



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA PROMOVER LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UNA CONSULTORA SAP**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Comunicación Organizacional, presentado por:
Pérez Fossi, María Valentina, CI. 23.527.625**

Asesorado por:
González Yusti, Ariana
Pérez González, Vanessa

Caracas, febrero de 2020

APROBACIÓN DEL ASESOR PARA ENTREGA FINAL DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Quien suscribe, Vanessa Pérez González, C.I. N° 20.995.174, autorizo al estudiante María Valentina Pérez Fossi, C.I. 23.527.625, cursante de la Especialización en Comunicación Organizacional (ECO), para presentar el Trabajo Especial de Grado titulado Plan Estratégico de Comunicación para promover la Cultura Organizacional de una Consultora SAP por lo que doy fe que cumple con los requisitos necesarios exigidos por el Reglamento de Postgrado de la Universidad Monteávila.



Firma del Asesor

DATOS DEL ASESOR

Nombre: Vanessa Pérez González

Cédula: V-20.995.174

Teléfono: 02122327170

E- mail: vgonzalez@uma.edu.ve

Av. Buen Pastor, Urb. Boleíta Norte, Caracas, Venezuela.

Telf.: 232.52.55/5142/3221 Fax: 232.56.23

Señores:

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

Atención: Profesora Mariela Martellacci

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Pérez Fossi, María Valentina**, titular de la Cédula de Identidad N° V-23.527.625; cuyo título tentativo es: **“Plan Estratégico de Comunicación para promover la Cultura Organizacional de una consultora SAP”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **13** días del mes de **febrero** del 2020



González Yusti, Ariana

Asesor de Trabajo Especial de Grado III



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila
Especialización en Comunicación Organizacional
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como "**Director Ejecutivo**" autorizamos al estudiante de la Especialización de Comunicación Organizacional, "**María Valentina Pérez Fossi**" para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado:

"Plan Estratégico de Comunicación para promover la Cultura Organizacional de una consultora SAP".

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Vegas Pérez, Mario Fernando
Director Ejecutivo CONSULTOTAL
(0212) 266.0196

DEDICATORIA

Con el mayor y más profundo agradecimiento que puedo expresar, quiero dedicar el presente Trabajo Especial de Grado a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental para la consecución de mis metas personales y profesionales, con quienes en los últimos años he atravesado las más difíciles circunstancias, pero que gracias a su apoyo y motivación constante, me permitieron culminar la tan anhelada Especialización en Comunicación Organizacional en mi casa de estudios, la Universidad Monteávila.

A ustedes, para ustedes y por ustedes...

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por apoyarme, motivarme y exigirme ser cada vez mejor durante todas las etapas de mi formación académica y profesional.

A mi familia, por el apoyo incondicional y la disposición siempre de ayudar de todas las maneras posibles.

A mis profesores, por su esfuerzo día a día de formar profesionales éticos, coherentes y consistentes con los valores de la labor comunicacional.

A mis compañeros de estudio, por hacer de este tiempo un viaje tan nutritivo y placentero.

A Consultotal, por recibirme, por su transparencia, por la disposición de su tiempo y espacios que me permitieran aplicar los conocimientos adquiridos y por la oportunidad de dejarme contribuir a su labor.

A mis compañeros de trabajo, por apoyarme y ofrecerme tiempo en los momentos más álgidos de la carrera.

A mi tutora y gran amiga, por acompañarme, guiarme y educarme, y siempre motivarme a continuar.

A la profesora Nelly Meléndez por su esmero y dedicación.

A la Universidad Monteávila, por ofrecerme una segunda oportunidad para seguir creciendo en sus paredes.

Y a muchos otros que quedan sin mencionar, infinitas gracias.



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

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA PROMOVER LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CONSULTORA SAP**

Autores: Pérez Fossi, María Valentina

Asesores: González Yusti, Ariana; Pérez González, Vanessa

Año: 2020

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseño de un plan estratégico para promover la cultura corporativa de la consultora SAP CONSULTOTAL. Para ello se planteó como objetivos específicos: 1) Diagnosticar la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL, 2) Identificar las necesidades comunicacionales de la organización a través de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, 3) Definir el público interno de la Consultora SAP CONSULTOTAL bajo un mapa de públicos para la conceptualización del tipo de comunicación logrando de esta manera la promoción de la cultura organizacional y 4) Proponer un plan estratégico comunicacional para la promoción de la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL, tomando como base los conceptos de planificación estratégica, plan estratégico, estrategias de comunicación, comunicación organizacional y estratégica, cultura organizacional, misión, visión y valores. La investigación aplicó como de instrumento el modelo original de diagnóstico de cultura organizacional propuesto por García (2017), el cual comprendió las técnicas de observación, entrevistas semi-estructuradas y focus group. El plan estratégico generado, persiguió afianzar variables organizacionales mencionadas anteriormente para que la cultura corporativa deje de ser un concepto tácito y pueda fomentarse a través de todos los puntos de comunicación de la empresa con efectividad.

Línea de Trabajo: Cultura Organizacional

Palabras clave: Planificación Estratégica, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Plan de Comunicaciones Internas

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS (O TABLAS)	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
Planteamiento del Problema	4
Interrogantes de la Investigación	8
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Justificación e Importancia.....	9
Alcance y Delimitación.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes de la investigación	12
Bases Teóricas	14
Planificación Estratégica	14
Plan Estratégico	15
Estrategia	17
Estrategias de comunicación	18
Comunicación	20
Comunicación Organizacional	20
Comunicación Estratégica	21
Cultura Organizacional.....	23
Cultura organizacional como ventaja competitiva	24
Elementos de la Cultura Organizacional	26
Misión	26
Visión	27

Valores	27
Ritos	29
Costumbres	29
Símbolos	29
Creencias	29
Bases legales	30
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	32
Historia	32
Marco filosófico	33
Misión	33
Visión	33
Valores	33
Marco Legal	34
Organigrama	35
Estructura física, personal y de mercado	35
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	37
Tipo y Diseño de Investigación	37
Población y Muestra	38
Técnicas e instrumentos de recolección de información	39
Observación	39
Entrevista	40
Focus group	41
Instrumento	42
Operacionalización de variables	43
Procesamiento y análisis e interpretación de datos	47
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	48
Objetivo específico N° 1:	48
Objetivo específico N° 2:	58
Objetivo específico N° 3:	60
Objetivo específico N° 4:	62
Descripción de la situación	62
Objetivos del plan estratégico de comunicaciones internas	63

Público objetivo.....	64
Estrategias de comunicación.....	64
Acciones.....	65
Mensajes clave.....	66
Plan Estratégico de Comunicación.....	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Marco legal CONSULTOTAL	34
Figura N° 2. Organigrama CONSULTOTAL.....	35
Figura N° 3. Cultura deseada Vs. Cultura real	56
Figura N° 4. Eje de mapa de públicos.....	60

ÍNDICE DE CUADROS (O TABLAS)

Tabla N° 1. Población y Muestra	39
Tabla N° 2. Objetivo específico 1	43
Tabla N° 3. Objetivo específico 2	44
Tabla N° 4. Objetivo específico 3	45
Tabla N° 5. Objetivo específico 4	46
Tabla N° 6. Resumen de entrevista semi-estructurada a los Directores de la consultora SAP CONSULTOTAL	48
Tabla N° 7. Evaluación por escala de Likert a la misión de CONSULTOTAL	49
Tabla 8. N° Evaluación por escala de Likert a la visión de CONSULTOTAL	50
Tabla N° 9. Evaluación por escala de Likert a los valores de CONSULTOTAL	51
Tabla N° 10. Análisis descriptivo de la cultura organizacional de CONSULTOTAL ..	52
Tabla N° 11. Análisis FODA.....	58
Tabla N° 12. Propuesta de plan estratégico de comunicación diseñado para la Consultora SAP CONSULTOTAL.....	68
Tabla N° 13. Entrevista semi-estructurada realizada a la Directiva de la consultora SAP CONSULTOTAL en respuesta al primer y segundo objetivo específico	85
Tabla N° 14. Cuadro de entrevista semi-estructurada y resultados de valoración del eje de principios y creencias realizada a la Directiva de la consultora SAP CONSULTOTAL, en respuesta al primer objetivo específico.....	90
Tabla N° 15. Cuadro de entrevista semi-estructurada y focus group a la población a estudiar de la consultora SAP CONSULTOTAL, en respuesta al primer objetivo específico	91
Tabla N° 16. Resultados de entrevista semi-estructurada realizada a la Directiva de la consultora SAP CONSULTOTAL en respuesta al segundo objetivo específico.	92
Tabla N° 17. Mapa de públicos en respuesta al tercer objetivo específico.....	93

INTRODUCCIÓN

Es conocido que la meta empresarial de toda organización apunta a hacer de su gestión un proceso más eficiente que le permita no sólo perdurar en el tiempo, sino crecer y especializar sus productos y servicios en la medida que lo hace el mercado, hoy en día altamente competitivo.

En el escenario donde la necesidad por lograr la identificación y diferenciación de las organizaciones se ha convertido en una prioridad, se puede afirmar que la rivalidad entre las empresas ha migrado de resaltar las ventajas competitivas de un producto o servicio para centrarse ahora en torno al modelo de negocio que éstas impulsen: su cultura e identidad corporativa, sus metodologías de gestión y procesos de transformación. En este contexto, la comunicación es un factor clave y determinante para la consecución de los objetivos del negocio y la obtención del reconocimiento esperado por sus miembros.

En base a este fundamento, el presente Trabajo Especial de Grado pretende reflexionar en torno a la situación actual de una empresa uruguayo-venezolana con respecto a su filosofía de gestión y cómo o en qué medida ésta puede favorecer la actividad de organización, a través del diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para promover la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL.

El punto de partida de esta investigación lo constituye la situación que mantiene la organización con respecto a su ambiente laboral y el desempeño de las actividades de sus miembros a través de la identificación de los atributos de filosofía de gestión y el nivel de compromiso o arraigo de estos, intuidos por el investigador a

partir de técnicas e instrumentos de análisis de datos como lo son la observación, la entrevista semi-estructurada y las entrevistas grupales.

Entre las variables a ser desarrolladas en el presente Trabajo Especial de Grado se encuentran las definiciones de planificación estratégica, comunicación estratégica, comunicación organizacional, plan de comunicaciones, cultura organizacional, atributos de filosofía de gestión, entre otros.

En tal sentido, esta investigación está dirigida a obtener y procesar información de tipo documental, para el diseño de un plan estratégico que permita a la organización objeto de estudio, promover su cultura organizacional y destacar esta como una ventaja competitiva.

La consultora SAP CONSULTOTAL, es una organización uruguayo-venezolana que tiene más de doce años de operaciones en el país, ofreciendo servicios de consultoría, soporte e implementación del software SAP bajo las mejores prácticas aplicando métodos ágiles de trabajo.

El Trabajo Especial de Grado cuenta con seis (6) capítulos, el capítulo uno (1), Planteamiento de la Investigación, destaca el planteamiento del problema, objetivo general, los objetivos específicos, justificación e importancia y alcance y delimitación.

El capítulo dos (2), Marco Teórico, donde se incluye, antecedentes, bases teóricas, y bases legales.

El capítulo tres (3), Marco Organizacional, donde se muestra, historia, marco filosófico, visión, misión y cultura, marco legal, organigrama, y estructura física, personal y de mercado de la organización objeto de estudio.

El capítulo cuatro (4), Marco Metodológico, se establece, el 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.

El capítulo cinco (5), Presentación y Análisis de datos, incluye, el desarrollo según los objetivos específicos establecido en el primer capítulo.

Por último el capítulo seis (6), presenta las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

El contexto donde se mueven las organizaciones está influenciado por factores externos e internos, reflejados en lo tecnológico, social, político, económico y financiero; esto exige flexibilidad y agilidad a las empresas para manejar los diferentes retos y escenarios, identificando oportunidades que se dirijan a contar con la rentabilidad del negocio eficientemente. La industria de la información, las consideraciones asociadas a la gobernabilidad y a la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son algunos de los factores que condicionan el escenario de cualquier organización; y las demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema organizacional. (Pérez de Maldonado (2006).

La definición de Administración, cuyo teórico fue Henri Fayol, se refiere a las funciones básicas de la empresa como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, cuya propuesta indica que los llamados principios generales de administración son procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. (Chiavenato, 2004). Resaltando el aspecto de planificar contenido en las funciones de la administración, Muñoz (2013), establece que planificar “supone analizar y estudiar los objetivos propuestos, y la manera de lograrlos. Es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y por qué; supone crear un plan que contemple el trabajo a realizar” (p. 28).

También, conviene señalar el término estratégico que, de acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), “consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo

de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento” (p.89).

La estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a los accionistas, empleados, clientes y comunidades. (Mintzberg y Quinn, 1998). También Stanton, Etzel y Walker, expresan que una estrategia “es un amplio plan de acción por medio del cual una organización intenta alcanzar una meta particular” (p.366).

Así, la planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una organización para establecer los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados a fin de poner en práctica estas políticas y estrategias, y lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización. (Muñoz, 2013).

De esta manera, hablar de planificación es decidir hoy lo que se hará en el futuro; por lo que, se puede estar en presencia de lo que constituye un plan estratégico que, es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy; es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con el equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Mientras que, cuando se habla de planificación estratégica, no se debe entender como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y, a partir de ahí, con un estilo de dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Cantera, 1989, citado por Sainz de Vicuña, 2003).

El motivo para realizar un plan estratégico está en definir un proyecto de futuro ilusionante, sólido y consistente, enmarcar las decisiones de asociación dentro de un proyecto, tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro, dotar a la asociación de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés, identificar y definir los objetivos a largo plazo, elaborar un plan de comunicación que transmita la filosofía de la directiva y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo, gestionar la asociación como una empresa, definir funciones y responsabilidades a niveles clave, coordinar el proceso de decisión, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes y profesionalizar más la gestión de la asociación. (Sainz de Vicuña, 2003).

Vistas los beneficios que ofrece un plan estratégico, en esta investigación se plantea el desarrollo de uno que corresponda la promoción de la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL a través de un plan estratégico de comunicaciones, que permita transmitir la cultura organizacional a partir de la experiencia de los consultores que actualmente integran el núcleo de la organización, hacia sus colaboradores, principales aliados estratégicos, consultores externos e intermediarios como empresas y proveedores de servicios de tecnología, administración y gestión de negocio. Se busca que con la ejecución del plan la promoción de la cultura organizacional y el arraigo de sus atributos por sus grupos de interés interno, con el objetivo futuro de facilitar la comunicación externa que permita el reconocimiento de la organización como una consultora de tecnología y procesos ágiles.

La consultora SAP CONSULTOTAL está dirigida a ofrecer soluciones de implementación y soporte de sistemas de gestión empresarial e inteligencia de negocio, con operaciones en Venezuela, Uruguay y Panamá desde el año 2012. Actualmente, la organización aspira ampliar el portafolio de clientes, para lo cual es

necesario la promoción de los atributos de marca que representan la filosofía de la labor que realizan y logren la identificación de la misma como una empresa sólida, confiable y altamente capacitada.

En el año 2019, la organización hizo cambios importantes en la estructura organizativa y en las estrategia de negocio que les permitió abrirse al mercado internacional y consolidar proyectos que responden tanto a su core de negocio como al de los aliados estratégicos. En este sentido, se busca proponer la realización de un plan estratégico de comunicaciones que transmita los atributos de su filosofía de gestión definidos en su misión, visión y valores, y la proyección de gestión para los próximos cinco años, permitiendo así reforzar las alianzas, promover el networking, fomentar el trabajo colaborativo y establecer nuevas relaciones estratégicas.

En este plan estratégico se destacan la promoción de la cultura organizacional que, es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre los miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con el entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización. (Alabart, 2014). Es conveniente conocer y comprender la cultura organizacional para conseguir la transformación que se necesita para afrontar los nuevos retos en un mercado competitivo.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y actividades que realizan los integrantes y determina la forma cómo funciona una empresa. Además, se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y cambiada para bien si llega a entenderse la importancia de adaptarla a los nuevos rumbos competitivos que el mercado exige. (Alabart, 2014).

Dentro de los componentes de la cultura organizacional se señalan la identificación de misión, visión, valores, normas, hábitos y costumbres, lenguaje y comunicación, materialidad y símbolos. (Tejada e Yvy, 2011).

La cultura permite alinear la estrategia, para lo cual hay que alinear la cultura primeramente. Una de las formas que se identificó para la promoción de la cultura organizacional es a través de estrategias de comunicación internas, que permitan orientar las acciones individuales a los objetivos del negocio de forma efectiva al crear agendas, canalizar recursos, elaborar proyectos, conseguir negocios, alcanzar el éxito en empresas, solucionar problemas, movilizar grandes acciones colectivas, desarrollar habilidades sociales con aplicación profesional y crear redes de relacionamiento. (Bienzle, 2007). Scheler (2002), expresa que, “Se refiere a un procedimiento sistemático y estratégico que consiste en establecer y mantener las relaciones humanas”. (p.18).

A partir de todo lo anterior, se desarrolla un Plan Estratégico de Comunicación para promover la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL, para lo cual se plantean las siguientes interrogantes.

Interrogantes de la Investigación

- ¿Cómo es la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL?
- ¿Cuáles son las necesidades comunicacionales de la organización?
- ¿Cuáles son los públicos a atender por la organización?
- ¿Cuál es el plan estratégico sugerido para la promoción de la cultura organizacional de la Consultora SAP?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico Comunicacional para la promoción de la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL dirigido a sus audiencias internas.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL.
- Identificar las necesidades comunicacionales de la organización a través de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definir el público interno de la Consultora SAP CONSULTOTAL bajo un mapa de públicos para la conceptualización del tipo de comunicación logrando de esta manera la promoción de la cultura organizacional.
- Proponer un plan estratégico comunicacional para la promoción de la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL.

Justificación e Importancia

Toda organización constituida debe contar con una cultura corporativa definida que permita motivar y orientar a los miembros que la integran, garantizando así la identificación, credibilidad y perdurabilidad de las labores, que únicamente es posible a través del desarrollo de atributos de filosofía de gestión y la adecuada comunicación de estos a los públicos de interés. Para Robbins (2004), la cultura organizacional “Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora”. (p.42).

Vista la definición de cultura organizacional, esta investigación se justifica porque la promoción que se haga de la cultura que manifiesta la consultora SAP CONSULTOTAL servirá como vínculo entre la empresa, los colaboradores, aliados estratégicos y los clientes actuales, potenciales y demás públicos de interés. De allí la importancia de divulgarla y la manera que se ha identificado es por medio de un plan estratégico que dé a conocer y refuerce sus atributos de filosofía de gestión.

Todo ello, porque el plan estratégico realizado de una forma sistemática proporciona ventajas notables como mejora de la coordinación de actividades, identificación de los cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumento de la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejora la comunicación, obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro, los recursos disponibles se pueden ajustar adecuadamente a las oportunidades, el plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades, conduce a niveles más altos de rentabilidad del negocio. (Sainz de Vicuña, 2003).

Además, desde la cultura organizacional, las empresas tienen la facilidad para conectarse con la gente, los clientes actuales y potenciales y los socios estratégicos esenciales para lograr el posicionamiento deseado. Aprender a construir una red de relacionamiento con los públicos internos y externos es el ejercicio perfecto para el desarrollo de habilidades sociales, lo cual contribuiría favorablemente a la divulgación de la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL.

En este sentido, la investigación servirá como aporte a la empresa puesto que se contribuye con una estrategia futura para la divulgación de su imagen. También es relevante para la investigadora dado el contenido teórico considerado para la solución de la propuesta, donde pone en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso de la Especialización en Comunicación Organizacional. Además, se

pondrá a disposición de futuros investigadores que traten temas como el aquí planteado.

Alcance y Delimitación

Consultora SAP CONSULTOTAL mantiene operaciones comerciales en Uruguay y Panamá, mientras que las actividades operativas se desarrollan únicamente en Venezuela con un equipo de dos socios directores y 6 consultores asociados a cargo de tres gerencias medulares. Entre las estrategias de negocio se encuentra captar nuevos clientes del sector público y privado a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo pretende abarcar los aspectos teóricos necesarios para el entendimiento y delimitación de la presente investigación, estructurados en función al abordaje de los objetivos y su relevancia en la lectura de los resultados obtenidos.

En primera instancia haremos una revisión de los Trabajos Especiales de Grado que sirvieron como punto de partida para la presente investigación. Iniciaremos la revisión bibliográfica con la definición de Planificación Estratégica en el ámbito organizacional, entendiendo que ésta define el rumbo en la delimitación de los objetivos de una empresa. Consecutivo a esto, exploraremos el aspecto de la Comunicación que tienen las organizaciones y la forma en cómo interviene o afecta el plan estratégico. Seguidamente abordaremos el tema de la Cultura Organizacional con el fin consolidar la información que permita el análisis de los datos obtenidos durante la investigación, así como la estructuración de la propuesta.

Para finalizar el capítulo, se presentarán los fundamentos legales que norman la presente investigación y su aplicación en el mediano-largo plazo.

Antecedentes de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacer una revisión de los estudios, investigaciones y trabajos anteriores, supone para el investigador garantizar la viabilidad de su proyecto o propuesta al “No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, (...) estructurar más formalmente la idea de investigación, (...) seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la

idea de investigación” (p.28) y de esta forma a generar propuestas de investigación novedosas, claras y sustentadas en conocimientos científicos.

En relación al presente Trabajo Especial de Grado, que busca desarrollar un Plan estratégico de comunicación para promover la cultura Organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL, se tomó como referencia la investigación propuesta por Paolini (2019) titulada, “Diseño de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES”, el cual tuvo por objeto general Diseñar una propuesta para la creación de una empresa de servicios de consultoría especializada en la gestión de comunicación organizacional dirigida a PYMES.

La población de la investigación fue de tipo accesible, tomando como muestra intencional cinco empresas especializadas en ofrecer servicios de comunicación y cuatro empresas de categoría PYMES. Como instrumento de investigación se aplicó un formato de entrevista a ambos grupos con el fin de determinar las necesidades y preferencias generales de este segmento en el proceso de comunicación al cual responde la investigación.

Otro de los antecedentes es la investigación doctoral realizada por García (2017), titulada “Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional”, con el objetivo general de Generar un modelo integral de diagnóstico de Cultura Organizacional adaptado al entorno de las empresas mexicanas, con el fin de identificar los factores en donde existe una brecha comunicacional a atender por la organización a través de la realización de un plan de trabajo detallado.

Otro trabajo que sirvió de fundamento en la investigación, fue el realizado por Carvajal (2015) titulado, “Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos” el cual tuvo por objetivo general “Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional en el Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC”,

contando así con cuatro fases de desarrollo para su consecución: levantamiento del marco teórico, recolección de información acerca de la institución objeto de estudio, diagnóstico de comunicación y presentación de propuesta del plan estratégico de comunicación interna.

La población de estudio fue de 210 colaboradores que integran el Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC, tomándose como muestra un total de 60 individuos a los que se les aplicó como método de investigación una encuesta cuantitativa. Como resultado de los análisis de la investigación, son relevantes los siguientes postulados que hacen referencia a: el desconocimiento de las funciones de la gestión de comunicaciones internas, propicia y promueve la desviación de los canales de comunicación formal de una organización; el desuso de los canales de comunicación y su mala aplicación, influye negativamente en la permeabilidad de los mensajes clave; el flujo de la información de carácter organizacional afecta la duración de los procesos y genera impacto en las actividades laborales; la carencia de manuales operativos dificulta los procesos comunicativos; si los colaboradores desconocen los atributos de filosofía de gestión, pueden considerar que estos no son relevantes en su actividad diaria.

Bases Teóricas

Planificación Estratégica

Se considera por Planificación Estratégica los procesos a través de los cuales se evalúan de forma sistemática los pasos consecutivos que permiten a una organización estructurar sus acciones, proyectándose en dirección al logro de sus objetivos de negocio. De acuerdo al planteamiento de Fernández (2004), “Son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura”. (p.7).

Según (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2001, p.43)., la responsabilidad de definir los criterios y pautas base de la planificación estratégica recae sobre los líderes de las altas esferas de una organización, señalando que son estos quienes “prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo”.

Por su parte Steiner (1997) la define cómo el “elemento integrador entre el diseño de una estrategia, su implementación y la participación de los actores en distintos niveles”, sirviendo como mapa para desplazar la situación actual de la organización a lo que se desea lograr de la misma.

En este sentido, la teoría en materia de planificación y dirección estratégica está orientada, no sólo a prever los escenarios que puedan tener afectación directa o indirecta sobre la organización, sino también a orientar los esfuerzos individuales y colectivos que conlleven a alcanzar sus metas de desempeño.

Morales y Sánchez (2009) señalan que “los resultados en las organizaciones que han planeado indican que la planeación estratégica les proporciona un desempeño superior al promedio, ello en términos de mayor beneficio para la organización misma”.

Goodstein (1998) resalta además la importancia que tiene la comunicación organizacional en planificación estratégica como modelo transformacional al generar confianza, compromiso y sentido de pertenencia de forma ascendente, descendente y transversal entre sus colaboradores.

Plan Estratégico

Como se mencionó antes, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el

panorama de una organización para fundamentar la toma de decisiones en el presente que le permita a futuro alcanzar sus objetivos y prever posibles riesgos.

Kotler (1990) coincide en la importancia y relevancia que tiene el plan estratégico en la toma de decisiones acertadas al considerar que comprende la determinación del futuro deseado, el conocimiento de su entorno y la estructuración de las etapas necesarias para la consecución de los objetivos identificados en el plan.

“Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándose una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial” Citado por el Área de Comercialización e Investigación de Mercados en Planificación Estratégica del Marketing (s/f, pp. 2-7)

En este proceso gerencial, Hofer (1985) distingue seis etapas claves para la formulación de un plan estratégico:

- 1) Identificación, partiendo de la evaluación de la situación actual de la organización y el conocimiento de la proyección deseada por ésta;
- 2) Análisis del entorno interno y externo de la organización para la identificación de las oportunidades y amenazas;
- 3) Evaluación de los recursos disponibles;
- 4) Análisis de brechas en relación a los objetivos, estrategias precedentes y recursos;
- 5) Identificación de las alternativas estratégicas;
- 6) Evaluación de las estrategias en relación a la filosofía de gestión y objetivos de la organización;

Por su parte Fernández (2004) propone como requisitos para lograr una planificación eficaz tomar en cuenta los principios de flexibilidad, la capacidad de

adaptar el plan a las circunstancias del entorno y las premisas impartidas por la alta directiva; participación, el involucramiento de los diferentes niveles de la organización; compromiso de la Directiva, ya que es un factor que determina la perdurabilidad de las estrategias en el tiempo; deslizamiento, a través de la revisión anual del plan con la proyección de las iniciativas a mediano plazo (4 años según sugiere el autor); gestión, permite contar con el respaldo de los procesos ejecutados para la revisión, evaluación y adecuación de los mismos; globalidad, o diversificación de las iniciativas para responder a las necesidades del sector y mercado que se desea abordar; programación, o integración de una dirección estratégica a través de la estructuración de los planes de acción; control, sistemas de información, control y seguimiento que permitan identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas; transparencia, acciones una percepción positiva de la organización; entre otros principios.

Estrategia

Cuando hablamos de Planificación Estratégica se menciona la definición de procesos que conlleven al resultado deseado por la organización a través de la reflexión ¿qué queremos lograr?. Sin embargo, el cuestionamiento sobre el cómo orientar los esfuerzos para hacerlo depende de la especialización de las unidades y los recursos para realizar análisis exhaustivos del contexto con el ingenio de someter las metodologías a cambios; todo a través de la definición de Estrategias.

Sin embargo, históricamente ha existido un debate sobre a qué función responde o debe responder una estrategia. Teóricos como Max y Majul (1996), la entendían como una serie de cambios intencionados para generar ventajas competitivas, coincidiendo ligeramente con la visión de Porter (1996) al tiempo que promovía una constante innovación de ésta por considerar que “muy pocas empresas logran sobrevivir largos periodos de tiempo basándose únicamente en ventajas competitivas temporales”. Por su parte, Andrews (1977) limitaba la idea de estrategia al rubro o tipo de mercado donde la empresa participará, aún cuando una década más atrás,

Chandler (1962) se refería al establecimiento y mantenimiento de objetivos a largo plazo. La visión de Kluyver (2001) resume o agrupa los grandes rasgos de sus precedentes, aportando la visión de posicionamiento y la importancia de los stakeholders:

“La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, al tiempo que ofrece valor al cliente” Citado por Juan Carrión en Estrategia, de la visión a la acción (2007, pp. 2-7)

Lo que estas propuestas nos dejan por sentado es que cualquier ente, con cualquier fin, ha de requerir formular estrategias para lograr sus objetivos. Al mismo tiempo que precisan los fundamentos necesarios para tomar decisiones acertadas y generar estrategias a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades (internas), oportunidades y amenazas (externas), basando sus acciones en los atributos particulares de filosofía de gestión (misión, visión, valores) y teniendo el conocimiento de los riesgos latentes, así como de sus posibles afectaciones.

A su vez, la ejecución de estrategias requiere que la organización defina no solo las metas comerciales, sino que promueva el involucramiento de los diferentes actores a través del establecimiento de políticas, normas y actuaciones que motive y haga activos partícipes a sus colaboradores.

Estrategias de comunicación

Como se ha esbozado antes, la consecución de una planificación estratégica conlleva a la estructuración de los planes de acción, o documentos especializados con la descripción de las actividades correspondientes asignadas a cada una de las

áreas involucradas. Entre las actividades que promueven la alineación de los colaboradores en los diferentes niveles de acción, tiene relevancia el papel de la comunicación organizacional como principio que promueve la integración e interacción de forma transversal.

Según Ferré y Ferré (1996) nos referimos a una estrategia de comunicación cuando hablamos de “la forma en que determinados objetivos de comunicación son traducidos en el lenguaje inteligible para nuestro público receptor” facilitando así la comprensión de la información por parte de sus audiencias, al tiempo que promueven y prevén su reacción ante tal exposición.

Arellano (2008) define la estrategia de comunicación como “una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización”, concepto del cual es pertinente destacar los factores para apuntar a la éxito de una estrategia de comunicación: la adecuación del mensaje a los canales y la caracterización de la marca como ente emisor.

El autor sostiene que la comunicación es el elemento que posibilita el acoplamiento social y cultural de los grupos a los marcos de representación correspondiente, y por tal, es un factor imprescindible en la planificación estratégica de las organizaciones para la consecución de los objetivos, la adopción de políticas y el arraigo de la misión y visión corporativa.

Según Goodstein (1998) la formulación de las estrategias acordes a estos atributos de gestión permite no solo el aprovechamiento de las fortalezas de la organización, sino también la formación del carácter crítico que incide en la asertiva toma de decisiones.

Comunicación

Comunicación Organizacional

Entendemos por comunicación el intercambio de mensajes que se genera a partir de la interacción con otros en cada uno de los espacios de desarrollo del ser humano. Este proceso consustancial históricamente ha permitido el desarrollo de civilizaciones, culturas y grupos como son las organizaciones.

En las organizaciones e instituciones se establecen ciertos patrones de comunicación, lenguaje y comportamiento que tienen presencia fluida en las relaciones que mantienen con sus públicos de interés, respondiendo a las culturas particulares que tienen vida en cada una. Este fenómeno se identifica como comunicación organizacional.

De Castro (2015) en su Manual Práctico de Comunicación Organizacional distingue los tipos de comunicación que se manifiestan en una organización., entre comunicación formal, aquella orientada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de forma descendente, ascendente, horizontal o diagonal, en orden a los objetivos estratégicos y que ocurre a través de canales oficiales, correo, Intranet, carteleras, boletines, comunicados, entre otros, y la comunicación informal, entendida como aquella que surge a partir de la interacción social de sus miembros y puede ser positiva, al promover la cohesión de los grupos, o negativa al propiciar rumores o cotilleos contraproducentes a la actividad de la organización.

En base al planteamiento anterior, el autor atribuye a la comunicación organizacional la función de mediador de la información entre los encargados de la planificación estratégica y sus audiencias, siendo la forma efectiva de mitigar la manifestación de rumores con información tergiversada producto de la sensación de desinformación ante las decisiones del negocio.

Aunado a lo antes mencionado, la comunicación organizacional es la disciplina que tiene lugar en las técnicas y actividades que permiten la generación de redes e interacción comunicativa, y que se distingue de acuerdo al grupo de interés al cual esté dirigida.

Cuando hablamos de comunicación interna nos referimos al proceso intercomunicacional que promueve acciones, comportamientos y políticas en favor de cumplir las metas estratégicas del negocio y orientar la acción colaborativa de sus integrantes al poner en su conocimiento la información indispensable para el desempeño de sus actividades laborales. Además, entre los muchos beneficios que aporta, también refuerza los atributos que permiten la identificación de los miembros con la organización que integran y la distinción de ésta ante sus competidores.

Por su parte, el proceso de comunicación externa fomenta el relacionamiento de la organización con los grupos de su entorno tales como, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, entes gubernamentales, medios de comunicación, comunidades, gremios, entre otros, a través de técnicas y estrategias de relaciones públicas, mercadeo y publicidad. Este tipo de comunicación está dirigida a dar a conocer la actividad que la organización tiene a los públicos que le son externos y retroalimentarse a partir de la percepción que estos tienen de la misma para perfeccionar sus procesos, optimizar sus productos o servicios y satisfacer las necesidades del mercado en el que participa.

Comunicación Estratégica

Se considera por comunicación estratégica a la planificación y manejo integrado de las comunicaciones cuando se encuentra orientada a los objetivos de la organización y se toma como factores determinantes de la misma sus miembros, clientes y el mercado. De acuerdo a la definición de Nieves (2006) la comunicación estratégica “permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos”.

En este ámbito de la comunicación, el concepto de planificación y de análisis de entorno, son el fundamento de la estructuración efectiva de las estrategias, considerando que las metas y objetivos que son fijados a un tiempo limitado, que de no ser considerados estos factores durante el proyecto, tendrán implicaciones sobre logro del mismo.

Por su parte Ayestarán, Rangel y Sebastián (2012) explican que toda organización, con el propósito de realizar una comunicación estratégica eficaz, “debe renunciar a la espontaneidad del discurso y gestionarla de acuerdo a sus intenciones y objetivos”.

Para establecer un sistema de comunicación efectiva que permita gestionar los esfuerzos colectivos en función de los objetivos del negocio y lograr el involucramientos de todos los niveles de una organización, autores sugieren tener en cuenta durante la planificación, los principios propuestos por el modelo europeo de calidad descritos por Collado (2012):

1. Calidad total: Impulsar una cultura de excelencia fundamentada en la mejora continua y el empoderamiento por parte de todos los colaboradores para generar nuevas ideas que permitan mejorar los resultados.
2. La implicación de las personas: Promover la actualización y capacitación constante de sus colaboradores, con el fin de contar con sistemas de participación adecuados y alineados al sistema de calidad total, capaces de generar comunicación interna transparente, moral y ética.
3. La transparencia en la empresa: Comunicar e informar a los colaboradores sobre los temas que afectan directamente en su desempeño con el propósito de generar seguridad y confianza en los individuos y permitir el fortalecimiento de un clima laboral favorable para el desarrollo de actividades.

4. La movilización de todos los empleados, que son el verdadero motor de inteligencia de la empresa: Promover una cultura organizacional de carácter participativa.

Cultura Organizacional

Al estudiar el concepto de Cultura es imprescindible tomar en cuenta la definición propuesta por Boas (1911) al resumir que:

Puede definirse la cultura como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos. La simple enumeración de estos varios aspectos de la vida no constituye, empero, la cultura. Es más que todo esto, pues sus elementos no son independientes, poseen una estructura.

Entendemos entonces por cultura la configuración y aprendizaje de ciertos códigos que determinan las normas, creencias, rituales y valores, que guían la actitud y el comportamiento de un grupo en función a un fin común. Schein (1988) traslada este concepto al ámbito de las organizaciones y define cultura organizacional como “un conjunto de patrones básicos compartidos que el grupo ha aprendido a medida que resolvía sus problemas de adaptación (...), que ha funcionado lo suficientemente bien como para que lo consideren válido; y que, a su vez, se va transmitiendo progresivamente a los nuevos miembros”.

En su teoría, propone un modelo para estudiar la cultura organizacional de tres niveles. El primero de estos son los artefactos visibles o todo lo relacionado con lo que una persona dentro de la organización siente, observa y nota a través de

sentidos individuales, en otras palabras, todas las estructuras y procesos visibles en una organización. El segundo nivel identifica como valores adoptados a las metas, ideales, normas, estándares, principios morales y demás componentes asentados en las estrategias, objetivos y filosofía de la organización. Por último ubica los supuestos inconscientes o creencias compartidas, describiendolos como los valores que requieren ser estudiados a mayor profundidad cuando el comportamiento de los integrantes de una organización presenta anomalías, inconsistencias u otras manifestaciones atípicas; permite entender porque las cosas suceden de una forma en particular.

Para definir la cultura de una organización es necesario estudiar a profundidad su trayectoria, el negocio en el que se desempeña, las operaciones que realiza, sus propósitos, metas y los valores que demarcan su forma de pensar y actuar.

No obstante, es necesario destacar que la cultura como todo proceso humano no es estática, ésta puede enriquecerse a partir de los atributos adoptados de sus nuevos integrantes, modificarse a demanda de su entorno interno o externo, e integrar o sustituir otros procesos transformacionales que tienen impacto en sus resultados.

Cultura organizacional como ventaja competitiva

De acuerdo a lo antes mencionado, podemos entender por cultura organización a todos aquellos elementos que configuran los subsistemas de las organizaciones. Además de funcionar de marco de referencia para definir el mapa o escenarios de acción en función al cual orientarán sus objetivos, estrategias y acciones, la cultura organizacional supone un atributo de valor intangible para la organizacional al:

- Definir fronteras en el desenvolvimiento diario;
- Transmitir sentido de identidad, permitiendo la identificación de los colaboradores hacia la organización;

- Facilitar la generación de un compromiso que involucre a todos, más allá de los intereses individuales;
- Establecer parámetros de control para optimizar el funcionamiento en términos de un sistema, organizando a los integrantes hacia la consecución de los objetivos de negocio.

Angola (2002) en su ensayo La Cultura Corporativa y su relación con la Competitividad, explica la relación entre la cultura corporativa como ventaja competitiva al definir las siguientes perspectivas:

1. Cultura como aquello que hace posible transmitir el sentimiento de identidad a los miembros de una organización, al tiempo que promueve su compromiso con las metas y objetivos de ésta.
2. Cultura como objetivo de estrategias para normar y controlar el comportamiento, estableciendo marcos de referencia conducta.
3. Cultura como aquello que según su grado de fortaleza se relaciona con el éxito organizacional.

Por su parte Verónica Romero, colaborando con la revista mexicana Ruiz-Healy Times, aporta a la caracterización de las funciones de la Cultura Organizacional el factor de vinculación social, considerando que las empresas al definir su personalidad o personificación de identidad, favorecen la interacción de éstas con su entorno y demás grupos de interés. En su artículo La importancia de la Cultura Organizacional en las empresas (2018), explica que:

Cada empresa tiene una cultura organizacional que la define, y gracias a la cual, los consumidores la identifican con mayor facilidad (...) La cultura organizacional determina la forma en la que funciona una empresa, y es observable a través de sus estrategias, estructuras y sistemas.

El acercamiento de ambos autores parece coincidir en la intrínseca relación que guarda la cultura organizacional con el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que grado de implicación de estos estará supeditado en medida a cuánto logran identificarse con la organización, con su misión, visión y valores, permitiéndoles pensar y actuar en pro de alcanzar los objetivos de tal manera que pareciese que es un individuo único quien lo persigue.

Elementos de la Cultura Organizacional

En los apartados anteriores, hemos mencionado la importancia que tienen y los beneficios tanto racionales como emocionales que aportan los atributos de filosofía de gestión a las organizaciones. En orden de conocer los atributos que forman parte de la cultura viva en toda organización y entender la manera en que son aceptados y compartidos por sus miembros, a continuación se presentará algunas denominaciones por los propuestas por los principales teóricos en esta materia.

Misión

La misión es el punto de partida de la actividad de una empresa. En su definición se presenta la vocación de la empresa, su razón de ser y su objetivo primordial de constitución. Conlleva un elemento emocional que parte de la concepción de sus fundadores con respecto al negocio y sirve de elemento motivador para ser transmitida a todos los niveles de acción de las organizaciones.

Según Capriotti (1999) “La misión corporativa señala qué hace la organización; es la definición de la actividad o negocio que desarrolla la entidad.” (p. 140)

Visión

Se entiende la visión al conjunto de percepciones futuras y deseables que se tiene de la misión de una organización. Fernández (2002) señala que la visión “proporciona una guía para distinguir a lo largo del tiempo aquello que debe preservar la empresa (núcleo) de lo que es susceptible de cambio”, citando a Kotler (1996) explica que la visión es creada por el líder para influir sobre los recursos emocionales y culturales de la organización, haciéndoles partícipes de los valores, compromisos y aspiraciones que pretende lograr en el ámbito empresarial.

Fernández (2002) también señala como componentes de la visión tiene dos componentes:

- a. El propósito, que se orienta hacia el interior con el objeto de descubrir "quién es y por qué existe" la empresa
- b. La misión, que tiene una orientación más externa y se concreta en "qué hace y qué debe hacer" la empresa

Por su parte, Capriotti (2009) señala que:

Juega un papel muy importante a nivel interno, ya que es la línea directriz sobre la que se basará la acción y la evaluación de los empleados. Si la filosofía de la organización no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global sobre cómo debe ser su actuación. Si una organización dispone de una Filosofía Corporativa claramente establecida, facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas de la entidad (p. 138)

Valores

De acuerdo a la definición de Vásquez (1990) los valores son “Ideas filosóficas que comparten las personas de una organización, las cuales son coherentes con

unos criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos, creando un entorno donde se estructuran los motivos, esfuerzos y acciones de los miembros.”

Robbins (1996) distingue los diferentes tipos de valores en:

- Teóricos: Le dan gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
- Económicos: Enfatizan lo útil y lo práctico.
- Estéticos: Asignan el valor más alto a la forma y a la armonía.
- Sociales: Asignan el valor más alto al amor de la gente.
- Políticos: Enfatizan el logro de poder e influencia.
- Religiosos: Se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión como un todo.

Según el mismo autor, los valores se clasifican en:

- Valores Universales: Son aquellos suficientemente seguros y defendibles más allá de las circunstancias y las creencias propias de cada persona. Son universales porque su cumplimiento es altamente deseable para todos, en todo tiempo y lugar.
- Valores Nacionales: Los valores nacionales son aquellos reconocidos como tales por cualquier sociedad natural humana, forjada por la unión territorial consuetudinaria e idiomática; proporcionada por una comunidad de vida y de conciencia social.
- Valores Cívicos: Los valores cívicos son los que subyacen tras las conductas convencionales y no convencionales que facilitan la correcta relación en el ámbito de la vida interpersonal, ciudadana y social, se exigen a cada persona, pero están en relación con los demás.
- Valores Organizacionales: Éstos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Ritos

“Los ritos o la forma de hacer las cosas cada día, cumple funciones importantes en las organizaciones al desarrollar los sentimientos de pertenencia al grupo organizacional, poner en relieve las cosas que son importantes para hacer circular los valores y hacer que la cultura organizacional permanezca sin fluctuaciones” (Robbins. 1987. p.452)

Costumbres

“Las costumbres, según lo señala este autor, proporcionan seguridad a los individuos en el sentido de que no es necesario analizar la conducta y tomar una decisión a seguir cada vez que se presente la misma situación” (Arias. 1989. p. 100).

Símbolos

“Los símbolos son detalles que están cargados de información cultural. La forma de vestir, la forma de tratarse y recompensar, el tipo de automóvil utilizado por los ejecutivos, hasta el tamaño y distribución de las oficinas constituyen símbolos materiales que identifican a las organizaciones una de otras” (Diccionario de Sociología. 1998. p. 301).

Creencias

“Las creencias quedan firmemente arraigadas al individuo por cuanto que están estrechamente relacionadas con valores culturales. A pesar de ser consideradas como situaciones indemostrables, constituyen bases para ciertos tipos de culturas” (Arias. 1989. p. 107)

Bases legales

Para el presente Trabajo Especial de Grado se realizó la revisión bibliográfica de algunas bases legales a tener en cuenta por guarda relación con la investigación. En primer lugar, el Código de Ética del Periodista Venezolano, que en sus artículos vela por el debido cumplimiento del Comunicador Social en su ejercicio, rezando qué:

“La libertad estará mejor salvaguardada cuando los periodistas se esfuercen por mantener el sentido más elevado de su responsabilidad profesional, conscientes de su obligación de informar oportuna y verazmente, y de buscar siempre la verdad en las explicaciones e interpretaciones de los hechos” (p.1)

Entre los artículos considerados más importantes a resaltar se encuentra:

- 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.

- Artículo 7. El periodista está en la obligación de defender la Constitución y debe ser instrumento para el desarrollo independiente del país, la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación y estar al servicio de los pueblos y de la humanidad.

- Artículo 8. El periodista no deberá deformar, falsear, alterar, tergiversar o elaborar material informativo impreso, audiovisual o digital, cuya divulgación o publicación resulte denigrante o humillante para la condición humana.

- Artículo 19. El periodista respetará los acuerdos previos con la fuente en relación a la hora y fecha de publicación de información adelantada

- Artículo 20. El periodista debe verificar las informaciones que recibe y recurrir a las fuentes idóneas que le permitan la información de manera veraz.

- Artículo 23. El periodista no deberá divulgar como información lo que tiene carácter comercial o publicitario sin identificarlo claramente como tal.

- Artículo 33. El periodista está unido a la empresa por las obligaciones derivadas de un contrato de trabajo. El periodista tratará de contratar en forma colectiva y acogerse a las decisiones sindicales donde existan. En consecuencia, sólo está obligado a responsabilizarse por su trabajo intelectual, apegado al presente Código de Ética y a los deberes señalados en la Constitución y las Leyes de la República.

- Artículo 38. El periodista debe asumir, conjuntamente con la empresa donde presta servicios, responsabilidad de toda información elaborada por él y difundida sin que haya sufrido alteración ajena a la voluntad del redactor.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se presenta la información de carácter público referente los atributos de gestión y principales elementos que constituyen el marco organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL, agrupando así datos fundamentales que aportan al investigador un mayor conocimiento del contexto de la organización seleccionada como objeto de estudio para la realización del presente Trabajo Especial de Grado.

Historia

CONSULTOTAL es una corporación internacional con presencia directa en Uruguay, Venezuela, Panamá e Islas Vírgenes Británicas (BVI), dirigida a ofrecer la implementación de soluciones en SAP.

Nace en el año 2009, partiendo de la visión de sus socios fundadores por consolidar grandes proyectos en materia de tecnología, inteligencia de negocio, administración financiera, ingeniería y otros ámbitos que optimicen la gestión empresarial de sus clientes.

En los últimos diez años, la organización ha establecido asociaciones estratégicas de negocios con importantes referentes del sector tecnológico, servicios y suministros en América y España, desarrollando proyectos en Uruguay, Venezuela, Panamá, México, Chile, y Argentina.

Marco filosófico

Misión

Implementar soluciones integrales de negocio que brinden valor agregado a nuestros clientes

Visión

Crear una sólida base financiera, basada en la excelencia de servicio al cliente con efectividad, en actualización permanente de nuestros procesos de operaciones, creando un entorno de apoyo al compromiso del equipo Consultotal con nuestra misión

Valores

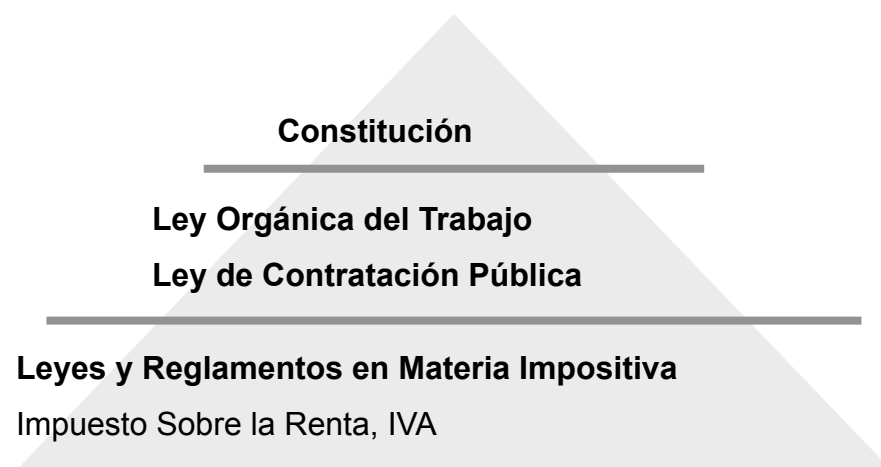
1. **Proactividad y Autocrítica:** Nos caracterizamos por mantener un pleno control de nuestras acciones y promover la autodeterminación para emprender iniciativas por cuenta propia, permitiendo así un desarrollo pleno de nuestra vida profesional y personal. A través de la autocrítica reconocemos nuestras habilidades, aptitudes y actitudes, proyectando estos atributos de forma positiva para garantizar un dinámico entorno de trabajo y grata convivencia.
2. **Compromiso:** Somos garantes del cumplimiento de nuestras actividades en el espacio y tiempo estipulado, comprometidos en alcanzar las metas con resultados superiores a lo esperado.
3. **Empatía:** Nos ocupa entender, comprender, ayudar, apoyar y motivar a nuestros compañeros, aliados y clientes.
4. **Respeto y Transparencia:** Creemos en el reconocimiento, aceptación, aprecio y valoración de todos los involucrados en el ejercicio de nuestra labor. Actuamos con transparencia, demostrando nuestras motivaciones, intenciones y objetivos, a través de prácticas y métodos responsables.

5. **Excelencia:** Queremos ser mejores cada día. Desafiamos y retamos nuestras capacidades al buscar alternativas diferentes a las habituales y plantear nuevas perspectivas a las problemáticas actuales.
6. **Aprendizaje:** Nos motiva adquirir, desarrollar y mejorar nuestras habilidades, destrezas y conocimientos teóricos o prácticos a través del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
7. **Disciplina:** Somos ordenados y perseverantes ante nuestros propósitos y metas, actuando siempre bajo un planificación establecida, evitando las improvisaciones y asumiendo los desafíos con disposición.
8. **Entusiasmo:** Contagiamos a otros de ganas por seguir, por actuar, por movernos en busca de los objetivos que nos tracemos con nuestros compañeros, aliados y clientes.

Marco Legal

A continuación se presenta el marco legal que norma las actividades de la consultora SAP CONSULTOTAL.

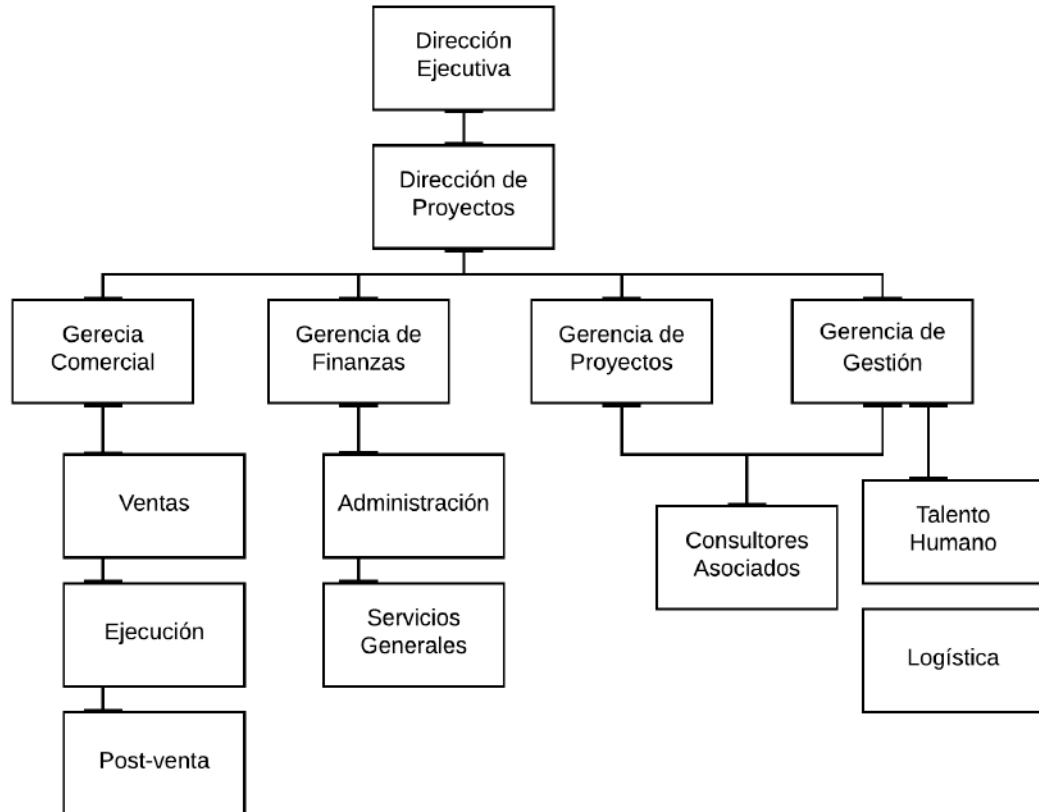
Figura N° 1. Marco legal CONSULTOTAL



Fuente: CONSULTOTAL (2020)

Organigrama

Figura N° 2. Organigrama CONSULTOTAL



Fuente: CONSULTOTAL (2020)

Estructura física, personal y de mercado

La consultora SAP CONSULTOTAL se caracteriza por contar con una estructura organizacional horizontal en la cual tienen participación cuatro gerencias medulares. La jerarquía consta de cuatro niveles de acción donde los directores se ubican en el tope de la estructura, mientras que los colaboradores, también reconocidos como Consultores Asociados, se ubican en una posición lineal donde cumplen roles de liderazgo rotativo de acuerdo a las necesidades del proyecto en curso.

CONSULTOTAL cuenta con dos sedes administrativas; casa matriz ubicada en Caracas, Venezuela y su filial comercial ubicada en Montevideo, Uruguay. De forma adicional, la empresa tiene participación en figura de representación a través sus aliados estratégicos en Panamá, República Dominicana y Paraguay.

La organización seleccionada como objeto de estudio responde al mercado nacional e internacional, ofreciendo soluciones integrales en materia de tecnología a empresas del sector privado y público, que incluye la la implementación y soporte SAP, optimización de plataformas tecnológicas y de telecomunicaciones, así como también capacitación en materia de metodologías ágiles y mecanismos de control de la gestión.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico describe los procedimientos técnico-operacionales, mecanismos, instrumentos y técnicas que facilitan el desarrollo para lograr la solución los objetivos. En el caso de esta investigación se incluyen tipo, diseño y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información y la operacionalización de las variables.

Tipo y Diseño de Investigación

A partir del objetivo general planteado de desarrollar un Plan Estratégico Comunicacional para la promoción de la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL, se considera una investigación de tipo aplicada. De acuerdo a la definición de Valarino, Yáber y Cemborain (2010), la investigación aplicada es la “búsqueda y consolidación del saber y la aplicación de conocimientos para enriquecer lo cultural, científico y tecnológico al servicio integral del país” (p.67). En tal sentido, a través del presente Trabajo Especial de Grado se busca indagar en los conocimientos teóricos y prácticos que fundamentan la definición de estrategias para promover la Cultura Organizacional de la consultora SAP, CONSULTOTAL, en respuesta a las necesidades comunicacionales identificadas durante la investigación.

Del mismo modo, Arias, (2012), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (p. 134).

Bajo la perspectiva de Arias, se considera además una investigación de tipo descriptiva dado los objetivos específicos señalados como, diagnosticar la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL, identificar las necesidades comunicacionales de la organización a través de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y proponer las estrategias de comunicación que permita la promoción de los atributos de filosofía de gestión de la organización objeto de estudio. Arias (2012), expresa que, “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p.28). También, Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (p.104).

Población y Muestra

La población considerada en esta investigación es de 8 personas, las cuales se especifican en la tabla 1. Arias (2012), sustenta que la población, “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p. 81). En este caso se considera finita puesto que se conoce la totalidad de las personas que la comprenden. También Arias (2012), menciona que una población finita “Es una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades”. (p.82).

Tabla N° 1. Población y Muestra

Categoría	Cantidad
Directiva	2
Consultores	6
Total	8

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la muestra, durante la investigación se tuvo acceso a la totalidad de la población, por lo que no requirió muestreo. Esto lo sustenta Hurtado (2010), al explicar que “no toda investigación requiere de muestreo. En muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear”. (p.209). De esta manera, el instrumento se aplicó a los 9 integrantes señalados.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el estudio de las interrogantes que plantea este Trabajo Especial de Grado se estableció el uso de distintas técnicas de recolección de datos y procesos para el tratamiento de la información, que por la complejidad del ámbito de las organizaciones, se consideran necesarias para cualquier investigación en el mismo campo.

Observación

Se refiere al proceso por el cual se realiza un registro sistemático de variables perceptibles por el investigador a través de los sentidos, que permiten la medición cualitativa de las circunstancias y el contexto que engloba el objeto de estudio, como

las “condiciones naturales, sociales, históricas y culturales en las que se sitúa el proceso” (Rodríguez, 1996).

Baptista, M., Fernández, C. y Hernández, R. (2010) resumen que el método de la observación aporta datos de interés a una investigación al:

- a. Explorar ambientes, contextos, sub-culturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnell, 1997).
 - b. Describir comunidades, contextos o ambientes; asimismo, las actividades que se desarrollan en éstos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas (Patton, 2002).
 - c. Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen, 1989).
 - d. Identificar problemas (Daymon, 2010).
- Generar hipótesis para futuros estudios.

En cuanto a los formatos, Baptista, M., Fernández, C. y Hernández, R. (2010) distinguen que “a diferencia de la observación cuantitativa, donde usamos formatos o formularios de observación estandarizados, en la inmersión inicial regularmente no utilizamos registros estándar. Lo que sabemos es que debemos observar y anotar todo lo que consideremos pertinente y el formato puede ser tan simple como una hoja dividida en dos”.

Entrevista

La entrevista se encuentra entre las principales técnicas utilizadas en la recopilación de información cualitativa sobre una problemática de estudio, que permite conocer los pensamientos del objeto estudiado más allá de lo observable

externamente, como son sus ideas, intenciones, sentimientos y percepciones (Rusque, 1999).

De acuerdo a la definición de Baptista, M., Fernández, C. y Hernández, R. (2010), la entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona, el entrevistador, y otra, el entrevistado, u otras, entrevistados”, con el objetivo de lograr “una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema” (Janesick, 1998).

Los autores también distinguen los tipos de entrevistas de acuerdo a la necesidad de cada a investigación en estructuradas, aquellas que tienen como base un instrumento que prescribe los planteamientos y su debido orden; semiestructuradas, las cuales siguen una guía de tópicos con libertad por parte del investigador a introducir preguntas adicionales, y las no estructuradas o abiertas las cuales se fundamentan en una guía general de contenido flexible.

Aportando además la visión de Creswell (2009), referenciada por Baptista, M., Fernández, C. y Hernández, R. (2010), señalando que “las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y sin ser influidos por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios”.

Focus group

Los grupos de enfoque o grupos de discusión, se definen como una técnica de investigación cualitativa que consiste en la agrupación participantes con el fin de discutir su aproximación, desde la experiencia personal y colectiva, a la temática o hecho social que es objeto de estudio. Baptista, M., Fernández, C. y Hernández, R. (2010) describen el uso del método como “reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un

especialista en dinámicas grupales” con el objetivo de generar y analizar la interacción ente ellos.

Instrumento

Con efectos de la presente investigación se aplicará como instrumento el Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional propuesto por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003), cuya estructuración de fases: input (identificación), desarrollo y output (comparación), permitirá al investigador hacer un reconocimiento inicial sobre las necesidades de comunicación latentes para la organización, la situación actual de las comunicaciones formales e informales y la relación que guarda la cultura organizacional con éstas. De la misma manera, el modelo permitirá la identificación de la organización de acuerdo a las dimensiones de cultura propuestas por Denison (2003) y las brechas existentes entre la visión de cultura deseada por la Directiva de la organización, y la real obtenida a partir de las experiencias de sus colaboradores base, información que será fundamental para el la propuesta del presente Trabajo Especial de Grado que persigue desarrollar las estrategias de comunicación para promover la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL para el año 2020.

Consultar Anexos. (pp. 91-97)

Operacionalización de variables

Tabla N° 2. Objetivo específico 1

Diagnosticar la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL			
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
1	Atributos de filosofía de gestión (misión, visión, valores) de CONSULTOTAL	Manifestación de los propósitos fundamentales, razón de ser de una Organización y características conductuales, en base a la cual se definen sus objetivos, estrategias y políticas generales	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de Misión - Identificación de Visión - Identificación de Valores
2	Cultura Organizacional	Conjunto de creencias, hábitos, actitudes, tradiciones que se manifiestan en una Organización y determina la forma de actuar de la misma	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la Cultura Organizacional deseada - Identificación de la Cultura Organizacional real

Técnicas de recolección de datos	Técnicas de análisis de datos	Fuentes
<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional (García, V. 2017): Entrevista y focus group 	El análisis de la información será de carácter cualitativo con el fin de comparar la cultura deseada por la directiva de CONSULTOTAL y la cultura real experimentada por los colaboradores actuales	<ul style="list-style-type: none"> - Observación del clima organización y desarrollo de las actividades cotidianas - Entrevista individual a la Directiva de CONSULTOTAL - Entrevista grupal a los consultores base de CONSULTOTAL

Tabla N° 3. Objetivo específico 2

Identificar las necesidades comunicacionales de la organización a través de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas			
Variable	Definición conceptual	Difinición operacional	Indicadores
1 Matriz DOFA cruzada	Herramienta de evaluación análisis aplicado para la identificación del entorno/contexto interno y externo en una Organización o proyecto Brechas/oportunidades de mejora a nivel de comunicación identificadas por una Organización, fundamentales en la definición de estrategias que permitan cumplir los objetivos del negocio	Conocimiento de la situación actual de la organización en materia comunicacional para el planteamiento de estrategias	- Identificación de Fortalezas - Identificación de Debilidades - Identificación de Oportunidades - Identificación de Amenazas
2 Necesidades comunicacionales			- Identificación de contenidos clave - Identificación de audiencias - Identificación de los medios y canales

Técnicas de recolección de datos	Técnicas de análisis de datos	Fuentes
Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional (García, V. 2017): Entrevista	El analisis de la información será de carácter cualitativo con el fin definir las estrategias derivadas del cruce de las variables	Entrevista a la Directiva de CONSULTOTAL

Tabla N° 4. Objetivo específico 3

Definir el público de la consultora SAP CONSULTOTAL bajo un mapa de públicos para la conceptualización del tipo de comunicación logrando de esta manera la promoción de la cultura organizacional			
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
1	<p>Grupos que están estrechamente vinculados a una organización, compenetrados de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes</p>	<p>Categorización de los grupos internos que tienen participación en la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la categoría - Descripción del grupo - Identificación de temas comunes de interés entre el grupo y la empresa - Requerimientos de la relación
2	<p>Segmento de públicos que configuran el entorno social de una organización y se encuentran relacionados con su actividad, pero no forman parte integrante de ésta</p>	<p>Categorización de los grupos externos que son afectados por la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL</p>	
3	<p>Proceso de interacción social que ocurre por medio de símbolos y sistemas de mensajes, que permite la transmisión de la cultura organizacional en las personas, a través de acciones que promueven la horizontalidad, la ética y la excelencia</p>	<p>Definición del tipo de comunicación particular para la consultora SAP CONSULTOTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los grupos prioritarios a atender por la organización en respuesta a sus necesidades comunicacionales

Técnicas de recolección de datos	Técnicas de análisis de datos	Fuentes
<p>Consulta bibliográfica</p>	<p>El análisis de la información será de carácter cualitativo con el fin de conocer los públicos de interés de la consultora SAP CONSULTOTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes de la investigación - Bases teóricas de la investigación

Tabla N° 5. Objetivo específico 4

Proponer un plan estratégico para la promoción de la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL			
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
1 Plan Estratégico de Comunicación	Hoja de ruta establecida para alcanzar los objetivos de comunicación a alcanzar planificados. Facilita la ordenación de las tareas de forma coherente y orientada a objetivos concretos	Propuesta de ejecución para la promoción de la cultura organizacional de CONSULTOTAL derivada de los resultados obtenidos en los objetivos precedentes	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos - Identificación de estrategias de comunicación - Selección de mensajes clave - Estructuración de acciones

Técnicas de recolección de datos	Técnicas de análisis de datos	Fuentes
Consulta bibliográfica	El analisis de la información será de carácter cualitativo con el fin estructurar el plan de acción acorde a las estrategias definidas para promover la Cultura Organizacional de CONSULTOTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes de la investigación - Bases teóricas de la investigación

Procesamiento y análisis e interpretación de datos

El presente Trabajo Especial de Grado, cuya investigación es de carácter aplicada y descriptiva, se caracteriza por tener un enfoque cualitativo para el análisis de sus resultados, con la finalidad de obtener la información que fundamente el diseño efectivo y acertado del Plan Estratégico Comunicacional para la promoción de la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL.

Partiendo del reconocimiento de los diferentes elementos (implícitos y explícitos) que intervienen en las operaciones diarias de la organización, se realizó un análisis descriptivo a través de la actividad de observación del investigador, para la identificación y caracterización de los atributos de gestión que se manifiestan en el desempeño habitual de los colaboradores que integran la empresa seleccionada, a fin de conocer y entender mejor su cultura particular. Esta técnica se complementa con la realización de una entrevista semi-estructurada a los Directivos de la organización y una entrevista grupal cuyo foco fue la evaluación a través de la escala de Likert, en relación a las creencias y principios definidas por Denison, Haaland y Goelzer (2003)

Las técnicas ejecutadas permitieron la identificación de los atributos compartidos tanto por los roles de más alto nivel como por el personal operativo de la organización.

Así mismo, se aplicó el cruce de las variables en la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas levantada posterior a la primera visita a la organización, que facilitó la delimitación de las estrategias adecuadas a las disposiciones y posibles acciones de la organización en respuesta a las necesidades comunicacionales identificadas durante las entrevistas.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El presente capítulo se centra en la presentación y análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional propuesto por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003), entre otras técnicas de recolección de datos como la observación, para generar la propuesta de ejecución del Plan Estratégico de Comunicación desarrollado para la consultora SAP CONSULTOTAL, partiendo de la necesidad de promover su Cultura Organizacional.

A continuación se presentarán los resultados y análisis correspondientes a cada uno de los objetivos planteados en el Capítulo I del presente Trabajo Especial de Grado.

Objetivo específico N° 1:

Diagnosticar la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL

Tabla N° 6. Resumen de entrevista semi-estructurada a los Directores de la consultora SAP CONSULTOTAL

Atributo	Descripción
Estructura	Ambos entrevistados identifican la estructura de CONSULTOTAL como “autoorganizada” a través de un modelo funcional horizontal, donde los roles de líder son variables de acuerdo a las necesidades del proyecto en ejecución

Personal	Se evidencia un reconocimiento en las fortalezas y debilidades de los colaboradores base (nómina fija), lo que permite una equilibrada distribución de actividades de acuerdo a la especialidad requerida. Ambos entrevistados coinciden en que el tamaño de la plantilla responde a las necesidades del/los proyectos ejecutados en periodos variables de tiempo. El personal activo actualmente tiene una trayectoria promedio de 8 años dentro de la organización
Productos y servicios	CONSULTOTAL es una empresa especializada en implementar soluciones integrales de negocio y ofrecer soporte en sistemas de tecnología y gestión
Clientes	La empresa dirige sus servicios a cualquier industria. La identificación de los clientes potenciales se realiza en función de cómo aportan valor a su gestión actual
Competencia	La competencia actual de la empresa tiene mayor participación en el mercado nacional e internacional
Tecnología	Ambos entrevistados coinciden en que los recursos tecnológicos actuales se adecuan a la demanda de los proyectos en curso, considerando una posible inversión de requerir expandir su alcance operativo
Valores	Se evidencia una identificación por parte de la Directiva con los valores corporativos
Procesos y procedimientos	Identifican la necesidad de estandarizar y normar los procedimientos
Normas y políticas	Las pautas sociales y profesionales se encuentran implícitas y la forma de actuar es compartida aún cuando no existe un documento que norme y oriente esto

Consultar Anexos. Tabla N° 13 (pp. 85-90)

Misión

Implementar soluciones integrales de negocio que brinden valor agregado a nuestros clientes

Tabla N° 7. Evaluación por escala de Likert a la misión de CONSULTOTAL

CONSULTOTAL cumple con los atributos fundamentales de <i>Misión</i>	Escala de Likert (*)					Observación
	1	2	3	4	5	
Conocimiento de la función que desempeña la organización					5	Describe de forma eficiente la función que desempeña

Conocimiento del(los) beneficiarios de la función de la organización				4	Se entiende que su cartera de clientes está integrada por empresas o unidades de gestión de negocios
Conocimiento de los procesos para el ejercicio de la función				4	Se entiende que la empresa cuenta con una diversificación de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes
Conocimiento de la razón de ser de la organización // Responde a la pregunta “ <i>qué hacemos</i> ”				5	Responde a la interrogante según lo planteado por los teóricos

(*) **Leyenda:** 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, basada en la propuesta de Goodstein (1998)

Visión

Crear una sólida base financiera, basada en la excelencia de servicio al cliente con efectividad, en actualización permanente de nuestros procesos de operaciones, creando un entorno de apoyo al compromiso del equipo Consultotal con nuestra misión

Tabla 8. N° Evaluación por escala de Likert a la visión de CONSULTOTAL

CONSULTOTAL cumple con los atributos fundamentales de <i>Visión</i>	Escala de Likert					Observación
	1	2	3	4	5	
Definición de objetivos a largo plazo			3			No se evidencia una proyección temporal de los objetivos que permita entender la posición actual de la empresa y el desplazamiento aspirado
Representación fiel de la Cultura Organizacional				4		La visión de CONSULTOTAL es coherente con los valores de: proactividad, compromiso, excelencia, aprendizaje y disciplina
Dirigida a públicos internos y externos					5	Su promesa de valor con el público externo se basa en la calidad de sus servicios, mientras que con el público interno refuerza el compromiso con el conocimiento especializado
Responde a la pregunta “ <i>Qué queremos ser</i> ”		2				Se encuentra formulada bajo la premisa de hacer como actuar

(*) **Leyenda:** 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, basada en la propuesta de Goodstein (1998)

Valores

- *Proactividad y Autocrítica*
- *Compromiso*
- *Empatía*
- *Respeto y Transparencia*
- *Excelencia*
- *Aprendizaje*
- *Disciplina*

Tabla N° 9. Evaluación por escala de Likert a los valores de CONSULTOTAL

CONSULTOTAL cumple con los atributos fundamentales de Valores	Escala de Likert					Observación
	1	2	3	4	5	
Definición de los principios y creencias de la organización					5	Define con claridad los principios y creencias de la organización
Definición de los criterios de actuación de la organización					5	Define con claridad los criterios de actuación de la organización
Alineación a los objetivos de la organización			3			Se desconoce esta información ya que la empresa no cuenta con un plan estratégico de negocios
Responde a la pregunta "Cómo lo hacemos"				4		Los criterios de actuación identifican con claridad los procesos de la organización

(*) **Leyenda:** 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia, basada en la propuesta de Goodstein (1998)

Cultura Organizacional

**Tabla N° 10. Análisis descriptivo de la cultura organizacional de
CONSULTOTAL**

Evaluación del investigador a partir de la Observación	Presencia en la organización	Observación
Elementos explícitos		
Se encuentra la oficina identificada con la imagen corporativa	No	La oficina no se encuentra identificada con el logo o nombre de la empresa en el exterior o interior de la misma. Tampoco hay presencia de los colores u otros elementos corporativos de forma evidente en la decoración.
Se tiene pleno conocimiento de las obligaciones legales de la organización	Si	La gerencia de Finanzas y unidad de Logística la empresa hacen seguimiento y da cumplimiento a sus obligaciones legales, tales como la solvencia administrativa, contable y tributaria, el mantenimiento de patentes comerciales, así como también el mantenimiento del registro comercial en los demás países donde tiene presencia
Se encuentra definida una estructura organizacional	Si	La empresa maneja dos modelos de estructura organizacional; un organigrama que presenta la jerarquía de cargos y un modelo vertical que describe la operativa y las tareas de cada rol
Se encuentran establecidas las obligaciones y prohibiciones acordes a cada rol	Si	La relación empleador-trabajador se encuentra definida a través de un contrato, el cual detalla las condiciones a cumplir en el ejercicio del rol
Se tiene conocimiento sobre los acuerdos de confidencialidad acordes al ejercicio de cada rol	Si	Existen acuerdos de confidencialidad tanto para relaciones internas como para relaciones con aliados, proveedores y clientes
Existe un reglamento interno, disponible de forma física o digital para la Directiva y colaboradores	No	No cuentan con un documento formal que establezca las políticas de la organización
Existe un manual de marca corporativa	No	Tienen definidas las especificaciones técnicas del logo y colores corporativos, más esta información no se encuentra respaldada en un manual de uso de marca corporativa ni existe un documento que norme su aplicación

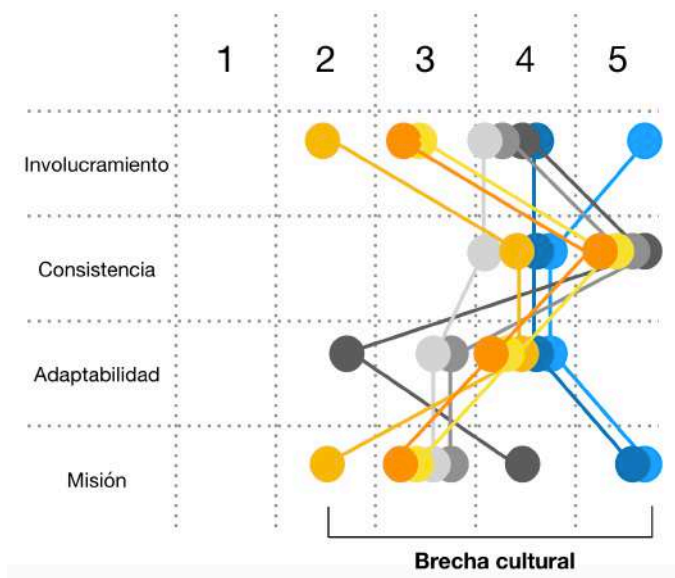
Se encuentra definido un horario de inicio, descanso y culminación de la jornada diaria	Si	La jornada es de 8 a.m. a 5 p.m., sin embargo, el horario es flexible
Se respetan los horarios definidos de inicio, descanso y culminación de la jornada diaria	No	La Directiva promueve un horario flexible de trabajo con presencia opcional en la oficina administrativa. Sin embargo, se evidenció que los colaboradores se encuentran activos desde casa o de forma remota previo al horario de inicio de la jornada y posterior al horario sugerido de culminación de ésta
Se evidencia un espacio de trabajo definido de acuerdo al rol de cada colaborador	No	La sede administrativa cuenta con una oficina privada y un salón de reuniones. Los líderes operativos (administración y servicios generales) cuentan con espacios diferenciados, mientras que los demás consultores, utilizan el salón de reuniones como espacio un colaborativo de trabajo
La distribución de los espacios y mobiliarios incide en la ejecución de las actividades	No	Pese a que la distribución de los espacios no se encuentra definida para cada rol, se evidencia una sinergia y eficiencia en la ejecución de las actividades
La definición de misión, visión y valores se encuentra plasmada de forma explícita, disponible en física o digital	Si	Su misión, visión y valores se encuentran disponibles en su página web, así como en el material promocional que utilizan de apoyo en reuniones con aliados, proveedores y clientes: brochure y presentaciones corporativas
Se maneja una normativa conductual definida por la organización	Si	Los valores corporativos describen el perfil del consultor deseado por la organización
Se exige cumplir con un código de vestimenta	Si	Si bien no existen documentos que normen formalmente la actuación de los consultores (manual de marca, código de ética, manual interno), se evidencia una alineación en la formalidad de la vestimenta ya que la agenda de reuniones es variable
Se encuentran identificados los colaboradores con la imagen corporativa	Si	Se aplica el uso del carnet y cinta corporativa. Adicionalmente, cada consultor cuenta con una tarjeta corporativa, firma digital personalizada y material pop de uso personal
Se cuenta con los recursos humanos necesarios para la ejecución de las actividades	Si	El personal activo responde a las necesidades operativas actuales

Se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para la ejecución de las actividades	Si	La oficina se encuentra equipada con computadores asignados para cada consultor. Adicionalmente cuentan con proyectores, pantallas, televisores, pizarrones modulares, impresoras y archivadores
Se maneja una planificación transversal que oriente las actividades de la organización	Si	La organización emplea metodologías y herramientas ágiles como el modelo kanban, CEFE y scrum, ASAP y PMI agile, para la planificación y seguimiento de sus actividades
Se maneja un control interno o instrumento de seguimiento a las iniciativas	Si	La gerencia de Proyectos cuenta con instrumentos de seguimiento y reporte de avances, que son actualizados semanalmente a través de las herramientas ágiles que la empresa promueve
Se manejan métricas o indicadores de éxito de las actividades planificadas	Si	La gerencia de Proyectos define los indicadores de éxito para cada iniciativa y comunica a las demás gerencias para su alineación a estos. Además, se encarga de generar los reportes de avance dispuestos para la Directiva
Elementos implícitos		
Existen canales de comunicación formal dirigidos a clientes internos	No	La comunicación ocurre de forma presencial (visita de la Directiva a la oficina administrativa), o por teleconferencia
Existen canales de comunicación informal dirigidos a clientes internos	Si	La mayoría de las comunicaciones se realizan vía correo electrónico y WhatsApp sin una estructura o estrategia definida
Existen canales de comunicación formal dirigidos a clientes externos	Si	La página web y correo corporativo
Existen canales de comunicación informal dirigidos a clientes externos	No	Se evidencia el uso personal de WhatsApp para el mantenimiento de relaciones con aliados, proveedores y clientes, sin una estructura o estrategia definida
Se promueve una comunicación abierta y accesible para todos los colaboradores por igual	Si	Se evidencian canales de comunicación abiertos con la Directiva
Se promueve la participación activa de los colaboradores en las actividades designadas a cada responsable	Si	Se evidencia una participación proactiva en las actividades de forma integral, independientemente del rol de cada colaborador

Se evidencia exigencias de calidad y alto desempeño en las actividades definidas	Si	La aplicación de metodologías y herramientas ágiles en el seguimiento a las iniciativas, exige a los colaboradores cumplir con estándares de calidad en su desempeño dentro de los tiempos definidos para cada actividad
La toma de decisiones es consensual	Si	Las estrategias de negocio parten de decisiones directivas, sin embargo, éstas son consultadas y estructuradas en colaboración de los consultores
La Directiva demuestra un estilo flexible	Si	No se evidencia una estructura rígida que limite las actividades de los consultores, en su lenguaje se promueve el concepto de ejecución autoorganizada
Se aplican pruebas internas para adquisición de nuevos talentos	Si	La gerencia de Gestión aplica entrevistas y evaluaciones internas para identificar si el recurso a captar comulga con los valores corporativos y se identifica con el perfil consultor CONSULTOTAL propuesto por la empresa
Se aplican capacitaciones internas especializadas acordes al mercado en el que la organización participa	Si	Los consultores proponen y participan productivamente de cursos y estudios de extensión propias del sector de mercado en el que participan (tecnología, gestión de empresas, inteligencia financiera, entre otros)
Se promueve la formación profesional en el ejercicio	Si	La empresa promueve la certificación de sus consultores en nuevos módulos de SAP y metodologías ágiles
Se evidencia choque en las aptitudes y actitudes personales entre alguno de los colaboradores y la Directiva	No	La relación profesional de la Directiva hacia los consultores evidencia reconocimiento de las capacidades técnico-prácticas y confianza en el liderazgo de los proyectos
Se evidencia choque en las aptitudes y actitudes personales entre los colaboradores	No	Se evidencia una relación integrada, colaborativa y dinámica entre los colaboradores en el ejercicio de cada rol de acuerdo al proyecto

Fuente: Elaboración propia, basado Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Figura N° 3. Cultura deseada Vs. Cultura real



Leyenda cultura deseada: 1 totalmente innecesaria, 2 poca importancia o interés, 3 nivel de importancia medio, 4 nivel de importancia alto, 5 totalmente necesaria

- Entrevista semi-estructurada: Director 1
- Entrevista semi-estructurada: Director 2

Leyenda cultura real: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo

- Entrevista grupal: Consultor asociado 1
- Entrevista grupal: Consultor asociado 2
- Entrevista grupal: Consultor asociado 3
- Entrevista grupal: Consultor asociado 4
- Entrevista grupal: Consultor asociado 5
- Entrevista grupal: Consultor asociado 6

Consultar Anexos. Tabla N° 14 y N° 15. (pp. 90-92)

Tomando de base la información antes presentada, se puede dar válida respuesta a la primera interrogante que persigue esta investigación referente a ¿Cómo es la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL?, resumiendo que se evidencia la presencia de una cultura organizacional viva, dinámica y consistente con la naturaleza de la organización, cuya manifestación se da de forma tácita en las actuaciones, comportamientos y patrones de conducta de sus miembros.

Se distingue además que las características conductuales y actitudinales que caracterizan a la consultora SAP CONSULTOTAL. han sido propuestas y promovidas por sus Directores fundadores, calando éstas en los colaboradores que los han acompañado en un promedio de 8 años, aún cuando la comunicación no se encuentra estructurada en un documento de planificación estratégica, y los medios de comunicación formal, no se encuentran normados, regulados o identificados por una unidad especializada en comunicación organizacional.

A su vez, producto de la aplicación del Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional propuesto por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003), se pudo identificar la presencia de una brecha cultural entre la visión de los Directores, orientada a los principios de misión e involucramiento como atributos imprescindibles de la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL, mientras que los consultores asociados se identificaron en mayor medida con los principios de consistencia y adaptabilidad.

La investigación documental y el análisis los elementos implícitos y explícitos, pone en conocimiento del investigador la necesidad futura de unificar y consolidar la información correspondiente a la cultura organizacional de la organización a través de un Manual de Marca e Identidad Corporativa.

Objetivo específico N° 2:

Identificar las necesidades comunicacionales de la organización a través de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla N° 11. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- En mercado venezolano pocas empresas ofrecen servicios de soporte SAP, integración e implementación de soluciones tecnológicas, capacitación en metodologías ágiles- Conocimiento de la visión como cliente, como proveedor de servicios y como usuario final- Todos los consultores asociados tienen certificación en módulos varios de SAP, con más de 7000 horas de experiencia- Los colaboradores actuales tienen formación en PMO- Durante 13 años en ejercicio, han establecido una sólida red de networking- Estructura organizacional dinámica horizontal- Homologación y rotación de roles fomenta el desarrollo y perfeccionamiento de capacidades- Los colaboradores tienen conocimiento preciso de los atributos de filosofía de festino (misión, visión y valores)- Su propuesta de valor se orienta a garantizar la transmisión de conocimiento que permita al cliente prescindir de los servicios de la consultora en el mediano-largo plazo	<ul style="list-style-type: none">- Captación de clientes en Venezuela y América Latina- Establecimiento de alianzas estratégicas en implementación de nuevas tecnologías y metodologías ágiles (poca o desconocida competencia)- Diversificación de la línea de negocio (Inteligencia de mercado, CRM, experiencia de cliente)- Ampliar el staff de consultores asociados- La migración SAP S/4 Hana garantiza la existencia de proyectos de migración en el mediano plazo
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> - No se ha logrado la certificación <i>panther SAP</i> - No hay un refuerzo periódico de los atributos de filosofía de gestión (misión, visión y valores). - Carencia de un plan estratégico de negocio (las actividades se promueven o ejecutan de forma reactiva) - No hay un líder/rol comunicacional definido dentro de la estructura organizacional - No cuentan con una unidad especializada de Mercadeo y/o Comunicaciones que defina y dirija estrategias de comunicación - No existe un documento que norme el uso y aplicación de la marca corporativa - No se encuentran definidos los canales y protocolos de atención o negociación con los proveedores y aliados (la respuesta es reactiva ante la necesidad presentada) - La información de contacto de los consultores asociados, consultores externos, proveedores, aliados y clientes no se encuentra estructurada y en disposición de la organización (datos desorganizados conllevan a la pérdida de información) - La estructura física actual no permite la incorporación de nuevos recursos de forma presencial - Carencia de un mapa de públicos y de respaldo de la información de contacto con estos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza por parte de clientes, proveedores y aliados con respecto a la estructura corporativa - La Dirección Comercial centraliza las negociaciones con clientes y aliados estratégicos - Percepción de falta de orden - Percepción de falta de reconocimiento / mérito por parte de los colaboradores - El colaborador no asume el rol o las tareas por falta de experiencia - No concretar ventas importantes que permitan apalancar la estructura de costos, obligando a la empresa a reducir su staff, oficinas, entre otros - No concretar con los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto (la plantilla actual es de 7 consultores) - Los periodos en los que no hay proyectos activos, los consultores asociados base pueden desactualizarse en materia de soporte e implementación de módulos de SAP - Apalancarse en servicios de terceros puede llevar al inflamamiento de compromisos con sus clientes
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Consultar Anexos. Tabla N° 13. (pp. 85-90)

Teniendo como base los datos identificaciones en la matriz FODA, en respuesta a la interrogante ¿Cuáles son las necesidades comunicacionales de la organización?, se pudo conocer que la organización carece de una orientación definida que permita orientar oportunamente sus acciones de comunicación y en este sentido, promover su cultura organizacional de forma efectiva. En el análisis del objetivo específico N° 4, se presentarán las estrategias de comunicación sugeridas a planificar por la

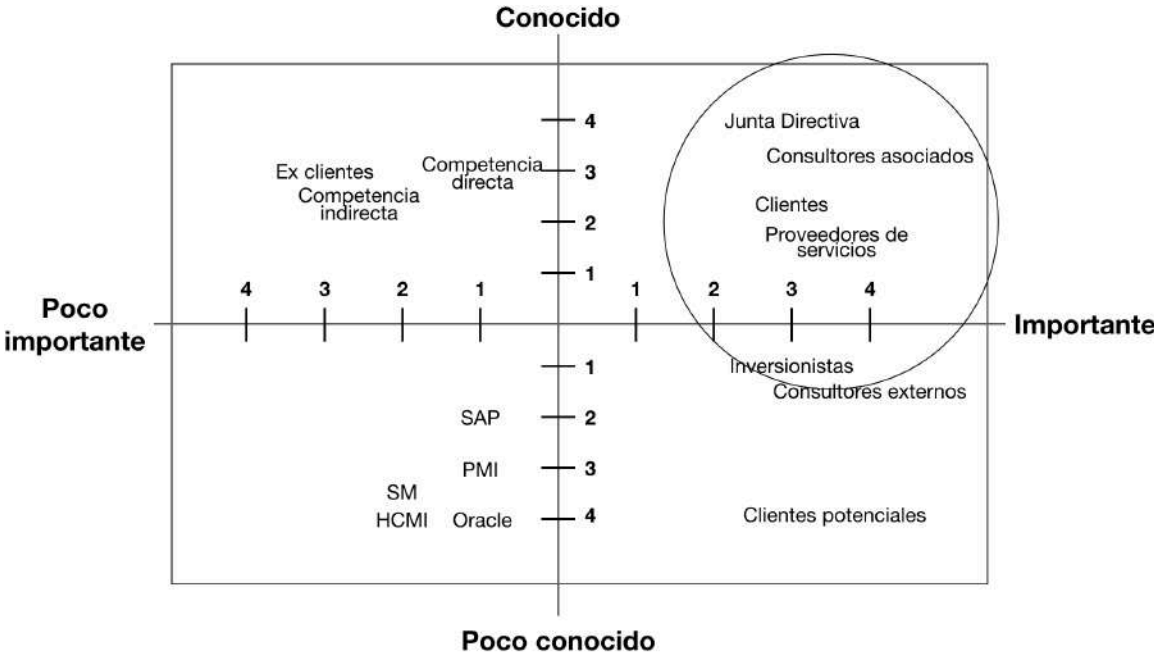
consultora SAP CONSULTOTAL, para promover de forma productiva y efectiva su cultura organizacional entre sus públicos de interés identificados a continuación.

Consultar Anexos. Tabla N° 16. (p. 92)

Objetivo específico N° 3:

Definir el público de la Consultora SAP CONSULTOTAL bajo un mapa de públicos para la conceptualización del tipo de comunicación logrando de esta manera la promoción de la cultura organizacional.

Figura N° 4. Eje de mapa de públicos



Fuente: Elaboración propia.

Consultar Anexos. Tabla N° 17 (pp. 93-95)

La presente matriz representa los principales grupos de interés de la consultora SAP CONSULTOTAL a los cuales deberá dirigir sus esfuerzos comunicacionales con el fin de promover su cultura corporativa y lograr el reconocimiento y posicionamiento esperado que le permita dar continuidad a sus proyectos y metas de negocio.

Con los efectos de responder a la tercera interrogante ¿Cuáles son los públicos a atender por la organización?, se ponderó cada grupo de acuerdo al grado de conocimiento que tiene la organización sobre el mismo y la relevancia que éste representa para la consecución de sus objetivos de negocio, siendo significativa en el contexto actual de la organización la atención con prioridad de los siguientes públicos internos:

- Gobierno corporativo: Junta Directiva

Acciones dirigidas a promover, desde la figura de la directiva, el arraigo de la Cultura Organizacional en los colaboradores, dando reconocimiento al compromiso que estos han mantenido con la organización, motivando su permanencia e interés en los proyectos venideros e incentivando la confianza ante las ambiciosas metas trazadas por la organización.

- Colaboradores: Consultores Asociados y Consultores Externos

Acciones dirigidas a promover una comunicación abierta y recíproca a través del establecimiento de canales de comunicación formales y normados. Reforzar las relaciones interpersonales fomentando la confianza y el trabajo colaborativo. Generar motivación en materia de investigación de mercado y optimización de los procesos actuales que promuevan la captación de clientes y favorezcan a la organización de sus relaciones comerciales (mayor competitividad, desarrollo de nuevas líneas de negocio, perfeccionamiento de los productos entregables, entre otros).

- Aliados estratégicos: Inversionistas y Proveedores de Servicios

Acciones dirigidas a transmitir la cultura organizacional de CONSULTOTAL en estos grupos, aportando los conocimientos en materia del negocio para contar con su proyección de la organización y sus servicios en sus propias esferas de relacionamiento (vocería).

Objetivo específico N° 4:

Proponer un plan estratégico comunicacional para la promoción de la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL.

Descripción de la situación

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos durante el periodo de observación, así como durante las entrevistas individuales y grupales realizadas a los miembros medulares de la consultora SAP CONSULTOTAL, se puede observar que la organización tiene una cultura organizacional que se manifiesta de forma tácita, es decir, que no se expresa formalmente más sin embargo se sobreentiende y es compartida por sus miembros, siendo esto un factor de error para la consecución de algunas iniciativas y representando un riesgo para la continuidad de las operaciones al no tener por sentido y accesible para los colaboradores, la descripción y aplicación de los atributos que los identifican con la organización y los distinguen de otras. De acuerdo a la revisión bibliográfica desarrollada para el presente Trabajo Especial de Grado, se hace evidente la necesidad de la organización objeto de estudio, el establecimiento de planes de acción que ofrezcan mayor estructura y orden a los procesos que se desempeñan actualmente, entendiendo que estos son determinantes en la consecución de los objetivos del negocio. En materia de comunicación, actualmente no se encuentra definido un rol que norme el lenguaje, tono y estilo de CONSULTOTAL como marca; las relaciones que se mantienen a lo interno tienen un carácter más social que profesional, y de cara a externos, las

comunicaciones se producen y aprueban de forma consensual, lo que conlleva retrasos en los entregables y puede ser percibido como falta de orden y experticia en los procesos propios del negocio.

Por ser CONSULTOTAL, una empresa pequeña y familiar, no existe un departamento de comunicaciones especializado en el tema, lo que deriva en vacíos relacionados con las comunicaciones y como consecuencia, fallas significativas en su cultura organizacional. Teniendo como base este análisis de entorno interno, la presente investigación determinó como prioritario, atender las necesidades de la organización en materia de comunicación con respecto a sus públicos internos (Gobierno corporativo, colaboradores y aliados estratégicos), a fin de consolidar y robustecer la cultura organizacional en estos grupos, que permita a futuro presentarse ante sus públicos externos con una identidad clara, sólida y de forma cohesionada.

Objetivos del plan estratégico de comunicaciones internas

- Comunicar efectivamente la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL.
- Reforzar los atributos de filosofía de gestión, incorporando mensajes claves en actividades regulares que promuevan identificación y arraigo de estos por parte de los colaboradores.
- Facilitar el intercambio eficiente y oportuno de la información estratégica, táctica y operativa a través del establecimiento de canales de comunicación formales y su normalización (bidireccional: Gobierno corporativo - Colaboradores).
- Fomentar la integración de los roles a través de talleres de relacionamiento y capacitaciones en materias alineadas a los objetivos del negocio.
- Promover la alineación a la cultura organizacional y los objetivos del negocio, que permita la comunicación efectiva de estos en función de vocería de la empresa.

Público objetivo

De acuerdo al análisis del mapa de público desarrollado en el apartado anterior, la identificación de los grupos prioritarios a atender se distingue en:

- Gobierno corporativo (Junta Directiva)
- Colaboradores (Consultores asociados y externos)
- Aliados estratégicos (Inversionistas y proveedores de servicios)

Estrategias de comunicación

- Crear un departamento o unidad de negocio especializada, o en su defecto una persona experta designada, para definir las estrategias de comunicación organizacional e implementar acciones que promuevan la relación de la organización con sus públicos de interés, internos y externos.
- Conjuntamente con las áreas medulares, bajo la perspectiva de la Directiva, diseñar un plan estratégico de negocio anual, que oriente todas las acciones y responsabilidades derivadas de éste a corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar un manual de marca e identidad corporativa que defina de forma explícita y ponga al alcance de todos los colaboradores actuales y futuros, los atributos de la filosofía de gestión de la organización.
- Diseñar un manual de procesos y uso interno o código de ética que ponga en conocimiento a todos los colaboradores actuales y futuros, las sus políticas que rigen y orientan la organización.
- Adquirir e instalar elementos gráficos corpóreos distintivos con la imagen corporativa para identificar y adecuar los espacios de trabajo (logotipo, isotipo, colores corporativos, entre otros).
- Realizar capacitaciones periódicas en competencias alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa para promover la utilización de nuevas herramientas y el uso alternativo de recursos para la resolución de problemas.

- Fortalecer la comunicación interna mediante actividades de integración entre las unidades y los altos mandos, reforzando los atributos de filosofía de gestión (misión, visión, valores).
- Participación en talleres de vocería y desarrollo de material original adaptado a la cultura organizacional de CONSULTOTAL, con el fin de impartir formación especializada para el negocio (dirigida a colaboradores activos, cesantes y potenciales; aliados estratégicos y nuevas captaciones de talento).

Acciones

- Perfilamiento del nuevo consultor asociado, con formación de base o experiencia previa en Comunicación Social, Relaciones Públicas o Mercadeo
- Descripción del cargo, funciones y actividades
- Estructuración del Plan Estratégico CONSULTOTAL 2020 y levantamiento de agenda de objetivos 2020-2025
- Definición y diseño de entregables por proyecto y/o iniciativa (resumen y presentación de resultados)
- Diseño de manuales corporativos: manual de gestión, manual de procesos, manual de marca y código de ética
- El manual de marca de identidad corporativa debe contemplar:
 - Identificación de los atributos de filosofía de gestión: misión, visión y valores
 - Especificaciones técnicas del logotipo, indicaciones de aplicación, identificación de uso de acuerdo al material, acuerdos de imagen compartida
 - Definición de los colores corporativos e indicaciones de aplicación
 - Definición de tipografía, iconografía, terminología y línea editorial
 - Diseño de plantillas corporativas para comunicaciones oficiales: presentación, correo corporativo, firma personal, comunicados, memorándum, formato de minuta, informes de gestión, entre otros
 - Definición de mensajes clave
 - Definición de statement (atado al mapa de riesgos/contingencias)

- Definición de Q&A
- El código de ética debe contemplar:
 - Definición del perfil del consultor CONSULTOTAL
 - Identificación de los siete mandamientos, aplicación de los valores corporativos
 - Definición de las creencias y principios
 - Definición de políticas y normas
- Una vez definidas las especificaciones técnicas de los atributos de imagen corporativa, diseñar espacios de trabajo con identificaciones físicas de la marca
 - Instalación de corpóreo
 - Rotulación de misión o lema organizacional
 - Producción de kits de POP (dirigido a colaboradores exclusivamente)
- Adecuación de sala de reuniones (sala situacional o de usos múltiples)
- Planificación y seguimiento de agenda maestra de reuniones
- Estructuración y diseño del material de inducción a la cultura organizacional
- Estructuración y diseño de actividades de relacionamiento y fomento del trabajo colaborativo entre miembros
 - Estructuración y diseño del taller de vocería CONSULTOTAL
 - Planificación trimestral de extramuros para presentación de resultados
 - Investigación y propuesta de cursos y capacitaciones en institutos profesionales en materias alineadas al core del negocio y los proyectos en curso o venideros
 - Desarrollo de material gráfico digital de refuerzo de la cultura organizacional
 - Coordinación de la actividad “Topic of the week” con el fin de promover la redacción creativa de todos los miembros con respecto a su experiencia y áreas de experticia (aplica para el gobierno corporativo y los colaboradores)

Mensajes clave

- Nuestra razón de ser es implementar soluciones integrales de negocio que brinden valor agregado a nuestros clientes

- Nos debemos a nuestros clientes, con el fin de crear una sólida base financiera, a través de la cual les podamos aportar valor
- Nos basamos en la excelencia del servicio que ponemos a disposición de nuestros clientes, atendiendo efectivamente sus necesidades y propiciando su crecimiento económico
- Entre nuestros pilares de acción está la vocación a nuestros clientes, nuestras relaciones van más allá de lo transaccional
- Ofrecemos soluciones que van más allá del producto o servicio en sí
- Nos identificamos con nuestros clientes, preocupándonos por cumplir con los estándares de calidad y compromiso esperados
- Creemos en la actualización permanente de nuestros procesos de operaciones, creando un entorno de apoyo al compromiso de nuestro equipo y aliados
- Velamos por el mantenimiento del pleno control de nuestras acciones, nuestra vocación es cumplir con la promesa de valor de calidad de nuestros servicios
- Creemos en la autodeterminación para emprender iniciativas por cuenta propia, permitiendo así un desarrollo pleno de nuestra vida profesional y personal
- Nos esforzamos por contar con metodologías de punta e innovar constantemente en los procesos
- Creemos en la transmisión de conocimiento, por eso no sólo implementamos servicios de alta tecnología sino que acompañamos a nuestros clientes en el crecimiento de su negocio
- Reconocemos nuestras habilidades, aptitudes y actitudes, proyectando estos atributos de forma positiva para garantizar un dinámico entorno de trabajo y grata convivencia
- Nos motiva adquirir, desarrollar y mejorar nuestras habilidades, destrezas y conocimientos teóricos o prácticos a través del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación
- Somos garantes del cumplimiento de nuestras actividades en el espacio y tiempo estipulado
- Estamos comprometidos en alcanzar las metas con resultados siempre por encima de lo esperado

- Nos ocupa entender, comprender, ayudar, apoyar y motivar a nuestros compañeros, aliados y clientes
- Iniciamos siendo clientes de los servicios que hoy en día ofrecemos. Eso nos permite entender de forma más clara la visión de nuestros clientes y ponernos en sus zapatos para entender sus necesidades
- Somos garantes de mantener la calidad de nuestras operaciones
- Actuamos con transparencia, demostrando nuestras motivaciones, intenciones y objetivos, a través de prácticas y métodos responsables

Plan Estratégico de Comunicación

Tabla N° 12. Propuesta de plan estratégico de comunicación diseñado para la Consultora SAP CONSULTOTAL

Público	Objetivos	Estrategias	Acciones	Mensajes clave
Gobierno corporativo	Comunicar efectivamente la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL	Crear un departamento o unidad de negocio especializada en dirigir las acciones de comunicación organizacional	Adquisición y/o capacitación de talento para designar y dirigir la gerencia o unidad de Comunicaciones Descripción del cargo, funciones y actividades Planificación trimestral de extramuros para presentación de resultados	Razón de ser Principales motivaciones A dónde queremos llegar Qué nos caracteriza Qué percepción queremos dar Cuál es nuestro legado

<p>Gobierno corporativo</p>	<p>Reforzar los atributos de filosofía de gestión</p>	<p>Diseñar un plan estratégico de negocio, que oriente las tareas, acciones y responsabilidades derivadas de éste a corto, mediano y largo plazo Ambientación de los espacios con identificación y recordación de marca</p>	<p>Estructuración del Plan Estratégico 2020 y proyección 2020-2025 Diseñar espacios de trabajo con identificaciones físicas de la marca Desarrollo de material gráfico digital de refuerzo de la cultura organizacional</p>	<p>Quiénes somos ... Qué hacemos Cómo lo hacemos</p>
<p>Colaboradores</p>	<p>Facilitar el intercambio eficiente y oportuno de la información estratégica, táctica y operativa</p>	<p>Diseñar manuales corporativos: gestión, procesos, marca y código de ética</p>	<p>Identificación de los atributos de filosofía de gestión Especificaciones técnicas de elementos de identidad corporativa Definición de tipografía, iconografía, terminología y línea editorial Diseño de plantillas corporativas para comunicaciones oficiales Planificación y seguimiento de agenda maestra de reuniones</p>	<p>Qué nos caracteriza Por qué somos diferentes Cuál es nuestro valor agregado Qué nos mueve a actuar como lo hacemos Por qué elegimos hacerlo</p>

Colaboradores	Fomentar la integración de los roles a través de talleres de relacionamiento y capacitaciones en materias alineadas a los objetivos del negocio	Realizar capacitaciones periódicas en competencias alineadas a los objetivos estratégicos Fortalecer la comunicación interna mediante actividades de integración entre las unidades y los altos mandos	Estructuración y diseño del material de inducción a la cultura organizacional Investigación y propuesta de cursos y capacitaciones Coordinación de la actividad “ <i>Topic of the week</i> ”	Cuáles son nuestras aspiraciones Dónde nos vemos en cinco años Qué queremos lograr
Aliados estratégicos	Promover la alineación a la cultura organizacional y los objetivos del negocio	Participación en talleres de vocería y desarrollo de material original adaptado a la cultura organizacional de CONSULTOTAL	Estructuración y diseño del material de inducción a la cultura organizacional Estructuración y diseño de actividades de relacionamiento Y trabajo colaborativo Estructuración y diseño del taller de vocería CONSULTOTAL	Cuál es el perfil del consultor CONSULTOTAL Cómo se comporta Cuál es su área de experiencia Qué servicios ofrece Qué beneficios aporta Cuál es su trayectoria

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos y los análisis realizados, a continuación se presentarán algunas conclusiones y comentarios pertinentes con respecto a la consecución de los objetivos específicos que se desarrollaron en este Trabajo Especial de Grado, el cual persigue una posterior alineación y mejora de la cultura organizacional de la consultora SAP CONSULTOTAL.

El primer objetivo específico, Diagnosticar la cultura organizacional de la Consultora SAP CONSULTOTAL, analizado a través de la aplicación de la observación, entrevistas semi-estructuradas a sus Directivos y focus group a sus colaboradores, concluyó en que la organización cuenta con una cultura organizacional que se manifiesta de forma tácita en los principios, creencias y comportamientos de los miembros que la integran, motivado al acompañamiento de la mayoría de estos individuos, desde el momento de su constitución como empresa. De la misma manera, se hizo evidente la definición y el manejo del concepto compartido de los atributos de filosofía de gestión, misión - visión - valores, que cumple en gran medida con las postulaciones teóricas consultadas. Sin embargo, también se hizo evidente que la inexistencia de estos de forma tangible, deviene en fallas de comunicación, desorganización, falta de compromiso y orientación hacia los objetivos del negocio por parte de los colaboradores, representando así déficit dentro de su cultura organizacional.

En relación al segundo objetivo específico, Identificar las necesidades comunicacionales de la organización a través de una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede concluir que pese a que formalmente no existe una figura que lidere las acciones de comunicación efectiva, y los colaboradores no se encuentren instruidos en materia de comunicación

organizacional, se identifica como oportunidad de mejora la incorporación de nuevos colaboradores con profesión de base o experiencia previa en Comunicación Social, Relaciones Públicas o Mercadeo, para generar propuestas de acción en esta materia que permitan a futuro además de la implementación de la planificación sugerida en el presente Trabajo Especial de Grado, el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicaciones dirigido a públicos externos, representando de esta manera una ampliación del alcance y capacidad de influencia de la organización. A su vez, también se hizo evidente que el uso inadecuado y no normado de los canales de comunicación formales (correo electrónico) e informales (servicios de mensajería instantánea), influye negativamente en la emisión de mensajes debido a que no llegan de forma efectiva a los colaboradores, lo que actúa en contra de los valores de cultura organizacional con los que se identifica la consultora.

En consecuencia a este último aspecto, se recomienda a la organización diversificar y normar los medios de comunicación disponibles y accesibles a los colaboradores, de modo que estos puedan servir de canal óptimo para la transmisión y refuerzo de la cultura organizacional.

En respuesta al tercer objetivo, Definir el público interno de la Consultora SAP CONSULTOTAL bajo un mapa de públicos para la conceptualización del tipo de comunicación logrando de esta manera la promoción de la cultura organizacional, se pudo valorar la incidencia o afectación que tiene cada grupo de interés sobre la consecución de los objetivos del negocio a través de un eje de mapa de públicos, distinguiendo entre el grado de conocimiento e importancia que supone cada público para la organización, y de esta forma, se identificó como prioritarias las audiencias internas motivado a que es fundamental el conocimiento, la comprensión y la alineación de los colaboradores a los atributos de filosofía de gestión previo al impulso de cara a públicos externos.

Por último, el cuarto objetivo específico, Proponer un plan estratégico comunicacional para la promoción de la cultura organizacional de la Consultora SAP

CONSULTOTAL como lo señala su encabezado, presenta una propuesta de implantación del conjunto de estrategias y acciones que, de acuerdo a la revisión bibliográfica, promoverá el arraigo de los atributos de cultura organizacional en los colaboradores y aliados estratégicos, siendo así significativo para el mantenimiento de sus operaciones en el tiempo.

REFERENCIAS

Alabart, Y. (2014). Modelo, Metodología y Herramientas para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación. Brasil. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional Red Pilares.

Arias, F., (2012). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Sexta Edición. Caracas. Editorial Episteme Oriol Ediciones.

Ayestarán, R., Rangel, C. y Sebastián, A. (2012). Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor. Madrid. España. Primera edición. ESIC Editorial.

Bienzle, H. (2007). The Art of Networking. Wien: Die Berater.

Cabrera, A. y Pelayo, N. (2001). Lenguaje y comunicación: Conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación. Caracas. Venezuela. Primera edición. Editorial CEC, SA.

Capriotti, P (2009) Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile. Editorial: Colección de Libros de la Empresa ISBN.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. Colombia. Editorial Nomos S.A.

Colegio Nacional de Periodistas (2013). Código de ética del Comunicador Social Venezolano. Caracas (Venezuela)

De Castro, A. (2015). Manual práctico de comunicación organizacional. Barranquilla. Colombia. Primera edición. Editorial Universidad del Norte.

Fernández, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones. Madrid. España. Primera edición. Editorial Díaz de Santos.

Ferrer, I. y Medina, P. (2014). Dirección empresarial para publicitarios. Madrid. España. Primera edición. Editorial Dykinson, SL.

García, V. (2017). “Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional”. Perspectivas, Año 20 – No 39 – mayo 2017. pp. 75 - 102. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba (Bolivia) Disponible en <https://bit.ly/2uIN1Mz> [Consulta Enero 9, 2019]

Goffee, R. y Jones, G. (2001). El Carácter Organizacional: Cómo la Cultura Corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona. España. Edición en Español. Ediciones Granica S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística. Caracas. Fundación Sypal.

Koontz, H y Wehrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuad. Admi. Bogotá (Colombia) 23, (40) 163-190

Matilla, K.(2009). Conceptos fundamentales de la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona. España. Primera edición. Editorial OUC.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.

Muñoz, L. (2013). Propuesta de plan estratégico institucional para el ministerio de electricidad y energía renovable. Quito. Ecuador. Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Económicas.

Pérez de Maldonado, I. (2006). Clima Organizacional y Gerencia. Inductores del Cambio Organizacional. Revista venezolana de Gerencia. Disponible en: <https://bit.ly/31WLRJt> [Consulta Enero 12, 2020].

Publicaciones Vértice (2008). Dirección y gestión de empresas: Dirección estratégica. Málaga. España. Editorial Vértice.

Ricón, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa y logística en la organización. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 12 (1), 47-59. Disponible en <https://bit.ly/2HohKBc> [Consulta Enero 24, 2020]

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Sainz de Vicuña, J.M. (2003). El plan estratégico en la práctica. Madrid. ESIC Editorial

Schein, E. (1984). La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona. España. Plaza y Janes Editores.

Scheler, U. (2002). Networking como factor de éxito: Establezca los contactos adecuados, cuídelo y obtenga beneficios de ellos. Barcelona. España. Gestión 2000.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2014) Fundamentos de Mercadeo. México D.F. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

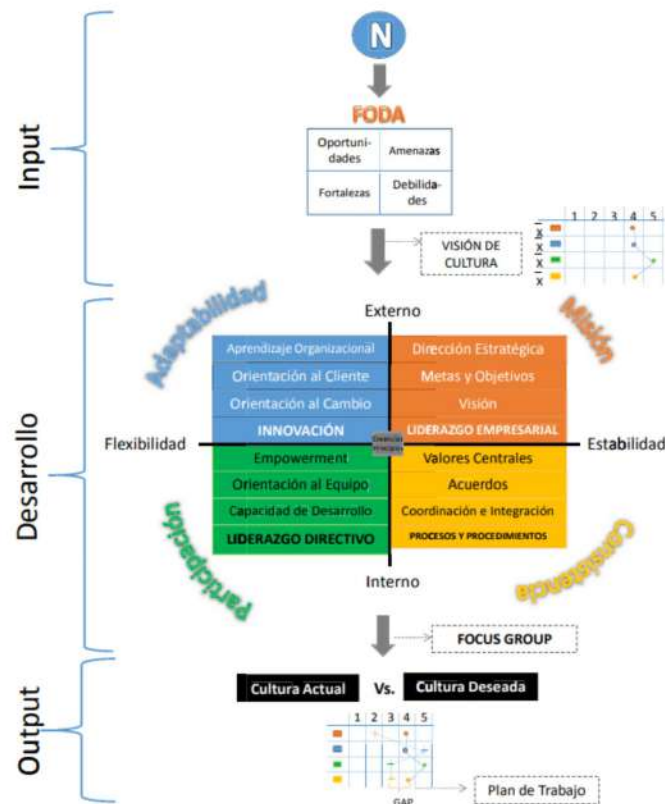
Tejada, R. e Yvy, V. (2011). Cultura organizacional: Herramientas y Actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales. . Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Cuarta Edición. Caracas. Editorial FEDUPEL.

ANEXOS

Instrumento aplicado. Modelo original de García (2017)

Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003)



Modelo de García (2017) adaptado para cumplir como instrumento para el *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una consultora de SAP*, como parte de los objetivos de estudio del Trabajo Especial de Grado de la Leda. en Comunicación Social, Pérez Fossi, María Valentina

Instrucciones: Instrumento de Diagnóstico de Cultura Organizacional para ser llenado por el evaluador durante la entrevista a los participantes seleccionados como objeto de estudio.

FASE I: Imput

- I. Desarrolle brevemente cuál, a su consideración representa, una **necesidad** latente en la Organización que preside

- II. A continuación se presenta una guía de preguntas a través de la cual el investigador moderará la entrevista a fin de ahondar en la cultura tácita de la Organización:

A. Estructura

- ¿Existe una estructura jerárquica en la Organización?
¿Qué factores definen estos niveles?
¿Qué áreas y departamentos conforman la Organización?

B. Personal

- ¿El número de colaboradores corresponde adecuadamente a la demanda de trabajo?
¿Cuál es el índice de rotación de personal? (in & out)
¿Cuál es la distribución por sexo, edad, antigüedad?
¿Qué figura o cargo representa liderazgo de la Organización?
¿Cuál es estilo de liderazgo de los directivos?
Considera que ¿incide éste en el desarrollo de las actividades diarias?
¿Hacen mediciones periódicas del nivel de satisfacción de los colaboradores?
¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los colaboradores?

C. Productos/Servicios:

- ¿A qué se dedica la Organización?
¿Qué servicios ofrece?
¿Cuál es el proceso general de gestión?

D. Clientes:

- ¿Quiénes son sus clientes?

Modelo de García (2017) adaptado para cumplir como instrumento para el *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una consultora de SAP*, como parte de los objetivos de estudio del Trabajo Especial de Grado de la Lcda. en Comunicación Social, Pérez Fossi, María Valentina

Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003)

- ¿A qué mercado va dirigido su producto o servicio?
- ¿Conoce cuáles son las preferencias de tus clientes?
- ¿Su cartera de clientes ha incrementado o decrecido?
- ¿Qué relación existe entre clientes nuevos y clientes ya existentes?

E. Competencia:

- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Qué porcentaje del mercado tiene acaparado tus competidores?
- ¿Cuál es tu ventaja competitiva que te distingue de tus competidores?

F. Tecnología:

- ¿Con qué recursos tecnológicos cuentas para tus actividades cotidianas y/o elaboración de productos?
- ¿Cómo evalúas tu tecnología respecto de tus competidores?
- ¿Cuentas con lo más novedoso en tecnología para el desarrollo de tus productos y/o servicios?

G. Valores:

- ¿Cuáles son los principios que rigen el comportamiento de las personas que trabajan en esta empresa?

H. Procesos y Procedimientos:

- ¿Tus procesos o procedimientos son claros y compartidos por todo el personal?
- ¿Tus productos o servicios son elaborados como dictan tus procedimientos?
- ¿Tus procesos o procedimientos coadyuvan a responden a las demandas de tus clientes?

I. Normas y políticas:

- ¿Están establecidas las normas y políticas dentro de la organización?
- ¿Se encuentran difundidas a todo el personal?
- ¿Cómo es el proceso de sanción de las normas?

Modelo de García (2017) adaptado para cumplir como instrumento para el *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una consultora de SAP*, como parte de los objetivos de estudio del Trabajo Especial de Grado de la Lcda. en Comunicación Social. Pérez Fossi, María Valentina

Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003)

III. A continuación se presenta una matriz donde el evaluador deberá identificar las FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, obtenidas a partir de la entrevista:

MATRIZ FODA CRUZADA	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
<u>FORTALEZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
<u>DEBILIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Modelo de García (2017) adaptado para cumplir como instrumento para el *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una consultora de SAP*, como parte de los objetivos de estudio del Trabajo Especial de Grado de la Leda. en Comunicación Social, Pérez Fossi, María Valentina

Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003)

FASE II: Desarrollo

IV. En el siguiente bloque, el evaluador presentará las premisas conceptuales, de acuerdo a las definiciones de Denison, Haaland y Goelzer (2003), que conforman los ejes de Creencias y Principios: MISIÓN, INVOLUCRAMIENTO, ADAPTABILIDAD y CONSISTENCIA, a las que el sujeto de estudio calificará del 1 al 5, de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Dimensión / Subíndice de la cultura organizacional <i>totalmente innecesaria</i> para el desarrollo de los proyectos	Dimensión / Subíndice de la cultura organizacional de <i>poca importancia e interés</i> para empresa	Dimensión / Subíndice de la cultura organizacional de <i>nivel de importancia e interés medio</i> para los objetivos de la empresa	Dimensión / Subíndice de la cultura organizacional al que se requiere en un <i>nivel alto</i> , por su importancia e interés para el buen funcionamiento del negocio	Dimensión / Subíndice de la cultura organizacional <i>totalmente necesaria</i> para el logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la empresa

INVOLUCRAMIENTO = ____

El empoderamiento de los colaboradores, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

CONSISTENCIA = ____

El comportamiento de los colaboradores se fundamenta en un conjunto de valores centrales; poseen habilidades para lograr acuerdos aún cuando existan diferentes puntos de vista y existe coordinación e integración de actividades.

ADAPTABILIDAD = ____

La capacidad que tiene la organización para responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes; preocupación por entregar valor al cliente.

MISIÓN = ____

El sentido claro de propósito que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos

Modelo de García (2017) adaptado para cumplir como instrumento para el *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una consultora de SAP*, como parte de los objetivos de estudio del Trabajo Especial de Grado de la Lcda. en Comunicación Social, Pérez Fossi, María Valentina

Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003)

- V. A continuación, el evaluador deberá formar un focus group para someter a consulta a través de la escala de Likert el nivel de cumplimiento de cada atributo de cultura organizacional en el desempeño de la organización, a fin de hacer una comparación entre la cultura DESEADA (perspectiva del Director o líder) y la cultura REAL (perspectiva de los colaboradores).

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

INVOLUCRAMIENTO = ____

Se promueve y manifiesta empoderamiento de los colaboradores, construcción personal alrededor de los equipos y desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

CONSISTENCIA = ____

El comportamiento de la organización se apega a sus valores centrales; facilidad para alcanzar acuerdos aún cuando existan diferentes puntos de vista y existe coordinación e integración de actividades.

ADAPTABILIDAD = ____

La organización está capacitada para responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes; preocupación por entregar valor al cliente.

MISIÓN = ____

Las metas organizacionales y los objetivos estratégicos se establecen a partir de un sentido claro de propósito

Modelo de García (2017) adaptado para cumplir como instrumento para el *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una consultora de SAP*, como parte de los objetivos de estudio del Trabajo Especial de Grado de la Lcda. en Comunicación Social, Pérez Fossi, María Valentina

Modelo original de Diagnóstico de Cultura Organizacional por García (2017), basado en los estudios de Denison, Haaland y Goelzer (2003)

FASE III: Outut

- VI. El evaluador deberá vaciar las puntuaciones obtenidas por cada en ambos estudios en una matriz de comparación, a fin de identificar los puntos de encuentro entre la cultura DESEADA y la cultura REAL de la organización, así como las brechas existentes para cada rasgo cultural.

	1	2	3	4	5
INVOLUCRAMIENTO					
CONSITENCIA					
ADAPTABILIDAD					
MISIÓN					

Modelo de García (2017) adaptado para cumplir como instrumento para el *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una consultora de SAP*, como parte de los objetivos de estudio del Trabajo Especial de Grado de la Lcda. en Comunicación Social. Pérez Fossi, María Valentina

Tabla N° 13. Entrevista semi-estructurada realizada a la Directiva de la consultora SAP CONSULTOTAL en respuesta al primer y segundo objetivo específico

Atributo	Respuesta 1	Respuesta 2
Estructura		
¿Existe una estructura jerárquica en la Organización?	Existe una estructura organizacional horizontal con jerarquías asumidas, si bien los directores están en el tope de la estructura, todos los colaboradores están en una misma posición donde el liderazgo se asume dependiendo de la tarea o proyecto que se deba realizar según los skills de los mismos	No totalmente
¿Qué factores definen estos niveles?	La actividad, proyecto o entregable	El tipo de Proyecto
¿Qué áreas y departamentos conforman la Organización?	Estructura autoorganizada. Sin embargo se tiene una dirección comercial, gerencia de comercialización, gerencia de finanzas y consultores asociados que forman parte de la fuerza de ventas y relacionamiento	Existe una estructura basada en ejecución autoorganizada
Personal		
¿El número de colaboradores corresponde adecuadamente a la demanda de trabajo?	Actualmente si, con una probable expansión en el corto plazo	Sí, se ajusta a la demanda de trabajo actual
¿Cuál es el índice de rotación de personal? (in & out)	Ninguna por los momentos. El personal rotativo son consultores asignados a proyectos que no entran en la plantilla de nómina fija por los momentos	Por ahora debido a la gestión actual y dimensión física no aplica

<p>¿Cuál es la distribución por sexo, edad, antigüedad?</p>	<p>3 féminas y 6 hombres. La edad promedio es de 38 años, personas desde 24 hasta 59 años. La antigüedad en el equipo, algunos van desde el inicio de la compañía como son los directores y otros de al menos 7 o 6 años, unos con 5-4 años y el más reciente casi 2 años</p>	<p>La distribución por sexo es menor la femenina. La antigüedad en experiencia el promedio es de 13 años y la edad promedio del equipo es de 38 años</p>
<p>¿Qué figura o cargo representa liderazgo de la Organización?</p>	<p>La figura líder de la organización al día de hoy está representada por los Directores encargados función comercial. Sin embargo, dependiendo del proyecto y el área en que se ejecute, se asignará uno o varios líderes para la ejecución del mismo</p>	<p>El rol de liderazgo se ejerce dependiendo de los proyectos, no existe un rol líder en estructura como se comentó antes, el liderazgo es un ejercicio que se vincula a los proyectos y no a la estructura, por lo que pueden ser roles rotativos entre los integrantes del equipo, lo significativo y parte de nuestra cultura es que todos tengamos actitudes de liderazgo como ejercicio fundamental de nuestro hacer y aporte a los diversos clientes</p>
<p>¿Cuál es estilo de liderazgo de los directivos?</p>	<p>Liderazgo distribuido, ambos son responsables de llevar el equipo adelante dependiendo del requerimiento o meta</p>	<p>Es un liderazgo compartido, más dando orientaciones acerca de la promesa y compromisos realizados ante los clientes</p>

<p>Considera que ¿incide éste en el desarrollo de las actividades diarias?</p>	<p>Considero que incide en tres cosas. Incide en las expectativas que se puedan tener de la tarea, proyecto o prospecto en el que están trabajando los colaboradores, ya que según el fin de la misma, estos tendrán más motivación para realizarla. Según los lineamientos que se den, se fijará el alcance de la misma con las especificaciones dadas. Tercero, La efectividad de la comunicación tendrá una relación directamente proporcional al entregable generado por los colaboradores, por lo que si no se entiende el requerimiento, este nunca se terminará o no será lo solicitado.</p>	<p>Si influye directamente dependiendo de la claridad de los requerimientos y líneas de acción, en ocasiones puede ser poco efectiva y se refleja en los resultados entregados por el equipo, ello obedece a la ausencia de un plan estratégico que responda a los horizontes de la empresa</p>
<p>¿Hacen mediciones periódicas del nivel de satisfacción de los colaboradores?</p>	<p>No con la frecuencia que se debería pero si hay un feedback constante entre directores y colaboradores</p>	<p>Se han realizado no con una frecuencia periódic</p>
<p>¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de los colaboradores?</p>	<p>En este momento de la organización podría decirse que pueden estar con un nivel de satisfacción bajo hasta el momento en que llegue un proyecto al que puedan ser asignados para así asegurar una remuneración mayor</p>	<p>Por el tipo de negocio el nivel de satisfacción puede variar, en líneas generales y debido a las circunstancias actuales existe una preponderancia a la insatisfacción, debido a la poca claridad en la visión de futuro de la organización</p>
<p>Productos/Servicios</p>		
<p>¿A qué se dedica la Organización?</p>	<p>Ofrecemos soluciones integrales de tecnología con un foco en la plataforma SAP y sus líneas de negocio</p>	<p>Ofrece soluciones tecnológicas integrales de innovación organizacional</p>
<p>¿Qué servicios ofrece?</p>	<p>Soluciones integrales para cualquier industria, Implementación y Soporte SAP y diversos servicios de educación en metodologías ágiles, diagnósticos organizacionales y de sistemas</p>	<p>Soluciones integrales de automatización y gestión para desde SAP, Oracle, etC</p>
<p>¿Cuál es el proceso general de gestión?</p>	<p>Por ahora, está en proceso</p>	<p>Actualmente se encuentra en construcción</p>

Clientes		
¿Quiénes son sus clientes?	Sector público y privado. Empresas pequeñas, medianas y de la más gran envergadura que deseen optimizar sus sistemas o implementar nuevas soluciones	Organizaciones públicas y privadas, de grande y mediano porte a nivel de gestión, usuarios y clientes que estén en la búsqueda de mejorar sus procesos de gestión y producción
¿A qué mercado va dirigido su producto o servicio?	Nacional e internacional	Al mercado nacional e internacional
¿Conoce cuáles son las preferencias de tus clientes?	Si. Siempre operar con la mayor efectividad, menor costo y conocer sus indicadores de gestión para tomar decisiones	Mejorar sus índices de productividad, eficiencia y rentabilidad, basados en soluciones poco complejas y altamente efectivas
¿Su cartera de clientes ha incrementado o decrecido?	Ha incrementado	Actualmente está en expansión y creación de nuevos mercados
¿Qué relación existe entre clientes nuevos y clientes ya existentes?	La relación entre esos dos tipos de clientes es que tienen como sistema de gestión empresarial, SAP. A los cuales les hemos brindado soporte y tanto nuevos como existentes son testigos de nuestro servicio, transferencia de conocimiento y documentación efectiva	Que usamos las mejores prácticas para los nuevos basados en la experiencia de los viejos asegurando un acompañamiento post productivo que asegure la usabilidad efectiva de los sistemas y manteniendo un acercamiento constante a los clientes existentes
Competencia		
¿Quiénes son sus competidores?	Empresas que ofrezcan servicios de soporte e implementación SAP y no SAP (Oracle, Microsoft, software libre), como competidores directos	Otras empresas consultoras del ramo tecnológico
¿Qué porcentaje del mercado tiene acaparado tus competidores?	Alrededor de un 65%	Actualmente podríamos decir que un 70%
¿Cuál es tu ventaja competitiva que te distingue de tus competidores?	Transferencia de conocimiento, documentación, soporte pre y post productivo, diagnósticos integrales de usabilidad, empatía, gestión efectiva 360 de los proyectos y la gestión del cambio humano	La gestión integral del consultor en metodología-gestión de proyectos-liderazgo y calidad de servicio
Tecnología		

¿Con qué recursos tecnológicos cuentas para tus actividades cotidianas y/o elaboración de productos?	PCs, Laptops, oficina, red	Con los necesarios para generar los productos actuales, de ampliar la visión haría falta la inversión de nuevas maquinarias y software para cubrir las necesidades
¿Cómo evalúas tu tecnología respecto de tus competidores?	Nuestra tecnología hoy en día puede ser igualable con respecto a la competencia ya que todo está en la nube y no se requieren servidores físicos, pero al no tener un licenciamiento formal SAP, aún no tenemos acceso a ambientes de prueba oficiales por lo que tenemos una debilidad en ese aspecto	Existe la necesidad de adquirir licencias y dominios con los que cuenta nuestros competidores (no sé cómo explicar lo de SAP
¿Cuentas con lo más novedoso en tecnología para el desarrollo de tus productos y/o servicios?	No, por los momentos. Ya que más allá de tener los mejores equipos tecnológicos, se necesita de recursos intelectuales para operarlos y sacarles provecho	No
Valores		
¿Cuáles son los principios que rigen el comportamiento de las personas que trabajan en esta empresa?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad/Autocrítica 2. Compromiso 3. Empatía 4. Respeto/Transparencia 5. Excelencia 6. Aprendizaje 7. Disciplina 8. Entusiasmo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad/Autocrítica 2. Compromiso 3. Empatía 4. Respeto/Transparencia 5. Excelencia 6. Aprendizaje 7. Disciplina 8. Entusiasmo
Procesos/Procedimientos		
¿Tus procesos o procedimientos son claros y compartidos por todo el personal?	Son claros comunicacionalmente pero se deben estandarizar y formalizar como buenas prácticas de Consultotal para su seguimiento continuo	Actualmente se encuentra en elaboración y estandarización de métodos
¿Tus productos o servicios son elaborados como dictan tus procedimientos?	Si	Si

¿Tus procesos o procedimientos coadyuvan a responden a las demandas de tus clientes?	Sí. Siempre se trata de realizar lo mejor para cubrir esas demandas aunque se debe ser más efectivo comunicándolo para que el cliente vea el valor agregado	Se hace lo necesario para que sea así
Normas/Políticas		
¿Están establecidas las normas y políticas dentro de la organización?	No formalmente	No del todo legitimadas
¿Se encuentran difundidas a todo el personal?	No	No
¿Cómo es el proceso de sanción de las normas?	No existe formalmente	Actualmente no existe

Tabla N° 14. Cuadro de entrevista semi-estructurada y resultados de valoración del eje de principios y creencias realizada a la Directiva de la consultora SAP CONSULTOTAL, en respuesta al primer objetivo específico

Entrevista	Principios y creencias	Escala				
		1	2	3	4	5
Sujeto	Atributo					
1	Involucramiento					5
	Consistencia				4	
	Adaptabilidad				4	
	Misión					5
2	Involucramiento					5
	Consistencia				4	
	Adaptabilidad				4	
	Misión				4	

Tabla N° 15. Cuadro de entrevista semi-estructurada y focus group a la población a estudiar de la consultora SAP CONSULTOTAL, en respuesta al primer objetivo específico

Focus group	Principios y creencias	Escala de Likert				
Sujeto	Atributo	1	2	3	4	5
1	Involucramiento				4	
	Consistencia					5
	Adaptabilidad		2			
	Misión				4	
2	Involucramiento				4	
	Consistencia					5
	Adaptabilidad			3		
	Misión			3		
3	Involucramiento				4	
	Consistencia				4	
	Adaptabilidad			3		
	Misión			3		
4	Involucramiento		2			
	Consistencia				4	
	Adaptabilidad				4	
	Misión		2			
5	Involucramiento			3		
	Consistencia					5
	Adaptabilidad				4	
	Misión			3		
6	Involucramiento			3		
	Consistencia					5

o	Adaptabilidad				4	
	Misión			3		

Tabla N° 16. Resultados de entrevista semi-estructurada realizada a la Directiva de la consultora SAP CONSULTOTAL en respuesta al segundo objetivo específico

Interrogante	Respuesta 1	Respuesta 2
¿Cuál considera que es la necesidad comunicacional de la organización ³ⁿ que preside?	Formalizar una estructura organizacional que permita ampliar los rangos de acción, más allá de las labores de la Dirección Comercial y gerencias medulares, para crear y coordinar departamentos que ayuden a la empresa a expandirse y lograr estrategias comunicacionales, de marketing y comerciales que logren posicionarla en el mercado. Además, lograr que sus colaboradores se integren y se sientan compenetrados con la compañía para garantizar un buen ambiente de trabajo	Crear la visión de la empresa, es decir identificar el horizonte 3 de la organización, para tener un norte en un rango de tiempo que a la vez pueda ser compartido con los empleados y preparar y adecuar la estructura basada en este horizonte, a partir de ello generar una alineación y vinculación desde la perspectiva individual desarrollando planes y proyectos que nos acerquen cada vez a logro de la misma

Tabla N° 17. Mapa de públicos en respuesta al tercer objetivo específico

Categoría	Grupo de interés	Descripción	Temas de interés	Para la empresa	Requerimientos de la relación
Gobierno corporativo	Junta Directiva	Personal con altos cargos que toman las decisiones más importantes y determinan las estrategias de negocio. Actualmente 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proteger su capital 2. Hacer crecer sus activos 3. Destacar en sus áreas de servicio 4. Contar con los recursos financieros 5. Contar con un buen equipo de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aporte profesional 2. Crecimiento económico 3. Expansión 4. Diseño de estrategias de gran impacto positivo para la empresa, en cuanto a negocio y sus públicos internos y externos. 5. Toma de decisiones correctas y a tiempo 6. Buena reputación personal y profesional de sus miembros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación con la organización (misión visión, valores) 2. Comités de seguimiento de la gestión 3. Participación en reuniones de gerencias operativas 5. Participación en reuniones de gerencias comerciales 4. Establecimiento de acuerdos
Consultores	Asociados	Participación activa y permanente en la planificación y ejecución de las estrategias. Actualmente 6	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico 2. Crecimiento profesional 3. Desarrollo personal 4. Estabilidad laboral 5. Cumplimiento mínimo de los beneficios de ley 6. Seguro médico 7. Beneficios asociados a salario emocional 8. Reconocimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelencia 2. Compromiso 3. Creatividad 4. Proactividad 5. Responsabilidad 6. Trabajo ético y transparente 7. Profesionalismo 8. Respaldo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Reuniones 3. Negociación 4. Supervisión 5. Comunicarse con transparencia 6. Cercanía 7. Constancia 8. Innovación
	Externos	Participación recurrente. Depende de la demanda del proyecto a ejecutar. Actualmente 0			
Aliados Estratégicos	Proveedores de servicios	Personas o empresas que contribuyen a la identificación de potenciales clientes y trabajan con la empresa de forma conjunta para ofrecer sus servicios. En la operativa, estos grupos desarrollan el(los) servicio(s) en el back, y la consultora capacita a sus recursos en estos ambientes para lograr la implementación, desarrollo de ambientes y soporte posventa del mismo, manteniendo la relación frontal con el cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concretar negocios de mutua participación 2. Expandir su campo de operación 3. Alcanzar nuevos mercados 4. Percibir ingresos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar los recursos técnicos, operativos y humanos para la implementación de proyectos 2. Capacitación, especialización y dominio técnico de los procesos 3. Confidencialidad 4. Trabajo ético 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negociaciones 2. Seguimiento a los acuerdos 3. Reuniones 4. Cercanía 5. Refuerzo de la Cultura Organizacional

	Inversionistas	Capital privado que financia y respalda las operaciones de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proteger su inversión 2. Continuidad de las operaciones 3. Aumentar sus ganancias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la inversión en capital de terceros 2. Generación de confianza 3. Respaldo de nuevos proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación transparente y constante 2. Confidencialidad 3. Buen trato 4. Propuestas concretas de inversión 5. Presentación de resultados 6. Informes de gestión
Cientes	Cientes vigentes naturales y jurídicos	Empresas que requieran o se sirvan de soluciones integrales en materia de tecnología (implementación y soporte SAP, optimización de plataformas tecnológicas y de telecomunicaciones), así como de capacitación en materia de metodologías ágiles y mecanismos de control de la gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soluciones a sus necesidades o problemáticas financieras. 2. Calidad del servicio 3. Transparencia 4. Confidencialidad de la información personal 5. Beneficios por fidelidad al banco 6. Facilidad y rapidez en el servicio. 7. Buena atención 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrataciones nuevas 2. Ingresos 3. Mantener relaciones 4. Recomendaciones 5. Respaldo 6. Confianza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación transparente y constante 2. Confidencialidad 3. Buen trato 4. Calidad de servicio y atención 5. Informar sobre las actualizaciones y optimizaciones de los servicios 6. Informar constantemente sobre los avances del(los) proyecto(s) 7. Conocer la evolución de las necesidades de los clientes 8. Evaluar resultados bajo las opiniones de ambas partes 9. Ajustarse a la realidad del entorno en el que se desenvuelve 10. Confianza
	Potenciales clientes				
Competencia	Directa			<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer sobre la gestión de su competencia 2. Evaluar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades frente a ese entorno 3. Sacar ventaja sobre las opciones que ofrece el otro 4. Adaptarse al mercado de la banca con sus exigencias mínimas (sus condiciones, requerimientos, actualizaciones, etc) 5. Determinar puntos de acuerdos o similitudes y los elementos diferenciadores con los otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación 2. Acuerdos 3. Reuniones 4. Eventos 5. Confidencialidad de los acuerdos. 6. Respeto a la libre competencia
	Indirecta				

Reguladores	SAP ®	Empresas que ofrecen Sistemas de Gestión Empresarial y certifican a CONSULTOTAL como proveedor oficial de sus soluciones de negocio	Cumplimiento de las normativas asociadas a los servicios que ofrece la empresa	1. Permisología 2. Contacto directo 3. Evaluaciones y aprobaciones de los procesos y medidas a implementar	1. Certificados vigentes 2. Revisiones y soporte 3. Enlaces directos 4. Trabajo conjunto 5. Entrega de informes
	Oracle ®				
	Project Management Institute ®	Instituciones que avalan o respaldan los servicios ofrecidos por CONSULTOTAL			
	Scrum Manager ®				
	Human Change Management Institute ®				