitio web, etc., que sea relevante y pertinente para nuestro público usuario porque este tipo de contenido despeja muchas dudas.

Anexo No. 7 Entrevista a Jesús López (AUFPV)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a Jesús López – Jefe de Prensa de la Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela (AUFPV). Realizada el 19 de enero de 2018.

¿Qué es la Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela?

La AUFPV es una organización sin fines de lucro que se encarga de organizar a todos los jugadores y jugadoras profesionales de fútbol de Venezuela con el fin de crear una fuerza unida que haga valer sus derechos laborales básicamente dentro del mundo del deporte. Ese es el principal fin de la asociación que en este momento reúne a más de 1500 futbolistas de todo el país.

¿Cómo está conformada la Asociación Única de Futbolistas de Venezuela a nivel de organigrama y cuántas personas trabajan allí?

Debo comenzar aclarando que todos los jugadores y jugadoras profesionales de fútbol que conforman la asociación son miembros activos de la asociación. Organizacionalmente hay una directiva conformada por un presidente que es Juan García, el vicepresidente José Ramón López, el Secretario general Timshel Tavarez, y Secretario de Relaciones Públicas Stalin Rivas. También está la directora Karla Torres y también ahí vocales que hacen vida activa como Ricardo Andreutti. Esa es básicamente la junta directiva de la organización.

Contamos también con unas asistentes de contabilidad que son Erika Moreno y Orleanis Marcano. También está Juani García quién forma parte del departamento de prensa y Jefe de prensa que soy yo, Jesús López.

¿Cuáles son los medios más utilizados para mantenerse en contacto con los públicos objetivo? ¿Cuáles son esos públicos objetivo?

En general para nosotros es muy importante y allí hay como un primer escalafón muy general al que nos interesa llegar. Que se sepa y se dé a conocer nuestro trabajo y nuestros avances. A veces hay estrategias mediáticas que nos ayudan a facilitar el contacto con los

jugadores. Sin embargo, nuestro principal público objetivo básicamente son los jugadores y las jugadoras quienes se comunican con nosotros y nosotros con ellos a través de los correos electrónicos, porque nosotros en la asociación tenemos como reglamento para los futbolistas que se comuniquen con nosotros para realizar cualquier trámite. Lo que no quiere decir que este sea el único medio de comunicación que utilizamos. También hay la comunicación directa o a través de los chat de WhatsApp y los mensajes privados. Últimamente estamos teniendo contacto sobre todo con las jugadoras a través de la plataforma de Instagram por los mensajes directos para solicitarnos alguna ayuda, poner alguna queja o pedirnos alguna asesoría jurídica.

También utilizamos mucho la página de Facebook como medio, y también nuestra página web que es el canal que tenemos para que los jugadores que saltan a la categoría profesional se afilien a nuestra asociación.

Dentro de los planes de comunicación que tiene la asociación ¿Cuáles son los tipos de mensajes que más se utilizan y se difunden?

Nosotros desde aproximadamente el año 2015 comenzamos a difundir mensajes tipo campaña. Esas campañas incluían mensajes genéricos que invitaban al jugador a tomar en cuenta ciertos aspectos de seguridad legal a la hora de firmar un contrato o de establecer una relación de trabajo con algún club.

También hemos hecho campañas invitando al jugador a tener ética dentro y fuera del terreno de juego Como por ejemplo campañas de “dile no al doping”, o también otra campaña que hemos realizado recientemente es la campaña de “dile no al arreglo de partidos”.

Estas han sido las dos principales campañas desde aproximadamente el año 2015 para acá nos hemos enfocado mucho en hacer énfasis en estas dos campañas porque consideramos que son muy importantes para el desarrollo del fútbol y de los jugadores en general.

Las campañas que constantemente está realizando la sucesión es la comunicación de todos sus logros y avances. Los logros los comunicamos a través de la plataforma más utilizada como te dije anteriormente, que es el correo electrónico. También contamos con el

chat que tenemos con los representantes que existen en cada uno de los equipos. Los miembros de la asociación tienen un representante multiplicador por equipo que se comunica directamente con la asociación. Todas estas campañas tiene un apoyo comunicacional a través de todas las otras plataformas con las que contamos como Facebook, Instagram y Twitter.

¿Qué importancia tiene la comunicación para el cumplimiento y el alcance de los objetivos que tiene la Asociación Única de futbolistas profesionales de Venezuela?

La comunicación es muy importante para la asociación tanto así que constantemente se están inventando y creando nuevas estrategias. Por ejemplo, ya tenemos dos años haciendo una revista que nos sirve para comunicar todos los alcances de la asociación; Tenemos ya bastante tiempo contando con gente especializada en el manejo creación y desarrollo de contenido para las redes sociales; la página web está constantemente actualizada mostrando nuestros avances y alcances; para nosotros es muy importante la comunicación porque así nos mantenemos en contacto con el público en general y mostramos nuestra actividad y nuestros logros Pero también es muy importante para mantenernos en contacto con nuestro público principal que son los futbolistas. Tan importante es la comunicación que en algunos casos nos hemos dado cuenta que cuando no se toma en cuenta la comunicación, los objetivos que nos hemos planteado no se terminan cumpliendo satisfactoriamente. Hemos dado cuenta que una comunicación inefectiva genera dificultades a la hora del alcance de los objetivos institucionales y sobre todo en la imagen propia.

¿Cuáles consideras que son las principales dificultades de comunicación que tiene la asociación y cuáles son los puntos claves que se pueden mejorar?

En primer lugar mantener a todas las áreas de la organización informadas. Esto es muy importante. Ciertamente a nivel gerencial no toda la información debe publicarse ni debe salir Pero sí hemos notado Que nivel de la directiva y del departamento de prensa hemos tenido muchas fallas. A veces nos cuesta definir quién es el que va a transmitir la información y cómo lo va a hacer Para luego procesar se nivel de prensa Y eso lo han reconocido desde la directiva constantemente y nos hemos esforzado para tratar de corregir

pero esta sigue siendo una de las principales fallas. Por ejemplo, hay una información que tiene que publicarse y el departamento de prensa así lo considera, entonces pasa que la directiva no lo considera así y considera que el departamento de prensa es un departamento más simplemente, y no se le da la importancia real que este departamento tiene y la comunicación tiene y no se coordina con las personas que se encargan de hacer masiva una determinada información.

Anexo No. 8 Entrevista a Alexander Pinzón (TECNOAPAC)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a Alexander Pinzón – Director de TecnoAPAC.

Realizada el 27 de enero de 2018.

¿Cuéntame qué es Tecnoapac?

Tecnoapac es una empresa que funde desde la universidad, y siempre mi objetivo fue crear una empresa que tuviera que ver con tecnología. Actualmente desarrollamos sistemas personalizados para empresas pequeñas, hacemos páginas web, trabajamos con la venta de impresoras fiscales, y del servicio técnico. Y actualmente estamos incursionando en la rama de papelería, es decir, todo lo que son los insumos de oficina como resmas, rollos Térmicos, etc.

¿Cómo son los procesos de comunicación en tu empresa? es decir, ¿Cómo te comunicas con tus públicos objetivo y cuáles son sus públicos?

Bueno, como somos una empresa pequeña, nuestra comunicación es muy directa Y más que todo siempre nos comunicamos a través de mensajes de texto y WhatsApp. También tenemos redes sociales, tenemos Facebook, Instagram y Twitter pero es muy raro que los clientes nos escriban a través de esta plataforma, a menos que sea un cliente nuevo preguntando sobre nuestros servicios. Mirar las comunicaciones siempre son muy directas a través de WhatsApp y mensaje de texto.

También tenemos una manera muy particular de comunicarnos con nuestros clientes que a través de la mensajería de texto. Nosotros nos afiliamos a ese tipo de servicio Y por lo general cuando queremos hacer comunicados generales acerca de nuestros servicios Los mensajes de texto a nuestro clientes.

¿Cuántas personas conforman tu empresa?

Está conformada por cinco personas dos directivos, dos asistentes administrativos y un técnico.

¿Cuéntame de la plataforma que utiliza para enviar mensaje de texto masivos?

La plataforma se llama masiva móvil que por cierto la creó uno de mis compañeros de la universidad. Ellos trabajan con muchas empresas y uno se afilia a través de un paquete De mensajes y dependiendo de lo que vayas usando en el mes es el tiempo que te puede durar el paquete. Yo por ejemplo compré un paquete de 1000 mensajes que a veces me dura un mes y medio, o dos meses; todo depende de la cantidad de mensajes que yo le mandé a mis clientes y la frecuencia con que lo haga. Y ellos ofrecen una plataforma para programar los mensajes pues programar tal día a tal hora específica para el envío masivo de los mensajes.

Además esta plataforma de envío masivo de mensajes ¿Qué otra plataforma utilizas para comunicarte con tus públicos objetivo?

Utilizamos mucho la plataforma de WhatsApp a través de las cadenas y las listas de difusión. Por ejemplo, como ahora estamos incursionando en la venta de papelería, los clientes están en listas específicas de distribución. Por esas mismas listas de distribución mandamos los mensajes dos o tres veces al día dependiendo de los movimientos del dólar sobre los productos que nosotros tenemos, que en este caso pueden ser las remas de papel.

Dentro de las metas de tu empresa ¿Con qué objetivo utilizas las redes sociales?

En este momento estamos teniendo un mejoramiento o refrescamiento de todas nuestras redes sociales. Por ejemplo, una de las personas que está trabajando ahora con nosotros es experta en el uso de Instagram, y nos está ayudando en la forma o en la manera en cómo nosotros mostramos nuestros productos y servicios. Nos está ayudando a cómo mostrarles de una manera apropiada a nuestros clientes qué es lo que nosotros ofrecemos y así darle soluciones.

¿Cuáles son las principales dificultades en los procesos de comunicación que tú consideras que hay en tu empresa?

Por la naturaleza de nuestro producto que nos tienen que pagar de forma mensual, se nos hace a veces muy complicado lograr que los clientes nos paguen a tiempo. Entonces

nosotros nos esforzamos para establecer una comunicación constante recordándoles a los clientes para que nos paguen puntualmente, sin embargo muchas veces los clientes se atrasan a pesar de la insistencia de nosotros a través de nuestros procesos de comunicación y en nuestra forma de comunicarnos para que nos paguen a tiempo. Siempre hacemos mucho énfasis en los mensajes en nuestras fechas de corte para que los clientes cumplan con sus pagos a pesar de las dificultades en la puntualidad que nuestros clientes tienen.

Dentro de los procesos de comunicación de tu empresa ¿Qué crees que se puede mejorar?

Todo depende del sector al que estamos dirigidos. Nosotros manejamos diferentes sectores de la tecnología; tenemos clientes personalizados y sistemas personalizados a los que le hemos creado sistemas adaptados a la medida. También tenemos la parte de ventas y la parte de servicio técnico. Entonces cada sector tiene una manera diferente de comunicación por ejemplo, en el caso de lo que son las ventas de papelería, nos manejamos por vía WhatsApp debido a la rapidez de la respuesta para preguntar precios y consultar cotizaciones.

Actualmente estamos utilizando una herramienta que se llama WhatsApp Business que es una herramienta muy interesante porque permite mostrar la descripción completa de la empresa como teléfono, correo, a qué se dedica tu empresa, dirección, y además se pueden etiquetar los mensajes dependiendo de la categoría a la que van dirigidos. Entonces estamos viendo cómo mejoramos a través de la ayuda de todas las herramientas tecnológicas que existen hoy en día, la manera en cómo nos comunicamos con todos nuestros clientes.

¿Qué tan importante consideras que son los procesos de comunicación dentro de tu empresa?

Es fundamental. Por ejemplo, como nosotros somos una empresa pequeña, tratamos de tener un contacto muy personal con todos nuestros clientes al punto de convertirnos en amigos. Entonces siempre tratamos de responderles todas sus inquietudes y de resolverles sus problemas. De la manera que sea, siempre tratamos de mantenernos en contacto con

todos nuestros clientes y que puedan contar con nosotros. Acá en la empresa no tenemos un horario de trabajo; tratamos de estar disponibles las 24 horas del día de manera que los clientes vean que nosotros estamos allí para ellos y para resolverles todos los problemas que puedan tener.

Anexo No. 9 Entrevista a Carlos Bastidas (Distribuidora Jassiel C.A.)

Para escuchar la entrevista, [haga click aquí](#).

Transcripción de entrevista realizada a Carlos Bastidas – Gerente General de Distribuidora Jassiel. Realizada el 29 de enero de 2018.

¿Qué es Distribuidora Jassiel?

Distribuidora Jassiel es una empresa pequeña o mediana. Es una empresa de diseño gráfico que produce material publicitario, publicidad exterior, vinil, banners, avisos corpóreos, tarjetas de presentación, etc., todo lo que implica la publicidad. Es lo que hacemos en nuestra empresa.

¿Cuántas personas conforman la empresa contando directivos y empleados?

Entre todos los que estamos involucrados en este proyecto, estamos mi madre que es la directora, estoy yo que soy el gerente general, está mi esposa que se encarga de todo lo que son las redes sociales y todo lo relacionado con la imagen de la compañía, buscar clientes y todo ese tipo de cosas. Tenemos una persona que nos ayuda con la administración y la contabilidad, y también tenemos a un muchacho que nos ayuda con todo lo que es la instalación de los materiales.

¿Cuáles son los públicos objetivos con los cuales se comunica la empresa constantemente y a través de qué medios lo hace?

Uno de mis públicos objetivo son los proveedores, porque por ejemplo hay material que yo no manejo como la papelería. Entonces yo me comunico con el proveedor de papelería vía WhatsApp o vía llamada porque es lo más inmediato y lo más rápido. Casi nunca usamos el correo electrónico porque no nos permite una interacción rápida. Lo mismo me ocurre con clientes y con personas que me van a pagar mis trabajos. El correo electrónico en algunos casos es simplemente una formalidad. La comunicación casi siempre es por WhatsApp o por llamadas.

Además de los medios que me mencionas ¿Qué otro medio has utilizado?

La verdad muy pocas veces utilizamos otros medios que no sean los que te mencioné antes. Incluso a veces me toca ir a los sitios donde está la persona con la que me quiero comunicar y así establecer una comunicación personal. Muchas veces tengo que ir yo directamente.

¿Qué tan importante consideras los procesos de comunicación en la empresa?

Lo considero muy importante no sólo para la comunicación con los proveedores sino internamente en la compañía. Hace algunos días me pasó que yo había pedido un precio a un proveedor, la asistente de administración lo anotó, luego no sabía dónde lo había anotado, pero entonces ya había hecho el pedido y no sabíamos cuánto pagar. Entonces si no existe una buena comunicación entre nosotros, todo es un desastre.

¿Cómo es el uso que se le da a las redes sociales dentro de tu empresa?

Nosotros utilizamos más que todo Instagram, porque facebook y Twitter no nos gusta para este tipo de negocios. Mi esposa que es la que se encarga de las redes sociales es la que está full pendiente de eso casi que todos los días publicando historias, publicando nuestros trabajos, y cosas que tienen que ver con nuestro ramo. A veces publicamos trabajos que incluso no los hacemos nosotros con el fin de dar a conocer qué tipo de trabajo es, por ejemplo, publicamos qué es un corpóreo, para qué te sirve una tarjeta de presentación, todo este tipo de cosas y además siempre estamos publicando nuestros trabajos.

¿Cuáles consideras que son algunas de las dificultades que ustedes tienen a nivel de comunicación?

Por el tipo de negocio a veces es complicado establecer una comunicación formal a través del correo electrónico. Para mí es más fácil comunicarme vía llamada o vía WhatsApp. A veces hay que establecer una comunicación cara a cara para poder lograr los trabajos porque no todos los proveedores o los clientes tienen acceso a teléfonos. Me pasa mucho con mi proveedor de servicios que es un señor mayor y recientemente le robaron el teléfono entonces a veces la comunicación se me complica y me ha tocado llamar a la esposa o

simplemente acercarme al taller para poder comunicarme con él. Esas son mis dificultades del día a día.

¿Cómo crees que se pueden corregir esa dificultad que mencionas?

Yo considero que cuando uno se comunica con los proveedores o cuando se vende algo uno tiene que estar abierto siempre a todas las posibilidades para poder comunicarse, como el correo electrónico, WhatsApp, etc., y así soy yo, siempre estoy abierto, y por ejemplo el amigo que me ayuda con las Maderas y todo eso, ya es una persona mayor y no se le puede pedir mucho en cuanto a la tecnología porque están acostumbrados a la vieja escuela. Considero muy importante estar comunicado porque a veces sí hay una mala comunicación se puede perder un día de trabajo.

¿Cuál es el objetivo principal del uso de las redes sociales en tu empresa?

Nuestro objetivo principal es atraer clientes. Nos hemos dado cuenta de que cuando se muestra lo que haces, y a quién se lo haces, tiene mucho peso. Entonces, la gente al ver tu trabajo se imagina su producto allí. Entonces es muy bueno porque ayuda a mejorar y a fortalecer la reputación de la compañía, porque se muestra que se hace un buen trabajo y el cliente te comenta por allí y eso da mucha más credibilidad todavía.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN LA GESTIÓN DE
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A PYMES**

Autor: Paolini Vasquez, Luis Eduardo

Asesor: **Martínez Romero, Yaydik Alexandra**

Año: 2019

El objetivo general de este Trabajo Especial de Grado es el Diseño de una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES. Para ello, se realizaron entrevistas a directivos de empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación para conocer la filosofía de gestión y cómo presentan y aplican sus servicios; Adicionalmente se realizaron entrevistas a directivos de empresas PYMES con el fin de conocer cómo son sus procesos de comunicación y así detectar cuáles son sus principales necesidades y preferencias de comunicación. Los expertos consultados coincidieron en que la comunicación es un área estratégica de gran valor para las organizaciones y que está debe ser tomada en cuenta en cada uno de los proyectos y en cada una de las áreas de negocios de las empresas. Mientras que las principales necesidades y preferencias comunicacionales detectadas en las PYMES consultadas son la comunicación directa y rápida, el whatsapp, el uso correcto de las redes sociales y el correo electrónico. Esto permitió plantear un portafolio inicial de servicios de comunicación para la propuesta de empresa planteada en este TEG. Por último, y con base en todos los resultados obtenidos se hizo el diseño de la propuesta. Esta propuesta consta del planteamiento una filosofía de gestión (misión, visión y valores); así como la estructura de la nueva organización, además del portafolio de los servicios de comunicación a ofrecer.

Línea de Trabajo: Comunicación en las organizaciones, Cultura Organizacional, Planificación Estratégica de las Comunicaciones, y Aplicación de Proyectos Digitales a través de las Nuevas Tecnologías.

Palabras clave: Consultoría, Comunicación, Misión, Visión, Valores, Benchmarking, Servicios.

Nomenclatura UNESCO: (6308) Comunicaciones Sociales, (5311) Organización y Dirección de Empresas.

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

Quienes suscriben, profesores del Comité de Estudios de Postgrado de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para certificar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Diseño de una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional, dirigida a PYMES", presentado por el(la) ciudadano(a): **PAOLINI VASQUEZ, LUIS EDUARDO**, cédula de identidad N° 16.659.256 para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 23 de marzo de 2019, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores evaluadores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

Acta que se expide en Caracas, el día 1 del mes de abril de 2019.



Prof. Nelly Meléndez Gómez

C.I. 7.835.301




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269