



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



DISEÑO CONCEPTUAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA  
PARA LA ATENCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LA  
MEJORA DE SU GESTIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA.

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Comunicación Organizacional, presentado por:**  
Ríos Fernández, Yuberlis Carolina, C.I. 21.076.177

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

**Caracas, marzo de 2017**

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

DISEÑO CONCEPTUAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA  
PARA LA ATENCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LA  
MEJORA DE SU GESTIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA.

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en  
Comunicación Organizacional, presentado por:  
Ríos Fernández, Yuberlis Carolina, C.I. 21.076.177**

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

**Caracas, marzo de 2017**

## CARTA DE ACEPTACIÓN DE ASESORÍAS

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Comunicación Organizacional**

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

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): **Ríos Fernández, Yuberlis Carolina**, titular de la Cédula de Identidad N° **21076177**; cuyo título tentativo es: **“Diseño Conceptual De Una Empresa De Servicios De Consultoría Para La Atención De Instituciones Educativas Privadas En La Mejora De Su Gestión En Comunicación Interna”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **17** días del mes de **marzo** del 2017

  
**Martínez Romero, Yaidik**  
**Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III**

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Grado se lo dedico a Dios, por ser mi fuente de fortaleza cuando quise desmayar, por toda la gracia que derramó en mi durante este proceso y por esta meta hoy alcanzada.

A mis Padres, quienes con mucha paciencia y cariño supieron apoyarme cuando lo necesité.

A mi familia, por comprenderme y apoyarme, por su respaldo y apoyo incondicional.

A las profesoras Yaydik Martínez y Tulia Monsalve, por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por la vida, por las bendiciones y por cada persona que ha puesto en mi camino pues me han dado un poco de sí y me enseñan cada día. Gracias Dios por ser parte de mí y darme la fuerza y sabiduría para seguir adelante y siempre dar lo mejor.

Gracias a mi mamá y a mi papá, por el apoyo y el amor, pero principalmente por la comprensión en los momentos difíciles. Este logro les pertenece. Me siento orgullosa y agradecida de tener unos padres como ustedes.

Gracias a mi familia quienes con paciencia y esmero me han apoyado siempre, en cada decisión.

Gracias a la Universidad Monteávila, mi alma mater, mi segundo hogar, porque me ha apoyado tanto y me hace una mejor persona cada día, por su esmero en darles a sus estudiantes la mejor calidad en educación.

Gracias a la profesora Yaydik Martínez por su inagotable paciencia, por ayudarme y atenderme en todo momento, este trabajo es resultado de su sacrificio incluso en momentos difíciles.

Gracias a la profesora Tulia Monsalve por las veces que dejó de lado su materia para asesorarnos.

Gracias a la profesora Gisela quien ha sido un apoyo bendito en los momentos en que todo parecía difícil.

Gracias a todos los maravillosos compañeros que tuve la dicha de conocer durante esta meta, quienes me han brindado su apoyo infinito y una amistad inolvidable.



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



**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

DISEÑO CONCEPTUAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA  
PARA LA ATENCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS EN LA  
MEJORA DE SU GESTIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA.

**Autores:** Ríos Fernández, Yuberlis Carolina

**Asesores:** Martínez Romero, Yaydik Alexandra

**Año: 2017**

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo el Diseño conceptual de una empresa de servicios de consultoría para la atención de instituciones educativas privadas en la mejora de su gestión en comunicación interna. Esto, con el fin de emprender con una iniciativa inexistente pero necesaria ya que la institución educativa es una organización que debe comunicar efectivamente a su público interno su filosofía de gestión y en consecuencia su cultura e identidad. Para el logro de los objetivos planteados se realizó un benchmarking para evaluar la misión, visión y valores de consultoras educativas y de comunicaciones esto con la intención de definir la filosofía de gestión de la consultora objeto de estudio. También se realizó un diagnóstico a través de entrevistas semiestructuradas a seis instituciones educativas privadas de Caracas con el fin de conocer las necesidades comunicacionales que poseen a nivel interno y así poder delimitar el mercado al que se dirige la consultora y los productos que ofrecerá.

**Línea de Trabajo:** Seminario de Trabajo de Grado

**Palabras clave:** consultoría, comunicación interna, misión, visión, valores, instituciones educativas.

**Nomenclatura UNESCO:** (630899) Comunicaciones Sociales.

## ÍNDICE GENERAL

### ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE FIGURA.....	x
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
Planteamiento del Problema .....	15
Objetivos de la investigación.....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación e Importancia.....	19
Alcance y Delimitación .....	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	23
ANTECEDENTES .....	23
BASES TEÓRICAS.....	27
Consultoría de empresas.....	27
Características de la consultoría de empresas.....	28
Competencias del consultor.....	30
Proceso de la consultoría .....	31
Tipos de consultoría .....	32
Diagnóstico empresarial u organizacional .....	34
Importancia del diagnóstico empresarial.....	35
Emprendimiento .....	35
Institución.....	36
Institución Educativa .....	37
Clasificación de Instituciones Educativas .....	37
Comunicación.....	37
Modelos de comunicación .....	39

Organización.....	42
Comunicación organizacional .....	42
Tipos de comunicación organizacional .....	43
Comunicación interna .....	43
Comunicación externa .....	44
Públicos .....	44
Identidad corporativa.....	45
Imagen corporativa .....	46
Importancia de la imagen corporativa .....	47
Relación entre imagen corporativa y comunicación organizacional .....	48
Elementos de la Filosofía Corporativa.....	49
Cultura organizacional.....	50
Servicio al cliente.....	51
BASES LEGALES.....	52
<b>CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL O VENTANA DE MERCADO .....</b>	<b>54</b>
SECTOR PRODUCTIVO .....	54
MARCO FILOSÓFICO PROPUESTO: Visión, Misión y Valores.....	54
PRODUCTO O SERVICIO.....	54
AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR .....	54
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREVISTA .....	55
ORGANIGRAMA DEL PERSONAL PREVISTO .....	55
IDENTIDAD GRÁFICA .....	56
MARCO LEGAL.....	56
CONTEXTO ÉTICO .....	57
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>57</b>
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	57
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	60
MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	64
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	65
<b>CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>66</b>

FILOSOFÍA DE GESTIÓN .....	66
DIAGNÓSTICO.....	73
PLAN DE SERVICIOS .....	84
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	39
Figura 2.....	41
Figura 3.....	55
Figura 4.....	60
Figura 5.....	60
Figura 6.....	67
Figura 7.....	74
Figura 8.....	75
Figura 9.....	85

## **LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS**

A continuación se muestran los acrónimos y siglas utilizadas en este trabajo de investigación:

DirCom: Director de Comunicaciones.

LOE: Ley Orgánica de Educación.

LOPNNA: Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente.

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones por su función socializadora tienen la necesidad de comunicarse con sus públicos internos y externos. De esta idea se desprende la importancia de la comunicación organizacional, entendida como un medio que permita el logro de los objetivos que se plantea la empresa. Esta función es más que informar, se trata de la búsqueda de un fin mayor por lo que “comunicar es un medio para persuadir, convencer, comprometer intereses, facilitar procesos, armonizar puntos de vista. Es crear contextos que permitan al ser humano vivir en armonía. Comunicar no es un fin.” (Pizzolante, 2006, p. 73) Para ello es indispensable planificarla estratégicamente con visión de futuro y comprendiendo el alcance de ésta.

Todas las organizaciones necesitan saber cómo comunicarse efectivamente con sus públicos, de allí que este trabajo de investigación está dirigido a la creación de la filosofía de gestión de una empresa Consultora en Comunicaciones Internas para Instituciones Educativas. Entendiendo que este proceso debe desarrollarse eficientemente ya que es una organización educacional o institución educativa que brinda servicios a una comunidad y que tiene a su cargo un público interno que lleva a cargo la labor.

La comunicación organizacional, ya sea interna o externa, es un elemento importante que todas las organizaciones deben tomar en cuenta ya que de ella dependen muchos aspectos, a nivel interno posee elementos como la identidad, la cultura y a nivel externo elementos como la imagen pueden significar su éxito o fracaso, es decir, si el público interno desconoce la filosofía de gestión de la compañía, la cual es su esencia, su razón de ser y lo que quiere lograr resultará complejo que pueda cumplir con su trabajo efectivamente ya que en realidad no hay una identificación adecuada de los objetivos de la organización. En cambio si las personas no sólo conocen y se identifican con la empresa hay mayores posibilidades de que haga lo que debe hacer y que su aporte esté dirigido a cumplir con su tarea.

Costa (2009), a través de sus estudios ha tratado de demostrar la importancia de la comunicación interna, ya que esta será la simiente de una adecuada comunicación externa, puesto que el mejor cliente de la empresa es aquel público interno que hace bien su trabajo, que emite satisfacción por la organización y principalmente es el principal constructor de la imagen corporativa, de allí que se trata no sólo de un trabajador haciendo un determinado trabajo sino que también ejerce un papel importante en la imagen de la organización.

El siguiente trabajo de investigación está dividido en seis capítulos, a través de los cuales se da lugar a la explicación o formulación del problema hallado. A partir de la explicación del problema se formuló la interrogante que se pretende responder a lo largo de la investigación así como los objetivos planteados para la resolución de la interrogante. El problema se trata de una necesidad identificada en las instituciones educativas con respecto a la gestión de la comunicación interna. A través de esta necesidad se busca establecer una solución que además tiene carácter de emprendimiento, es decir, la conceptualización de una consultora en comunicaciones para el área educativa.

En el segundo capítulo o marco teórico se da lugar a las bases bibliográficas que sustentan el trabajo de investigación, en los cuales se mencionan autores como Italo Pizzolante, quien se dirige a la planificación estratégica de las comunicaciones. Paul Capriotti, es un autor que tiene una línea investigativa dirigida a la identidad corporativa y los elementos que la rigen, como lo es la filosofía corporativa, imagen, identidad. Joan Costa quien hace especial énfasis en la comunicación interna y la figura del DirCom o Director de Comunicaciones y su importancia, así como otros autores.

Para lograr los objetivos planteados se diseñaron y utilizaron instrumentos como entrevistas, el benchmarking, listas de cotejo. Con estos instrumentos se buscó diagnosticar la situación actual de la gestión de la comunicación interna en los colegios, comparar la filosofía de gestión de varias consultoras y ofrecer un plan de servicios al mercado.

En los dos últimos capítulos se muestra el producto del análisis de los datos así como las conclusiones y recomendaciones a las instituciones. Este trabajo es una invitación a proponer en estos campos que han sido ignorados por las nuevas tendencias en comunicaciones.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), plantear el problema es perfeccionar y organizar de manera formal la idea de la investigación. Es decir, en este apartado la idea se debe desarrollar de manera amplia dando lugar al conocimiento del problema en forma general.

### **Planteamiento del Problema**

Según Orjuela (2010), actualmente en Venezuela, se evidencia un auge con respecto al empleo de un Departamento de comunicaciones con personas especializadas en el área, esto se puede relacionar con el crecimiento de ofertas académicas en las distintas universidades en cuanto a las carreras de postgrado que se ofrecen, las ofertas en especializaciones y maestrías, las cuales buscan alinearse a las tendencias empresariales. “Existe una tendencia a buscar especialistas en Comunicación Organizacional, lo que abre espacios de desarrollo profesional y laboral, que no se deben abandonar, además de trabajar para que sean los profesionales de la Comunicación Organizacional los que deban ocuparlos.” (p. 13)

La existencia de estos estudios de postgrado, que buscan calificar a los profesionales, se traducen en un beneficio para las instituciones debido a que éstos se encargan de estudiar los factores asertivamente y realizan la planificación de las comunicaciones de dichas instituciones tomando en cuenta el público a quienes se dirige la comunicación, esto se debe a la comprensión de la importancia de este departamento para el desarrollo efectivo de la comunicación organizacional o corporativa.

Lo expuesto anteriormente, es una afirmación que se puede desprender de un estudio realizado por Orjuela (2010), quien con el apoyo de varios estudiantes de distintas universidades de Caracas que ofrecen estudios relativos a la

Comunicación Organizacional o Corporativa, entre las cuales se pueden mencionar la Universidad Monteávila, la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Central de Venezuela.

Este déficit no sólo puede notarse en empresas u organizaciones corporativas, sino también en instituciones educativas. Los colegios no se encuentran alejados de esta realidad, ya que las comunicaciones internas y externas son gestionadas por personas que no están especializadas en el ámbito de la comunicación organizacional, sino que en su mayoría dichas funciones las asume una persona que tiene conocimientos en el ámbito informático.

Los directivos de los planteles aseguran que incluir dicho departamento y el personal necesario les generaría gastos que no pueden asumir. Esta información se obtuvo de conversación exploratoria sostenida con directivos de seis planteles privados de Caracas, entre los cuales se pueden mencionar, el Colegio Emil Friedman, el Colegio Los Campitos, el Colegio Teresiano de La Castellana, el Colegio Champagnat, el Colegio Cristo Rey de Altamira y el Colegio María Auxiliadora.

Sin embargo, es imprescindible contar con expertos competentes en comunicación organizacional, para así analizar lo que se debe comunicar y cómo se debe comunicar, partiendo de una planificación estratégica centrada en los públicos claves de la organización y planteándose objetivos concretos.

Con lo antes expuesto se puede decir que uno de los cambios necesarios para las organizaciones es la necesidad de darse a conocer con sus públicos externos o clientes potenciales, también necesitan mejorar sus comunicaciones con sus públicos internos es decir, sus trabajadores y los clientes que ya poseen. Ante esta necesidad que se plantea, nace la idea de crear una Consultora que pretende satisfacer las necesidades de dichas instituciones educativas, con profesionales especializados en comunicaciones, facilitándole las herramientas necesarias no sólo para formar a los integrantes de la institución educativa, sino también planificando las comunicaciones externas e internas de manera que puedan ser eficaces y adaptadas a las necesidades de la institución.

La creación de consultoras ha sido una tendencia propia de los últimos diez años, en varios países de Latinoamérica se ha visto la necesidad de formar parte del desarrollo económico de la nación, así como también de satisfacer una necesidad palpable en la sociedad, muchas de estas consultoras son ligadas al ámbito tecnológico, al área de Recursos Humanos, entre otras, por ello se mencionan los siguientes antecedentes:

Pérez y Trujillo (2012), realizaron el trabajo de investigación “Creación de una empresa de consultoría integral para las PYMES ubicadas en la ciudad de Bogotá” abordando aspectos económicos y de viabilidad y rentabilidad ante la creación de una consultora en Bogotá, Colombia.

Galíndez (2012), con un trabajo de investigación desarrollad en Caracas, el cual tituló “Posicionamiento para una empresa consultora de Recursos Humanos en la Región Capital”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo, a través de un diagnóstico el autor cómo era la situación actual de mercado para las consultoras en Recursos Humanos y cuál era la necesidad real de las empresas, en cuanto a este aspecto.

En Caracas, también se evidencia un número importante de empresas consultoras, según el portal Koala Trends, hay aproximadamente 60 empresas consultoras, especializadas en formación, Recursos Humanos, ambiente, responsabilidad social, informática, comunicaciones, entre otras áreas. Pero hay déficit en el área de comunicaciones dirigida a escuelas, esta situación puede deberse a factores económicos, es decir, implementar un departamento de comunicaciones o contratar una consultora para que asuma ese rol deviene en gastos superiores para el colegio, por lo que sus servicios a su público directo tendrían que aumentar.

La autora tiene un interés personal en dicha investigación porque desea conocer todo el proceso de creación de empresas consultoras y cómo es la experiencia en el país ya que pretende crear una empresa consultora para satisfacer las necesidades de los colegios privados de Caracas. También hay un interés profesional porque esta investigación permitirá obtener los conocimientos necesarios para especializarse en el área.

En atención a lo antes expuesto se desprenden dos interrogantes que deben ser investigadas:

¿Cómo se realiza el diseño conceptual de una empresa de servicios de consultoría en comunicaciones para la atención de instituciones educativas privadas?

¿Cómo se realiza un diagnóstico de las necesidades comunicacionales de las instituciones educativas privadas?

### **Objetivos de la investigación**

“Los objetivos se refieren a las metas que aspira la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista 2003, p.11). Como lo indican los autores tienen que ver con las metas que se establece el investigador de lo que desea lograr con el proceso de investigación.

#### **Objetivo General**

Diseñar el aspecto conceptual de una empresa de servicios de consultoría para la atención de Instituciones Educativas Privadas en la mejora de su gestión en comunicación interna.

#### **Objetivos específicos**

Analizar la misión, visión y valores de seis consultoras educativas y de comunicación para la definición de las características que posee una filosofía de gestión eficaz en la construcción de la filosofía de gestión de la consultora objeto de estudio.

Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.

Elaborar un plan de servicios al público basado en los resultados del diagnóstico para su precisión en el mercado al que dirigido.

### **Justificación e Importancia**

La comunicación interna constituye un pilar fundamental para el logro de los objetivos de una institución u organización. Elaborar un plan de la comunicación interna ayuda a los miembros de las instituciones a prepararse para posibles situaciones que pueden devenir en consecuencias positivas o negativas para una organización. Por ello, resulta importante estudiar y planificar todo aquello que se desea comunicar a los públicos tanto internos como externos.

“La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados positivos” (Bartoli 1991, p. 65), es decir, la empresa que logra una buena comunicación entre sus miembros logrará obtener resultados eficaces.

Barreiro (2000) afirma que la comunicación organizacional o empresarial permite que los trabajadores se identifiquen con la filosofía de gestión de la empresa, es decir, con lo que desea lograr y que también sean parte de la cultura de la misma a través de la identificación; favorece la proactividad de las personas debido a que un buen canal de comunicación entre todos los miembros inspira confianza para aportar ideas y para ayudar a los trabajadores nuevos; por otra parte, convierte a sus trabajadores en agentes que replican y dan a conocer las bondades de la empresa y de esta forma los clientes potenciales ven una imagen corporativa sólida y congruente con los valores internos. (p.37)

Del mismo modo, el autor sostiene que un activo importante que se deriva de las comunicaciones organizacionales es que la empresa, entendida como un todo (jefes, trabajadores y clientes), tienen mayor apertura a los cambios, lo que les permite conocer los avances, estudiar a su competencia y de esa manera responde rápidamente con nuevas propuestas.

Las instituciones educativas tienen carácter organizacional. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), una organización “supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos.” (p.200) Es decir, en cualquier grupo social en el que se dé intencionalmente este aspecto tiene carácter organizacional, por lo que se podría concluir que las instituciones educativas son organizaciones, y necesitan adaptarse a los cambios, como otras empresas. De allí que la implementación de un departamento de comunicaciones aportaría los mismos beneficios que en una corporación. Por lo que la creación de una empresa que ofrezca consultorías con personas especializadas en el área, que puedan diagnosticar, planificar y realizar efectivas comunicaciones internas y externas en lo concerniente al ámbito educativo, resulta una oportunidad de emprendimiento.

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que la comunicación organizacional es el elemento que permite que la misma muestre lo que ella es y lo que ofrece, tanto a nivel externo como interno, aunque cabe acotar que ambas comunicaciones son distintas ya que sus públicos son distintos y se enfocan de diferente manera.

Por tanto, el hecho de planificar, diseñar y desarrollar las acciones estratégicas a llevar a cabo por la institución es esencial y no debe hacerse al azar, ya que de ello depende que los públicos reconozcan y comprendan los mensajes y se puedan lograr los objetivos planteados. Ese sería el fin de una empresa especializada en comunicaciones dirigidas a las instituciones educativas, las cuales también requieren comunicar internamente lo que se está haciendo y hacia dónde se dirige la organización, con esta comprensión, el público interno se convertirá en la mejor estrategia para lograr los objetivos que se plantea.

## **Alcance y Delimitación**

La presente investigación se plantea conocer de qué forma se da la comunicación interna en las instituciones educativas privadas, si se planifica adecuadamente con una intencionalidad clara, cuáles medios utilizan, qué tan eficaces son los mensajes y medios que utilizan. Para ello, se pretende diagnosticar el proceso de comunicaciones internas de seis instituciones educativas privadas, tres de ellas ubicadas en la Gran Caracas, específicamente en el municipio Baruta del estado Miranda, las cuales son: Unidad Educativa Colegio Emil Friedman, el Colegio Los Campitos, el Colegio Champagnat y tres instituciones educativas ubicadas en el municipio Chacao del Estado Miranda conocidas como Colegio Teresiano, el Colegio María Auxiliadora y el Colegio Cristo Rey.

El período de tiempo de investigación está expresado en dos momentos, el primer momento de investigación documental inicia desde el último trimestre del año 2016 y el segundo momento de la investigación que tiene que ver con la recolección de datos y obtención de resultados pretende llevarse a cabo durante el primer trimestre del 2017.

La población involucrada en la investigación son los directores de los colegios. Esta selección alude al hecho de que ellos dan a conocer lo que se debe comunicar, ya que este es el primer nivel de comunicación en cuanto a la jerarquía organizacional, es decir, las comunicaciones de la filosofía de gestión provienen de la directiva y son recibidas por los demás integrantes de la institución.

Los supuestos teóricos que sustentan este trabajo de investigación son los siguientes:

La comunicación interna es de suma importancia para lograr que una organización cumpla con sus objetivos, la empresa debe conocer el entorno, las nuevas tendencias, pero es imprescindible que los miembros de la empresa se

conozcan a sí mismos y se sientan identificados con la filosofía de gestión de la misma, de ese modo resultará más sencillo lograr lo que se proponen pues conocen la meta de la organización. (Pizzolante 2003, p.4) De allí que lo primordial es que todos conozcan lo que la empresa quiere lograr, cuál es su misión y para ello debe hacerse una comunicación efectiva de la filosofía de gestión y de este conocimiento dependerá la opinión que tendrá el público interno de la organización y ese puede ser una ventaja, si la opinión es buena o una desventaja si al contrario.

Por su parte, Capriotti (2004), plantea que una organización “debe comenzar su acción por su propia casa... Se debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace, cuáles son sus valores, creencias y pautas de conducta...” (p.138) de allí la importancia de que el público interno esté alineado a los objetivos de la organización. Ya que si los públicos internos conocen lo que se quiere transmitir podrán comunicarlo con sus acciones en forma efectiva.

En función a estos supuestos, se realiza este trabajo de investigación con el fin de conocer cómo se está dando ese proceso de comunicación de la filosofía de gestión de las empresas y qué necesidades poseen.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### ANTECEDENTES

Muchos autores han abordado la investigación con respecto de la creación de consultoras que puedan satisfacer una necesidad evidente en alguna empresa y también mediante la necesidad de ser parte del crecimiento del país a través del emprendimiento, en este apartado se mencionan algunos antecedentes que pueden respaldar esta investigación, y a su vez, aportar resultados sobre la viabilidad de la creación de consultoras.

A continuación se mencionan dichos trabajos de investigación:

El trabajo de investigación del área de postgrado de Salgado (2005), es parte de las investigaciones que siguen esta línea de investigación, con el “Estudio de factibilidad para crear una empresa consultora en el área de sistemas de información”, para optar al título de Especialista en Finanzas de la Empresa, a través de este trabajo de investigación, la autora se planteó la meta de realizar una propuesta de diseño de una empresa consultora especializada en sistemas de información, para apoyar a las empresas venezolanas en la parte de sistemas de información avanzados que ayuden a mejorar su gestión. Por otra parte, Salgado destaca la importancia de que las empresas venezolanas, asuman su rol como entes en constante evolución y avance, por ello es indispensable contar con un personal altamente calificado.

Este antecedente resulta de importancia para este trabajo de investigación ya que su objetivo general es “Realizar una propuesta de diseño de una empresa de consultoría en el área de sistemas de información” y en este estudio se pretende realizar el diseño de una consultora.

Quintanilla (2010), por su parte, realizó un trabajo de investigación del área de postgrado en una organización Café Gitana ubicada en Guayaquil, que tenía como título: “Consultoría en comunicación organizacional interna en Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane” en el cual se planteó el siguiente objetivo general: “Conocer, analizar y evaluar el proceso o

estructura comunicacional interna, entre la, gerencia de gestión del talento humano y colaboradores administrativos y operativos de kioscos, aplicando un Diagnóstico de Comunicación Organizacional Interna, que determine las necesidades de comunicación, a fin de proponer un diseño de un plan estratégico de soluciones o de mejoras al proceso de la comunicación en la organización.” Para optar al título de Magister en Comunicación Organizacional.

En dicho trabajo se planteó hacer un diagnóstico de las comunicaciones internas con el fin de conocer las necesidades comunicacionales que permitiese aportar una solución a la organización objeto de estudio. La autora realizó entrevistas a directores y gerentes para conocer la opinión de éstos acerca de la situación que atravesaba Café Gitane. Este trabajo de investigación se relaciona con el presente puesto que se acude a la realización de un diagnóstico a través de entrevistas para determinar las necesidades en cuanto a comunicaciones internas. Entre los hallazgos de Quintanilla (2010), se pueden mencionar que debido a la comunicación interna deficiente no se delegaban las tareas y esto tenía un efecto directo con el cumplimiento efectivo de las tareas de cada departamento.

Un trabajo de investigación del área de postgrado que respalda esta investigación, puede ser el presentado por Planas (2011), quién enfocó su trabajo de investigación específicamente al área de las comunicaciones internas, titulado “Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de futuro, Caracas, 2010” para optar al título de Magister en Comunicación Social: Opción Comunicación Organizacional. Representa un elemento importante, aunque sus objetivos no son similares a esta investigación, aporta conclusiones trascendentes en al área de las comunicaciones internas.

Planas (2011), sostiene que la comunicación interna es esencial para el manejo eficaz de una empresa, ésta debe velar porque haya un proceso de comunicación acorde a sus públicos internos, ya que son ellos un elemento fundamental de conocimiento de cultura organizacional.

Pérez y Trujillo (2012), realizaron un trabajo de investigación del área de postgrado que lleva por nombre “Creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá” para optar al título de Especialista en Gerencia Logística en la Universidad EAN, Bogotá, Colombia. En dicho trabajo, los autores antes mencionados se plantearon el siguiente objetivo general: Crear una empresa de consultoría empresarial integral, que involucre en el equipo de trabajo a profesionales de diferentes áreas, enfocada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y pertenecientes a todos los sectores económicos.

Dicho objetivo se relaciona con este trabajo de investigación puesto que se pretende crear una empresa consultora, aunque ellos abordan temas de carácter económico, sin embargo, representa un antecedente importante para verificar la importancia de la creación de consultoras y todos los aspectos que se deben tomar en cuenta en su ejecución. Los autores concluyeron mediante este estudio que es financieramente viable y rentable la creación de dicha consultora en Bogotá porque las tasas y la inversión se recuperarán rápidamente.

Un trabajo del área de postgrado de Galíndez (2012), específicamente desarrollada en Caracas, dirigió la investigación al área del “Posicionamiento para una empresa consultora de Recursos Humanos en la Región Capital”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo, a través de un diagnóstico el autor cómo era la situación actual de mercado para las consultoras en Recursos Humanos y cuál era la necesidad real de las empresas, en cuanto a este aspecto. Con este diagnóstico, el autor, elaboró una propuesta para posicionar la empresa consultora en Caracas, de esta manera evaluó las incidencias demográficas, económicas, y otros aspectos que permitieron la factibilidad de dicha propuesta con el fin de lograr un posicionamiento eficaz en el público objetivo, es de importancia, en esta investigación porque esboza etapas para la realización de un diagnóstico, así como también estrategias para lograr el posicionamiento.

Galíndez (2012), se plantea como objetivo general realizar un diagnóstico de las empresas consultoras de Recursos Humanos, lo cual se asemeja a uno de los objetivos específicos de este trabajo de investigación y permite conocer los pasos para realizar un diagnóstico en consultoras de Caracas.

El trabajo de investigación del área de postgrado de Azuaje (2013), que lleva por nombre “Plan de negocios para la creación de una empresa de capacitación outsourcing basada en el e-learning”, para optar al título de Magister en Administración de Negocios, resulta una obra de carácter ilustrativa en cuanto a la creación de empresas de capacitación, la cual es una de las tendencias en Venezuela, por lo general, las consultoras en el área de formación son las que se pueden encontrar en mayor medida, hay una necesidad de constante capacitación a los públicos internos, con la finalidad de poseer un personal más calificado en diversas áreas. La autora, se centra en los aspectos de un plan de negocios para asentar de manera directa la organización, con un nicho acertado, y los análisis del entorno correspondientes.

Se relaciona con esta investigación ya que uno de sus objetivos es “Diagnosticar la situación actual de servicios corporativos y de consultoría en cuanto a la capacitación de su personal”, aspecto relevante a efectos de esta investigación porque aborda el diagnóstico de consultoras.

Otro antecedente que se referencia en este trabajo, es el de Portilla (2014), quien realizó un trabajo de investigación de postgrado para optar al título de Magister en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional, el cual lleva por título: “Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno.” Dicho trabajo es un antecedente importante ya que la autora realizó un diagnóstico de la comunicación interna en la organización y propuso métodos que ayudaran a mejorar la misma.

Portilla concluye que para lograr el plan que se propuso es necesaria la participación de todos los miembros de la organización de esta forma se afianzarán los cambios establecidos.

## **BASES TEÓRICAS**

En la línea de investigación que posee el siguiente trabajo, se pretende la creación de una consultora especialista en comunicaciones, por ello, es conveniente abordar la definición de consultoría.

La consultoría según Kubr (1997), se reconoce en el mundo desde los años 50 y no sólo a nivel de solventar problemas en las empresas sino también cuando una persona hace uso de sus conocimientos para *aconsejar* a alguien, conocer la definición de este servicio es conveniente para la comprensión de su importancia a nivel empresarial y social.

### **Consultoría de empresas**

Kubr (1997) afirma que la consultoría de empresas “es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.” (p.09)

Ribeiro (1998), por su parte, en base a definiciones de diversos autores unifica un concepto y afirma que la consultoría “es una actividad realizada por una persona en relación con otra para ayudarle a aplicar los recursos necesarios que le permitan resolver un problema, lo que alude a una relación voluntaria.” (p.62) Como se ha señalado este autor agrega un elemento importante y es la relación que se da entre el consultor y el cliente es voluntaria y los dos agentes pueden ser parte de la solución ya que el consultor aporta su visión objetiva del hecho en cuestión y plantea posibles soluciones que el cliente decidirá si llevar a cabo o no.

Siguiendo en la línea de consultoría, Cohen (2003), afirma que el consultor es “cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución.” (p.03) Este autor

asegura que un consultor no necesariamente debe tener estudios especializados o seguir un área específica, es decir, cualquier persona puede ser un consultor, ya que tienen un aspecto esencial y necesario para consultar que es la experiencia. Lo importante para Cohen es que el consultor pueda intercambiar su experiencia con objetividad en función de ayudar a una empresa en cuestión y con una visión comercial que como se explicará más adelante es una de las características de la consultoría.

Por su parte, Quijano (2006), define la consultoría como “un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.” (p.49) Lo que establece una semejanza en las definiciones dadas por Kubr.

La consultoría entonces como un servicio debe tener unas características que la definan y que sea una guía para quien desee formarse o dedicarse a ser consultor de una empresa, esas características son las siguientes:

### **Características de la consultoría de empresas**

Kubr (1997), identifica algunas características de la consultoría que son indispensables para que el proceso sea eficaz. A continuación se mencionan:

La primera a la que el autor hace mención es al *Servicio Profesional*: se refiere a que el consultor debe tener no sólo los conocimientos teóricos necesarios para solventar los problemas empresariales sino también debe poseer experiencia o la parte práctica que es esencial para la creatividad al momento de presentar un plan de mejoramiento al cliente en cuestión, de allí proviene la confianza del cliente, también es importante estar actualizado acerca de las tendencias en las áreas de consultoría lo que le dará una ventaja competitiva en el mercado y permitirá que pueda ayudar a sus clientes anteriores y potenciales de mejor manera.

El autor sostiene que la *ética profesional* debe ser una característica primordial en un consultor ya que le permitirá tomar las decisiones más acertadas en función de lo que el cliente necesita y proteger sus intereses con transparencia y honestidad.

*Servicio consultivo* como característica del consultor, consiste en que el consultor debe reconocer y estar consciente de que se trata de aconsejar o asesorar al cliente, pues es este quien decide al final si se lleva a cabo o no la acción, no se trata de dirigir u ocupar el lugar del cliente, al contrario se trata de llegar a decisiones consensuadas donde el consultor es un agente que propone mejoras y el cliente decide, dejando claras las responsabilidades de cada agente.

Otra característica de la consultoría es el *servicio independiente*, el consultor debe tomar en cuenta que el servicio que presta es independiente y debe dirigirse a la atención y asesoramiento eficaz, evitando tomar decisiones que le beneficien directamente pero que representen desventaja para el cliente, se debe ser honesto al momento de dar a conocer las directrices que debe seguir la empresa. Debe ser una transacción objetiva. Kubr (1997) distingue en este apartado varios tipos de independencia, entre ellas la técnica, administrativa, financiera, política y emocional.

*Servicio temporal*: el servicio que presta el consultor es temporal, la empresa no debe depender del consultor, se debe emplear el tiempo necesario para solventar el problema y el consultor debe abandonar la empresa de esta manera se busca el funcionamiento adecuado y propicio para el desarrollo de la empresa.

*El servicio comercial* abordado por Kubr (1997), se refiere a que la consultoría debe ser una actividad comercial que no sólo satisfaga una necesidad sino que permite mantenerse en el tiempo, debe poseer unos beneficios económicos que se derivan de la prestación del servicio, por lo que debe ser sostenible y adaptado a la realidad económica del momento.

De esta forma los autores aluden a una actividad económica propia de una empresa que presta un servicio, tomando en cuenta los aspectos que debe conocer no solo el consultor sino el cliente para que cada quien entienda su

competencia en el proceso de asesoramiento. La necesidad de abordar estas concepciones reducen los errores y permiten que el proceso se dé en forma eficaz, para ello es importante estudiar la opinión de los autores acerca de cómo debe ser el proceso de consultoría.

Estas características ayudan a esclarecer o establecer una guía de cómo deben ser los objetivos o visión de una consultora o de un consultor, sin embargo, es conveniente conocer algunas características individuales con respecto a las competencias que debe tener un consultor para realizar un servicio de asesorías que le permita tener éxito y distinguirlo de la competencia. (p. 5-8)

### **Competencias del consultor**

Cohen (2003), realizó una selección de competencias o actitudes que le permitirá brindar un mejor servicio, puesto que estas características que se mencionan son las que los clientes esperan hallar en un consultor, entre ellas se destacan las siguientes:

*Trato con los clientes:* este aspecto, explica Cohen, es primordial para establecer una relación asertiva con el cliente, se debe buscar la manera de desarrollar esta capacidad, el autor menciona que no hay una fórmula para lograrlo, lo idóneo es aprender de las experiencias y ser lo más objetivo posible en el proceso de observación y diagnóstico, se debe prestar especial atención al *cómo decir* las cosas, ya que la mayoría de los problemas en este contexto es la forma en que se comunica la problemática. Debe tomarse en cuenta que es necesario ganar la confianza del cliente.

*La capacidad para diagnosticar problemas:* para Cohen (2003), un consultor exitoso es aquel que es capaz de realizar diagnósticos objetivos y asertivos ya que de ello depende la asertividad del método de intervención, si no se realiza un correcto proceso de investigación es probable que los métodos usados para solventar la situación no den buenos resultados, al contrario puede empeorar la situación.

*La capacidad para hallar soluciones:* luego de obtener el resultado del diagnóstico, el consultor debe poseer los conocimientos y experiencias necesarias para aportar las soluciones más efectivas que ayuden a la empresa, este proceso sin embargo, no sólo proviene del consultor, sino que como afirma Kubr (1997), debe haber un intercambio de información entre el consultor y el cliente, y así llegar a un consenso acerca del plan que seguirán como equipo.

*Pericia y conocimientos técnicos:* en este apartado Cohen (2003), hace mención a la importancia de los conocimientos y experiencia propios del área y de tener la habilidad de emplearlo correctamente según el problema y la empresa.

*Habilidades de comunicación:* es necesario que el consultor sepa comunicar los resultados y la información que obtiene de la empresa, este aspecto se relaciona con la primera competencia que es el trato con los clientes, pero va más allá, en principio se trata de cultivar la capacidad de lograr la sintonía de los procesos con lo que se dice y de quienes están dentro del proceso.

*Comercializar y vender habilidades:* Cohen (2003), enfoca esta competencia específicamente en que el consultor debe comprender que cuando él vende sus servicios de alguna se vende *a sí mismo*, en su sentido de capacidad, vende su ética, su palabra, su credibilidad, sus habilidades y todo lo que sabe por ello debe saber comercializarla para así obtener clientes leales que están a tono con su visión de resolución y asesoramiento.

*Capacidades gerenciales:* el autor afirma que esta competencia debe estar ceñida en el consultor, ya que sin esta no logrará asesorar de manera efectiva, de alguna manera él llega a la empresa a gerenciar soluciones a partir de un diagnóstica. Un consultor es un gerente que propone alternativas y estas proceden de su experiencia y de las habilidades propias que debe poseer, (Cohen, 2003, p. 25).

## **Proceso de la consultoría**

La consultoría para que sea un servicio eficaz debe seguir una serie de pasos que permitan realizar una intervención adecuada y realmente le brinde ayuda a la empresa. Gómez y Múnera (1998), afirman que el proceso de consultoría se da en tres etapas: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento. Según estos autores, la consultoría asiste a la empresa y debe diagnosticar la situación o problema, partiendo del resultado del mismo realiza un plan de intervención que debe presentarse al cliente y a través de un consenso y de la aceptación del mismo se podrá implementar y posteriormente debe haber un seguimiento para así verificar que se haya realizado una intervención correcta y que brinde los resultados esperados, en caso contrario deberán realizar un segundo diagnóstico o tratar de localizar donde está el conflicto o si se debe reestructurar el plan de acción.

Este proceso de consultoría no es un fenómeno aislado de la visión de la organización, al contrario, va de la mano y se establece en la conjunción de todos los agentes que están dentro de la organización.

Es preciso comprender que existen diversos tipos de consultoría y que de ellos depende que este proceso se dé, aunque autores como Gómez y Múnera sostienen que la consultoría posee un proceso y que de alguna manera contiene por lo menos estas etapas que se explicaron. Sin embargo, se precisarán los tipos de consultorías que se han desarrollado en la actualidad.

### **Tipos de consultoría**

Como se explicó anteriormente la consultoría es un servicio que una o varias personas ofrecen a una empresa y que le permite mejorar sus procesos o solucionar un problema específico, este servicio se lleva a cabo a través de un proceso de varias etapas diagnóstico, intervención y seguimiento. Sin embargo, los autores distinguen varios tipos de

consultorías que se especializan en diversas áreas, Schein (1988), identifica tres tipos de consultoría según la relación entre el cliente y el consultor y según la intervención:

*La consultoría de recursos modelo de compra de información o experiencia:* en este tipo de consultoría el cliente busca al consultor para que resuelva un problema que él ya ha avisado por sí mismo. Es decir, el diagnóstico en este caso no es realizado por el consultor sino por el cliente, de esta manera el consultor sólo debe plantear la estrategia a seguir a partir de la información que brinda la empresa.

*La consultoría de recursos modelo médico-paciente:* en este tipo de consultoría el cliente ha percibido que hay un problema pero lo desconoce, para ello recurre al consultor quien debe realizar todo el proceso de consultoría, empezando por un diagnóstico de la situación para luego proceder a proponer posibles soluciones al cliente, quien aprueba la que considera eficaz y posteriormente se da la última fase de seguimiento en el cual se evalúan las acciones tomadas y si se ha solucionado el problema.

*La consultoría de recursos modelo el consultor orienta al cliente:* en este tipo de consultoría el consultor asesora al cliente acerca de cómo realizar el proceso de consultoría por sí mismo, en este modelo se busca una independencia técnica y el consultor es quien capacita y brinda sus experiencias y conocimientos a la empresa. Como afirma Schein (1988), el consultor es orientador y no ejerce directamente la solución del problema. Este tipo de consultoría es el que recomienda el autor al momento de consultar una empresa de esta manera es posible ganar la confianza del cliente, ya que este es protagonista en el proceso y además se da lo que él considera como “autoaprendizaje”.

Según la relación del consultor con la empresa, Cohen (2003), propone otra tipificación:

**Consultoría interna:** que se refiere a aquella que brinda un agente que forma parte de la organización y posee los conocimientos para realizar la consultoría y fue contratado con la misión de consultar a la empresa desde adentro, esto le da una visión más cercana del problema y sus posibles soluciones.

Consultoría externa: este tipo de consultoría es propia de las asesorías que recibe una empresa por un agente externo, es decir, desconoce la realidad de la empresa ya que no está inmersa en ella, por lo general, es contactado por la organización una vez que comprende que hay un problema.

Mucho se ha hablado en este estudio de diagnóstico y de su importancia en la consultoría, para llevar a cabo la misma se debe saber el estado actual de una situación en una empresa. Por ellos, resulta conveniente conocer las definiciones que dan los autores acerca del diagnóstico.

### **Diagnóstico empresarial u organizacional**

El diagnóstico tiene una variedad infinita de concepciones, sin embargo, en este estudio se abordará la definición propia de esta área, que sería el diagnóstico empresarial. Muchos son los autores que han definido y delimitado este proceso, a continuación se mencionan algunos:

Por su parte, Koontz (1998), define el diagnóstico organizacional como una de las etapas del Desarrollo Organizacional, la empresa detecta problemas y los encargados buscan a un consultor o asesor experto para que provea mejoras a la situación. El consultor de esta manera busca la fuente del problema mediante diversas herramientas, y realiza un plan de acción que debe ser aceptado por la empresa.

En relación a lo expuesto se converge en la idea de que el diagnóstico es una actividad de investigación a través de la cual se pueden obtener respuestas en relación a una problemática que una empresa u organización atraviese y se realiza en función de establecer un plan de acción para buscar mejoras o proponer vías de canalización. Por lo que la tarea u objetivo del diagnóstico resulta de importancia porque permite evaluar la situación actual de una empresa y aportar vías para su resolución. A continuación se expondrá la importancia del diagnóstico empresarial.

## **Importancia del diagnóstico empresarial**

Según Koontz (1998), puede decirse que sostienen en sus definiciones que el diagnóstico empresarial es un proceso que permite evaluar el estado actual de la empresa y por ende permite que sus directivos tomen acciones para mejorar o mantener las situaciones determinadas que convengan o no a la empresa. De allí que su importancia radica en la necesidad de auditar o evaluar una gestión y así definir los lineamientos a seguir, ya que las empresas deben enfrentarse a constantes cambios.

Según Rodríguez (1999), las empresas que realizan diagnósticos empresariales frecuentes pueden solucionar problemas oportunamente y evitar que la empresa presente crisis que puedan ser irreversibles, de allí que es importante entender que el diagnóstico empresarial no debe ser solo una fase sino también un proceso que conlleve a tomar acciones que mejoren la situación de la empresa, que es el producto de un emprendimiento o motivación, a partir de esta idea es conveniente indagar acerca de las definiciones de emprendimiento.

## **Emprendimiento**

Según Rodríguez (2009), “la palabra emprendimiento proviene del francés “entrepreneur” que significa estar listo para tomar decisiones o iniciar algo” en este sentido, se puede decir que emprendimiento es crear algo nuevo.

Por otra parte, Castillo (1999), realizó un artículo donde estudió las implicaciones conceptuales de Schumpeter acerca de lo que significa ser un emprendedor. “Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones.” Es decir, un emprendedor está alineado con la idea de crear o de innovar y está como agente activo en la economía. Sin embargo, la autora compara esta visión de Schumpeter con la de Mises, ingresando la palabra especular, ya que según Mises el emprendedor hace énfasis en la demanda y oferta.

En atención a las dos visiones expuestas, Castillo (1999), sostiene que para ser emprendedor no basta la mera acción de crear una empresa, afirma que en realidad se considera emprendedor a quien está en búsqueda del crecimiento, de la oportunidad y la meta de estar en constante creación. Por lo que se puede decir, que un emprendedor busca el crecimiento más que sólo crear una empresa y es esta necesidad lo que lo mantiene en constante movimiento. Es decir, según Castillo (1999) prima la idea de estar motivados, es la motivación la fuente de creación del emprendedor.

A efectos de esta investigación el emprendimiento es la motivación a través de la cual se crean las empresas y se busca mantenerlas en el tiempo. Las empresas son organizaciones o instituciones que poseen una razón social, a efectos de esta investigación es importante saber qué es una institución y establecer la relación con los aspectos desarrollados.

### **Institución**

Según Fernández (1994), “una institución es en principio un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social. Nos referimos a las normas-valor que adquieren fuerza en la organización social de un grupo o a la concreción de las normas-valor en establecimientos, la institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual.” (p.17) Como afirma la autora, una institución tiene un carácter social que ayuda a establecer unas normas en un grupo de personas y le permite trabajar en armonía en base a un bien común.

Las instituciones según su naturaleza puede ser de distintos tipos, a efectos de esta investigación se enfocarán en la institución educativa.

## **Institución Educativa**

Según Isaacs (1991), “una institución educativa constituye una organización debido a que tiene división de tareas y responsabilidades. Esta organización tiene unos fines específicos de su área, como lo son la formación y la transmisión de conocimientos, valores, entre otros.” (p.210)

Una institución educativa es “un conjunto de personas y bienes promovidas por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media.” (Fernández, 1994, p.57)

## **Clasificación de Instituciones Educativas**

Una manera de clasificar las instituciones educativas es propuesta por Fernández, (1994), es en públicas y privadas. Las instituciones educativas públicas son responsabilidad de los entes gubernamentales por ello no poseen gran autonomía y las instituciones educativas privadas por su parte, son producto de la unión intencional de varias personas con un fin en común. (Fernández, 1994, p.36)

Una vez abordadas las conceptualizaciones de institución educativa resulta conveniente desarrollar un aspecto que todas las organizaciones tienen en común, la comunicación.

## **Comunicación**

Shannon y Weaver (1981), sostienen que la comunicación “es el conjunto de procedimientos por medio de los cuales un mecanismo afecta a otro mecanismo.” (p.64) El autor se enfoca en la influencia, un elemento de la comunicación que se refiere la forma en que se comunica y sus efectos.

Por su parte, Schramm (1982), afirma que la comunicación “es un proceso determinado por compartir, es decir, por establecer relaciones entre personas que tengan en común tres componentes: la fuente, el mensaje y el destino.” (p.19) En esta definición el autor, esboza algunos elementos importantes en la comunicación, como lo son la presencia de una fuente, que puede ser una persona u objeto comunicativo que es quien codifica el mensaje, el mensaje que es lo que se desea comunicar y que puede ser verbal o no verbal y el destino que representa a la persona que recibe o decodifica el mensaje. Esta concepción estaba dirigida especialmente a la comunicación de masas, y la característica más relevante es que no se buscaba una respuesta del receptor.

Según Chiavenato (2006), la comunicación se puede definir como el intercambio de información entre personas que hacen común un mensaje o una información, el autor, sostiene que la comunicación “constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social.” (p.110) Por lo que en este caso se le da importancia al aspecto humano y social de la comunicación.

La comunicación es un elemento importante en la sociedad, en todos los grupos, es a través de la comunicación se da el conocimiento y se mantienen las tradiciones. Así lo afirman Robbins y Judge (2009, p. 351)

“Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. En un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido totalmente. Por tanto, la comunicación debe incluir la *transferencia y la comprensión del significado.*”

Robbins y Judge (2009, p.351), especifican cuatro funciones fundamentales, entre las que se pueden mencionar: *control, motivación, expresión emocional e información.* El control tiene que ver con la forma en que la organización busca, a través de las distintas comunicaciones, controlar la conducta de sus públicos internos. Por otra parte, la

comunicación es un factor que puede motivar al público interno porque la organización puede dar a conocer de qué forma determinado empleado hace su trabajo y refuerza esa conducta con algún tipo de comunicación.

Siguiendo en la línea de las funciones de la comunicación según Robbins y Judge (2009), afirman que la expresión emocional se refiere a que los empleados o públicos internos a través de la comunicación con su grupo social dentro de la organización le permite no sólo intercambiar información sino también sus sentimientos y emociones. En cuanto a la función de información, los autores afirman que es un elemento fundamental para la toma de decisiones.

La comunicación como proceso socializador permite la interrelación entre todos los miembros de una organización, en ese sentido resulta necesario conocer la definición de organización.

### **Modelos de comunicación**

Existen diversos modelos de comunicación propuestos por diferentes autores, comenzando por clásicos como Laswell, Shannon y Weaver, Schramm, entre otros. Estos modelos han servido para graficar cómo debería darse el proceso de la comunicación, en sus inicios, estos modelos estaban alejados de las ciencias sociales, pues se comenzó a estudiar desde otros enfoques, como el matemático adoptado por Shannon y Weaver, se buscaba comprender dicho proceso y los factores que interactuaban en él. Se mencionarán algunos autores y los modelos propuestos.

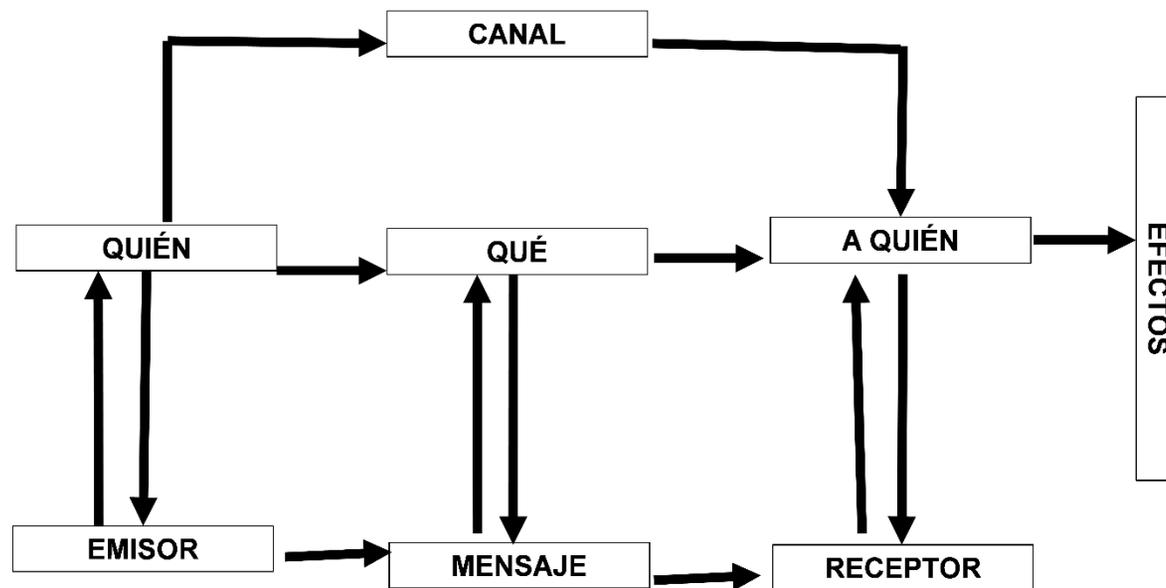


Figura 1. Modelo de Comunicación. Fuente: Lasswell (1948)

Este modelo E-M-R, fue muy utilizado, era el más básico y sólo tomaba en cuenta tres elementos el emisor o quien comunicaba el mensaje, el mensaje que era lo que se deseaba comunicar y el receptor quien recibía el mensajes.

Modelo de Schramm.

Schramm (1954), también aportó varios modelos, uno simple de comunicación interpersonal y el de comunicación de masas, para este autor cada receptor decodifica, interpreta y codifica e incluye un elemento importante como lo es el “*Feed-back*”, además de elementos como codificador, intérprete, decodificador, mensaje, y específicamente la audiencia masiva. Su punto focal fue el carácter relacional que se da en la comunicación.

Modelo de comunicación desde las ciencias sociales.

Laswell, a mediados del siglo XX, por su parte, propone un modelo de comunicación a través de unas preguntas que se planteó. Esas preguntas son: ¿Quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efectos?, donde cada una representa un elemento de comunicación estudiados en modelos anteriores, quién dice qué hace referencia al emisor y el mensaje, por qué canal, a quién representa al receptor y con qué efectos es la intencionalidad del mensaje.

Modelo de Shannon y Weaver (1981): teoría matemática de la comunicación.

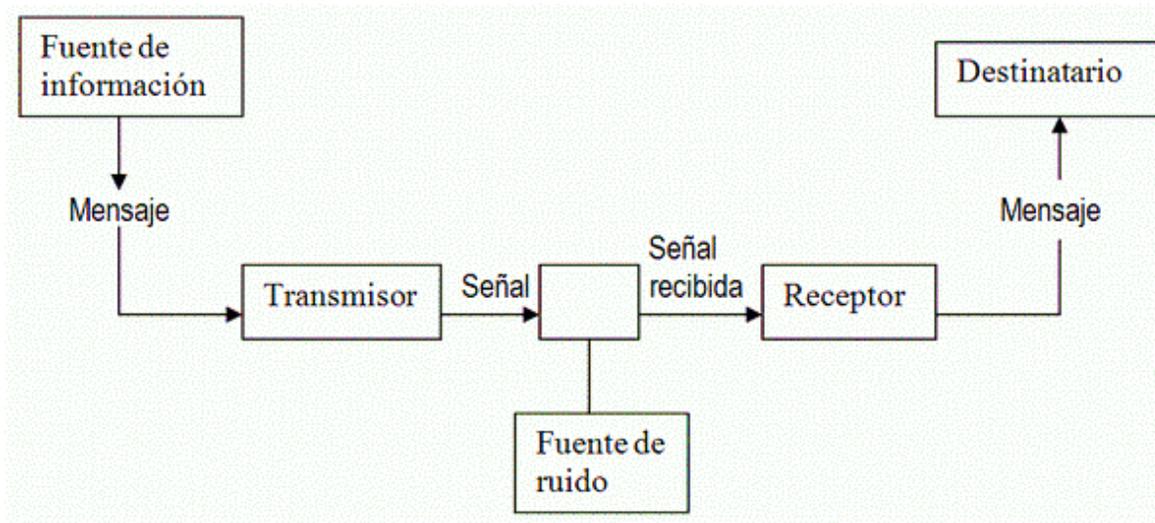


Figura 2. Modelo de Comunicación. FUENTE: Shannon y Weaver (1981)

En este modelo se toman en cuenta varios factores, específicamente aquellos que puedan influir negativamente en la efectividad del mensaje, pues esa era la intención de los autores. Shannon y Weaver, (1981), sostienen que el proceso de la comunicación comienza en la fuente de información que es donde se codifica el mensaje, de esta fuente emerge un mensaje previamente elegido. Luego el transmisor o conocido como emisor en el modelo anterior, codifica el mensaje y lo comunica a través de una señal que será el canal, ya que éste es el medio a través del cual se transmite el

mensaje. Sin embargo, durante este proceso en este nivel específico puede presentarse un factor eterno como lo es el ruido e interferir con la comprensión del mensaje. Cuando el receptor recibe la información o señal y entonces comienza a decodificar el mensaje hasta su naturaleza y llega de esa forma al destino que es a quien va dirigido el mensaje.

A través de estos modelos, lo que se pretende explicar es la importancia de comprender que la comunicación es un proceso que implica varios factores y que favorece la vida social del individuo, ya que es a través de este proceso que las personas comparten, aprenden, toman decisiones, etc. De ahí que resulte sencillo comprender que todas las organizaciones están conformadas por un grupo de personas que se comunican entre ellas con diversas finalidades.

## **Organización**

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), una organización “supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos.” (p.200) Lo que quieren decir los autores con estructura intencional de funciones es que es de suma importancia que las personas que trabajan en una empresa conozcan las funciones propias de sus cargos, específicamente cuando varias personas trabajan juntas en un mismo departamento, esta organización permite que haya una coherencia y estructura necesaria en cada empresa. Por ello, al hablar de organización se habla de orden, ya que esto permite que todo esté relacionado a través de las funciones de cada trabajador.

## **Comunicación organizacional**

Fernández (2006), define la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.” (p.27) a partir de esta

definición se puede decir, que la comunicación organizacional es el eje transversal que atraviesa la organización de adentro hacia afuera y viceversa, puesto que busca dar a conocer unos mensajes específicos a sus públicos. Por ello, afirma Fernández (2006), es importante que la organización defina los mensajes adecuadamente y la manera más eficaz de comunicarlos ya que para cada público se comunican situaciones distintas entonces la comunicación debe tener un enfoque diferente.

La comunicación organizacional supone un diálogo entre ella y sus públicos por ello, Túnnez (2012), afirma que “para esa interacción necesita un flujo bidireccional de la comunicación, necesita *feedback* con sus públicos. Comunicar es más que informar.” (p.15)

La comunicación organizacional debe tener unas características que permitirán un mejor proceso, entre ellas se puede mencionar que debe ser abierta para todos sus públicos; debe ser evolutiva, es decir adaptarse a las tendencias; debe ser flexible, es decir que pueda ser formal e informal; debe ser multidireccional porque todos deben tener acceso a ella y debe ser instrumentada, que utilice diversos medios.

### **Tipos de comunicación organizacional**

Según varios autores la comunicación organizacional puede tipificarse de la siguiente manera: en interna dirigida a los públicos internos como los trabajadores y externa dirigida a los clientes potenciales y sociedad en general.

#### **Comunicación interna**

Pizzolante (2004), sostienen que “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.” (p.46)

Es decir es un proceso donde participan todos los miembros de la organización y son agentes activos porque también generan una respuesta.

Capriotti (2009), afirma que la comunicación interna es un conjunto de mensajes y acciones elaboradas conscientemente para relacionarse con los públicos de la organización con el fin de comunicarles sus logros, objetivos, productos, etc. Por lo que hablar de comunicación interna hace referencia al público interno de la organización y cómo se lleva a cabo la comunicación entre la empresa y sus clientes o trabajadores. Ahora, cuando la empresa se comunica hacia afuera, se habla de comunicación externa.

### **Comunicación externa**

Según Fernández (2002), la comunicación externa “es un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.” (p.12)

En este orden de ideas se puede decir que la comunicación externa comprende el campo de acción de la empresa desde afuera, es decir, su imagen, cómo lo ven sus clientes y otros públicos externos. Este tipo de comunicación en palabras de Pizzolante (1997), no puede dejarse al azar, se debe planificar y estar preparados ante las crisis que puedan devenir en función de los públicos, ya que para cada uno el mensaje puede variar.

### **Públicos**

Los públicos “son los actores (personas, grupos u organizaciones) que pertenecen, se relacionan, se ven afectados por la organización o pueden influir en su comportamiento. No hay, pues, un único público sino una suma o

intersección de públicos según la actividad que realiza la organización en todos sus ámbitos y la acción de comunicación que quiera implementar.” (Túñez 2012, p. 171) En este sentido se puede decir que el público es un grupo de personas que toman acción en una situación determinada. En el área organizacional conviene mencionar que es el destinatario de las acciones que realiza la empresa, ya sea de forma interna o externa.

Los públicos son uno de los elementos imprescindibles para toda organización, los internos le ayudan a lograr los objetivos y los externos no sólo constituyen la retribución económica sino capacidad de crecimiento para la organización.

### **Identidad corporativa**

Para Capriotti (2004), la imagen corporativa, posee un enfoque organizacional amplio que permite explicar este concepto y todo lo que engloba sin enmarcarse solamente en aspectos de diseño, “ya que vincula la identidad corporativa no sólo con los aspectos gráficos de la organización sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos.” (p. 21) Es decir, engloba todo lo que en esencia es la empresa, desde dentro hacia afuera. Lo que es intangible, pero se hace tangible a través de las acciones de sus públicos.

De esta forma, Capriotti (2004), afirma que la identidad corporativa es “un conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).”(p. 21) De esta manera la identidad corporativa va de la mano con la cultura y con la imagen corporativa, y puede cambiar según lo necesite la organización. Este aspecto es el sello distintivo, es lo que hace que sea ella y no otra.

Por otra parte, Túñez (2012), sostiene que la identidad corporativa es el modo en que “la organización gestiona el modo de presentarse y proyectarse ante sus públicos internos y externos. Su identidad corporativa incluye cómo se comporta,

cómo se relaciona, cómo y qué comunica, los símbolos que usa y los rasgos que la diferencian de otras organizaciones.” (p. 34)

En este orden de ideas, se puede decir que la identidad representa la esencia de la organización, la que la diferencia del resto de allí la importancia de comunicar efectivamente este aspecto, ya que le permitirá tener la imagen que espera en sus públicos. Para definir la relación que se da entre éstas es necesario establecer la concepción de imagen corporativa.

### **Imagen corporativa**

Capriotti (2004), define la imagen corporativa como “una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Está conformada por un conjunto de atributos que la identifican como sujeto social y comercial y la distingue de las demás entidades.” (p.88) En otras palabras se puede decir que se trata de las creencias que se tienen acerca de una organización, estas creencias nacen de información que reciben las personas acerca de una empresa. En esta línea el autor trata de explicar que esta imagen se va formando a partir de las experiencias que tienen las personas con la empresa, en algunos casos no necesariamente se tiene una visión objetiva sino que interviene lo que la imagen genera en la persona, gusto, disgusto, sentimientos, etc.

En este sentido, Túñez (2012) define la imagen como “el conocimiento de la identidad transmitida y la fijación de características que permitan reconocer a la entidad a través de los atributos que la individualizan. Es la forma de percibir a la organización.” (p.38) A través de esta definición el autor quiere decir que la imagen corporativa es el reflejo de las acciones de la organización, cómo los demás perciben la esencia de la misma. El autor asegura que lo adecuado es que la imagen corporativa sea coherente con la identidad, de no ser así puede existir un problema de comunicación.

En esta línea, se puede decir que la imagen corporativa es un elemento fundamental para lograr que los públicos claves conozcan la organización, sus productos y servicios, su gente, su esencia y configuren su confianza. Por ello conviene precisar la importancia de la imagen corporativa.

### **Importancia de la imagen corporativa**

Según Capriotti (2009), una empresa que posee una buena imagen corporativa le permitirá a la organización:

*Ocupar un espacio en la mente de los públicos:* el autor sostiene que el hecho de que las personas reconozcan o recuerden la organización es lo que hace que ésta exista. Las empresas deben trabajar para que sus públicos internos y externos tengan un espacio en sus mentes para ellas y que sea un recuerdo que genere confianza.

*Facilitar la diferenciación de la organización* de otras empresas, es necesario que ésta tenga su estilo e imagen bien marcadas y diferenciadoras de las demás y esto se hace a partir de una identidad y una imagen fuerte y congruente con los valores que ven y conocen los distintos públicos.

*Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra:* esto permite que a través de esa imagen coherente el cliente prefiere su producto o servicio por encima de cualquier otro, porque así lo deciden, porque conocen la marca.

*Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor:* el autor sostiene que si hay una relación directa entre el cliente y el comprador existirá la probabilidad de ser elegido siempre sin importar el punto de venta.

*Lograr vender mejor:* Una empresa que se preocupa por la satisfacción del cliente más que por la mera venta aportará valor a la marca y el cliente preferirá una marca que le preste atención a sus necesidades, esto permitirá crear lazos de lealtad.

*Atraer mejores inversores:* una imagen corporativa consistente permite que nuevas marcas quieran aliarse a estas compañías, lo cual puede ser un crecimiento importante para la imagen y puede aportar valor

*Conseguir mejores trabajadores:* las empresas que tienen una imagen corporativa sustentada en valores congruentes y buen trato permiten que trabajadores preparados y competentes quieran formar parte de la marca. (p.13)

Por lo que Capriotti (2009), afirma que “la imagen corporativa puede ser reconocida como un capital importante para una organización, y hace necesario que se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos.” (p. 13) Comprender esta noción es importante porque toda empresa, organización o institución debe tener y tiene una imagen corporativa que le suma o resta valor en relación con sus públicos. Este aspecto de las empresas se relaciona de manera proporcional con la comunicación organizacional, por ello es conveniente conocer la relación entre estos dos conceptos.

### **Relación entre imagen corporativa y comunicación organizacional**

Como se explicó en el título anterior, Capriotti (2009), considera que la imagen corporativa es esencial para la existencia de la empresa, ya que su existencia radica en que sus públicos puedan reconocerla y preferirla entre otras empresas. Esa imagen que asumen los públicos acerca de una empresa se lleva a cabo a través de una comunicación organizacional eficaz, si no hay canales comunicacionales que potencien y den a conocer lo que hacen las empresas, no podrá darse un conocimiento eficaz de esa imagen.

Garrido (2004), sostiene que la comunicación organizacional en las empresas constituye un elemento fundamental ya que permite conocer todo lo que hace la empresa y lo que es la empresa se hace vivo a través de la comunicación, la imagen, identidad, cultura llega a los públicos y se hacen parte de ellos. En este sentido, la comunicación organizacional

es el canal a través del cual todas las partes de la empresa trascienden al medio externo y a sus públicos internos y externos, de una forma u otra la comunicación organizacional está impregnada de la imagen corporativa.

En este orden de ideas, la imagen en la comunicación organizacional permitirá dar a conocer los fines de la organización, su misión, visión y valores, aspecto que se explica a continuación.

### **Filosofía Corporativa o de Gestión**

Capriotti (2009), define la filosofía corporativa como “aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. Representa los principios básicos (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.” (p.25) Según lo que el autor afirma es conveniente comprender que estos tres aspectos que engloba la filosofía corporativa son los que componen la cultura corporativa, es decir, son dos conceptos que van de la mano. La alta gerencia los especifica y se arraigan en la cultura organizacional.

De allí la relación que existe entre la filosofía y la cultura corporativa, esos valores, creencias y pautas se implementan desde los directivos y todos los integrantes de la empresa los asumen como propios, de esa forma se construye esa cadena de valor. La filosofía corporativa está compuesta por varios elementos que reflejan lo que la organización es, lo que quiere ser o lograr y sus valores que son parte de la cultura.

### **Elementos de la Filosofía Corporativa**

La filosofía corporativa posee tres elementos importantes que logran una cultura arraigada en sus trabajadores, estos elementos responden a tres interrogantes: *¿Qué hago?*, *¿Cómo lo hago?* y *¿A dónde quiero llegar?* por lo que está compuesta por: *La Misión Corporativa*, *La Visión Corporativa* y *Los Valores Centrales Corporativos*. (Capriotti, 2009 p.25)

**La Misión Corporativa:** en palabras de Capriotti, responde a la pregunta ¿Qué hago?, “es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece qué hace la entidad.” (2009 p. 140) Se puede decir, que la misión es la razón de ser de la empresa.

**La Visión Corporativa:** para Capriotti (2009), “es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Señala ¿a dónde quiere llegar?” (p.140) en otras palabras es la meta que se plantea la organización.

**Los Valores Centrales Corporativos:** “representan el ¿cómo hace la organización sus negocios? son los valores y principios profesionales y los valores y principios de relación entre sus colaboradores.” (Capriotti 2009 p.141). Como se ha mencionado antes estos valores representan la cultura corporativa y es el motor con el que cuenta la institución para hacer lo que hace.

La correcta conjunción y armonía de estos tres elementos constitutivos de la organización permitirán que la imagen corporativa sea la adecuada para el negocio. Si hay una adecuada internalización de lo que se hace, lo que se espera y los valores probablemente los clientes potenciales obtengan una imagen sólida y satisfactoria de la organización. Capriotti (2009).

La filosofía de gestión como se explicó anteriormente, es de suma importancia para lograr lo que se plantea la organización y dirigirse en función de esos objetivos. Los elementos que conforman la filosofía de gestión conforman la cultura organizacional que impregna no sólo a los públicos internos de la organización sino también a sus públicos externos. Por ello resulta importante delimitar su conceptualización.

## **Cultura organizacional**

Según Malinowski (1984 p. 02), la cultura “es evidentemente el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías,

creencias y costumbres.” En esta primera aproximación, el autor define la cultura en general como los bienes propios de cada persona, como sus valores creencias. Ahora bien, conviene definir lo que es la cultura organizacional.

Según Capriotti (2004), la cultura corporativa, se puede definir como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos.” Lo que se quiere decir, es que la cultura corporativa se forma de una manera indirecta a través de los comportamientos sin que necesariamente se hagan por escrito como los manuales. Se da de forma espontánea porque se comparte en el día a día. Capriotti (2004), hace mención a los tres componentes de la cultura propuestos por Schein que son: valores, creencias y pautas de conducta. Son éstos los que definen la cultura de la empresa. Estos tres elementos funcionan como una cadena, uno conlleva al otro, ya que los valores definirán la conducta y las creencias formarán los valores.

Según Robbins y Judge (2009) “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.”

De manera que este aspecto es fundamental ya que si hay coherencia en estas pautas los trabajadores se sentirán más confiados y leales con la organización, por eso es importante verificar que los valores de los empleados estén alineados con los de la empresa y tener presente que se busca ofrecer un servicio al cliente, que es la razón de ser de la empresa.

### **Servicio al cliente**

Para Kotler (1997), el servicio al cliente “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con

un producto físico” (p. 656). En este sentido se puede decir que el servicio al cliente tiene como finalidad satisfacer una necesidad de un cliente, por lo tanto hace mención a una operación que genera un vínculo bidireccional entre la persona que presta el servicio y quien lo recibe.

Lovelock (1983) por su parte, afirma que los servicios se caracterizan por ser de naturaleza intangible, no se trata de algo físico sino de una actividad y en este aspecto concuerda con Kotler. También son heterogéneos e inseparables, esto según Lovelock tienen que ver con el hecho de no siempre los resultados de la prestación del servicio son eficaces, a veces no se satisface al cliente, y hay una relación inseparable entre quien presta el servicio y el cliente.

## **BASES LEGALES**

En esta investigación influyen ciertas bases legales propias de este contexto, en este sentido se explicarán algunas implicaciones que posee este trabajo.

En primer lugar, es necesario mencionar el Reglamento de la Ley Sobre el Derecho de Autor y de la Decisión 351 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena que contiene el Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, en esta ley se abordan temas específicos relativos a la ética del investigador, en el cual se afirma lo siguiente en el artículo 2:

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

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

El reglamento de alumnos de la Universidad Monteávila. Específicamente en el apartado De la disciplina académica, artículo 19, párrafo segundo: Son también deberes de comportamiento del estudiante:

“m) Abstenerse de actos fraudulentos o violatorios de la ética intelectual en las pruebas de evaluación y en los trabajos académicos que se asignen.”

### **CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL O VENTANA DE MERCADO**

El siguiente marco se realiza en función de los objetivos que pretende seguir la empresa de servicios de consultoría en comunicaciones para la atención de instituciones educativas privadas, debido a que la misma está en proceso de creación. Aquí se explicará la ventana de mercado donde se desarrollará la empresa.

#### **SECTOR PRODUCTIVO**

El sector productivo de la Consultora de Instituciones educativas, está dirigido al sector servicios, ya que se pretende ofrecer servicios de consultoría en comunicaciones internas a las instituciones educativas privadas. Específicamente ligado al sector económico de las consultorías.

#### **MARCO FILOSÓFICO PROPUESTO: Visión, Misión y Valores**

Este aspecto, es uno de los objetivos de este trabajo de investigación, por lo que todavía no está definido y no aplica a objeto de este apartado, para ello se requiere realizar la investigación y llevar a cabo el marco metodológico.

#### **PRODUCTO O SERVICIO**

La consultora ofrecerá servicios de consultoría o asesorías en el área de comunicaciones para instituciones educativas privadas. Sin embargo, no se ha definido aún el plan de servicios que se ofrecerá ya que ese es uno de los objetivos de este trabajo de investigación.

#### **AUDIENCIA O PÚBLICO CONSUMIDOR**

La audiencia o público de los servicios de consultorías serán las instituciones educativas privadas de Caracas.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREVISTA**

Este punto, no aplica para este apartado debido a que la empresa está en proceso de creación.

### **ORGANIGRAMA DEL PERSONAL PREVISTO**

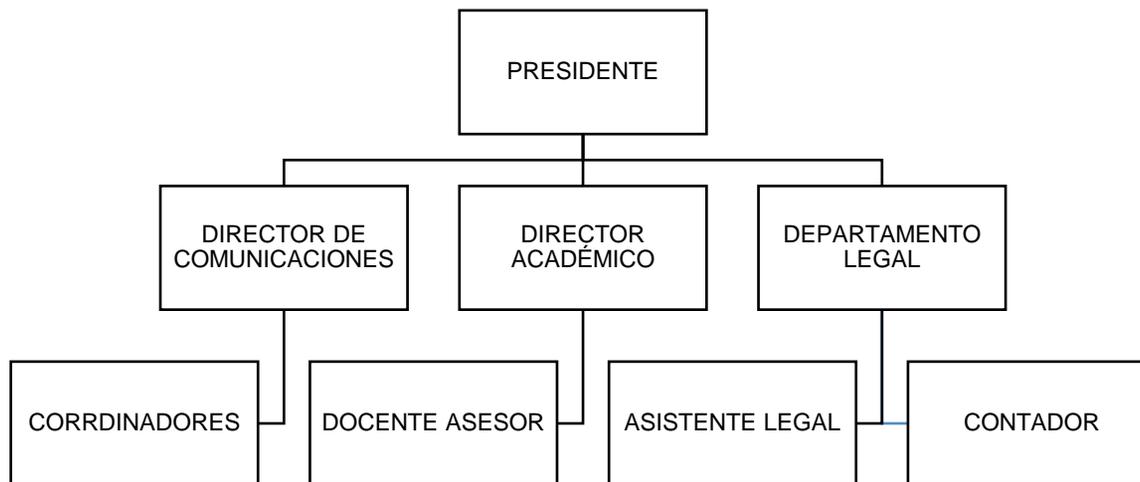


Figura 3. Organigrama Previsto. Fuente: Creación propia.

El organigrama anterior es el previsto tomando en cuenta el personal que poseerá la Consultora al inicio, tomando en cuenta los objetivos que persigue, en cuanto al organigrama de mercado se deben precisar primero aspectos pertinentes a la investigación. En principio, se puede decir, que se necesitarán profesionales en el área de comunicaciones, en el área legal, educadores y un contador.

### **IDENTIDAD GRÁFICA**

La consultora deberá poseer un manual de identidad que permitirá que sus clientes internos y externos se identifiquen con ella y afiance la cultura organizacional de la misma. Por ahora, la consultora está en proceso de creación y no posee una identidad gráfica definida. Sin embargo, la identidad gráfica buscará posicionarse en sus clientes con el fin de responder a las interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué nos diferencia de los demás? La aspiración que se tiene de la imagen corporativa de dicha consultora son los siguientes valores: valor, reconocimiento, autenticidad, permanencia, diferenciación y equilibrio.

### **MARCO LEGAL**

Las leyes que regirán esta empresa consultora y por la naturaleza de su público, se nombran las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Ley Orgánica de Educación (LOE)

Reglamento General de la LOE.

El Reglamento para el registro, calificación, selección, y contratación de auditores, consultores y profesionales independientes, en materia de control tiene implicaciones en esta investigación debido a que los trabajadores de la consultora deben conocer lo que establece este reglamento y hacerlo saber a las empresas que contraten los servicios de consultoría.

Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente

Código Penal

Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente (LOPNNA).

## **CONTEXTO ÉTICO**

La empresa consultora aspira establecerse en un contexto ético idóneo para el desarrollo de las personas que directa o indirectamente formarán parte esta institución. Se pretende contribuir con el desarrollo integral de la comunidad educativa y su entorno, y construir un capital social que genere avances en el ámbito de la comunicación organizacional. Todos estos aspectos respaldados por una cultura organizacional impregnada de valores familiares, profesionales y sociales necesarios para llevar a cabo los objetivos que se propone cada institución, los cuales serán reforzados con capacitación constante y con superiores ejemplares que busquen mantener la ética y la moral. Para ello también será imprescindible la creación de un código ética en el cual se expliquen claramente los estatutos que regirán no sólo a los trabajadores de la consultora sino también, a las instituciones educativas para las que prestemos nuestros servicios.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se utilizó para este trabajo de investigación es la investigación aplicada. Sabino (1987) define la investigación aplicada como aquella en la que primero se acude a la investigación teórica para luego proceder a la acción o práctica de esa teoría, es decir, se contrasta la teoría con la realidad. (p.63)

La investigación aplicada se clasifica según el objetivo que persigue el autor. En este sentido, la investigación aplicada de este trabajo es el de investigación y desarrollo, puesto que se pretende realizar un diagnóstico de las necesidades actuales de algunos colegios de Caracas para determinar los productos que puede ofrecer la consultora.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ubicó en la modalidad no experimental, que es aquella en la que el investigador no manipula o altera la realidad de las variables de la investigación, sino que la observa y la analiza, según (Hernández, Fernández y Baptista 2003, p.267).

Según el período de tiempo en que se realizó dicha investigación, se puede decir que es transeccional o transversal, según Zorrilla (1993), es en la que los datos se recolectan en un momento específico. (p.122)

Según el lugar donde se desarrolló la investigación, se puede afirmar que alude a fuentes vivas, que es propia de la investigación de campo, la cual define Zorrilla (1993), como aquella que se desarrolla en el lugar de los acontecimientos o de fuentes primarias. (p.123)

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Al elaborar una investigación es fundamental, determinar los individuos a los cuales estarán dirigidos los resultados de dicha investigación. Por lo que resulta adecuado definir lo que es la población.

Balestrini (2006), afirma que la población es un conjunto finito o infinito de individuos, que poseen características similares. También sostiene que la muestra, por su parte, representa una parte de esa población y mantienen las mismas características que son esenciales para destinar una investigación.

En este trabajo de investigación el tipo de muestra es no probabilística y se asume toda la población por ser un número inferior personas. Con un enfoque cualitativo, dirigidas a expertos. Se trata de describir unos servicios.

La población que se eligió para este trabajo de investigación estuvo representada por seis planteles o instituciones educativas privadas ubicados específicamente en el municipio Baruta y Chacao que forman parte del Estado Miranda o Gran Caracas y son los siguientes:

<b>Institución Educativa Privada</b>	<b>Ubicación</b>
U.E.P. Colegio Emil Friedman	Los Campitos, Municipio Baruta
Colegio Los Campitos	Los Campitos, Municipio Baruta
Colegio María Auxiliadora	Altamira, Municipio Chacao
Colegio Cristo Rey	Altamira, Municipio Chacao
Colegio Teresiano	La Castellana, Municipio Chacao

Colegio Champagnat	La Castellana, Municipio Chacao
--------------------	---------------------------------

Figura 4. Colegios tomados para la población. Creación Propia.

La justificación de la selección de la población tiene que ver con el hecho de que estas instituciones educativas privadas son reconocidas por la calidad de la Educación y la preocupación que muestran a la hora de ofrecer sus productos. Una característica que tienen en común es que las personas que cumplen las funciones del área de comunicaciones internas y externas de la organización son expertas en el área de informática, por lo que no se centran en planificar estratégicamente lo que se desea comunicar.

#### **CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Técnicas de recolección de datos	Fuentes
-----------------------	----------	-----------------------	------------------------	-------------	----------------------------------	---------

<p>Analizar la misión, visión y valores de seis consultoras educativas y de comunicación para la definición de las características que posee una filosofía de gestión eficaz en la construcción de la filosofía de gestión de la consultora objeto de estudio.</p>	<p>Misión Visión Valores</p>	<p>La misión “es la razón fundamental para que la organización exista. Esto se determina a través de dos preguntas: - ¿En qué negocio está la organización? - ¿Cuál será nuestro negocio?” Lazer y Culley (1983; p. 130)</p> <p>Bennis y Nanus (1995) definen la visión como “la elaboración o construcción de una imagen mental sobre un futuro viable.” (p.124)</p> <p>Los valores “son los principios esenciales y perdurables de una organización. (Capriotti 2009, p.141)</p>	<p>Misión, visión y valores de las consultoras de comunicaciones: Consultores UCAB, Pizzolante, Grupo MM Comunicaciones Y de las consultoras educativas: MultiSkill Consultoría y formación, Consultora Alas Venezuela, Consultores Neurosales.</p>	<p>Clientes Productos Mercado Tecnología Interés por el Crecimiento Filosofía Capacidades Interés por la imagen pública Visualizable Deseable Alcanzable Enfocada Flexible Comunicable</p>	<p>Lista de cotejo Matriz o cuadro de doble entrada Análisis de contenido</p>	<p>Páginas web de las consultoras.</p>
--	--------------------------------------	--	---	--	---	--

Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.	Necesidades de acciones comunicativas  Instituciones educativas privadas	La necesidad es el “Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido.” DRAE “...el concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal”. (Habermas 1981)  Una institución educativa es	Las necesidades de acciones comunicativas obtendrán del resultado de las entrevistas a los directores de las instituciones educativas privadas: Colegio Los Campitos, Colegio Emil Friedman, Colegio María Auxiliadora, Colegio Cristo Rey,	Mensajes (comprensión, efectividad, Públicos (interno, emisor) Elementos del público interno Medios (tipo, efectividad, frecuencia) Perfil DirCom	Entrevistas semiestructuradas	Vivas.

		“un conjunto de personas y bienes promovidas por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media.”	Colegio Teresiano y Colegio Champagnat.	Medición de los instrumentos  Rentabilidad		
Elaborar un plan de servicios al público basado en los resultados del diagnóstico para su precisión en el mercado al va que dirigido.	Plan de servicios resultados del diagnóstico	<p>“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo” (Kottler y Armstrong 2001, p. 656)</p> <p>Los resultados son “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.” DRAE</p> <p>El diagnóstico es “el resultado de un proceso de</p>	Resultados del diagnóstico a las instituciones.	<p>Características del producto o servicio</p> <p>Mercado al que va dirigido.</p>	Resultados de la entrevista	Diagnóstico y análisis.

		investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos". (Flor 2006, p. 87)				
--	--	--	--	--	--	--

Figura 5. Cuadro de Operacionalización de variables. Fuente: Martínez Y. Seminario de Trabajo de Grado.

## MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumento empleados para la recolección de los datos relativos a la investigación, la entrevista semi-estructurada, la lista de cotejo y una matriz o cuadro de doble entrada.

El instrumento que se empleó para llevar a cabo dicha investigación, y por la naturaleza de la información que se requiere, fue la entrevista. En palabras de Angrosino (2007), la entrevista se puede definir como un proceso a través del cual el investigador encausa una serie de preguntas con el fin de obtener de una fuente viva una información relevante para la investigación. Según el autor antes mencionado, la entrevista evitará que el investigador sea víctima de la subjetividad. Puesto que la información que se va obteniendo se registra literalmente, en la forma en que la va observando. (p.82)

El tipo de entrevista que se empleó fue la entrevista semi-estructurada, la cual Angrosino (2007) define como aquella en la que se emplean preguntas de interés central para la investigación, dichas preguntas están predeterminadas y corresponden con el objetivo de lo que se desea investigar en el campo de estudio. (p.83) Se desarrolla de un modo natural, por la cercanía del investigador con los miembros del grupo investigado. Estas preguntas fueron de tipo cuestionario abierto en el que la persona puede dar su opinión en forma amplia. Los recursos que se necesitaron para llevar a cabo este tipo de entrevistas, son grabadora, cuaderno de notas y computadora. Las entrevistas se realizarán a los directores de los colegios elegidos en la población.

## **TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Esta investigación se caracterizó por el uso de técnicas cualitativas, la obtención de la información, a través del cuestionario, que según Balestrini (2002) “se considera un medio de comunicación escrito, y básico entre el entrevistador y el entrevistado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas.” (p.138) Como afirma el autor, estas preguntas se realizan con la intención de responder a cada variable expuesta y su relación con la investigación.

Los datos fueron clasificados según la variable ubicando las respuestas en una matriz de doble entrada, que permitía realizar el contraste de las respuestas. Las técnicas de análisis de datos fueron el análisis por matrices y es de tipo descriptivo, en los que se utilizarán las unidades de análisis que son la matriz de doble entrada y se codificarán los datos a través de la descripción de los datos analizados. El análisis del contenido de las respuestas se realizó a través de la codificación de los datos obtenidos.

## CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

### FILOSOFÍA DE GESTIÓN

#### Objetivo específico número 1

Analizar la misión, visión y valores de seis consultoras educativas y de comunicación para la definición de las características que posee una filosofía de gestión eficaz en la construcción de la filosofía de gestión de la consultora objeto de estudio.

Consultoras	Misión	Visión	Valores	Indicadores que la caracterizan	Presencia en la consultora
Consultores UCAB	Impulsar el desarrollo del país a través de los mejores adelantos tecnológicos de la academia a las organizaciones.	Ofrecer las mejores respuestas a sus necesidades y con una excelente relación costo-beneficio	Profesionalismo Capacidad Tecnología	Clientes Productos Mercado Tecnología Interés por el Crecimiento Filosofía Capacidades Interés por la imagen pública	X X - X - X X -

				Visualizable	
				Deseable	X
				Alcanzable	X
				Enfocada	X
				Flexible	X
				Comunicable	X
					X
Pizzolante	Trabajamos para proteger y fortalecer la reputación de nuestros clientes.  Creamos conexiones de largo plazo a través de la gestión de la comunicación.  Construimos confianza entre empresas y sus	Creemos en compartir nuestros conocimientos como aporte positivo a la sociedad. Somos conferencistas activos y desarrollamos academias en toda la región de América	Compromiso, respeto y tolerancia, honestidad e integridad, iniciativa y flexibilidad, complementariedad y orientación a resultados de calidad.	Clientes Productos Mercado Tecnología Interés por el Crecimiento Filosofía Capacidades Interés por la imagen pública Visualizable	X X X X X X X X

	comunidades.	Latina.		Deseable	X
				Alcanzable	X
				Enfocada	X
				Flexible	X
				Comunicable	X
					X
Grupo MM Comunicaciones	Diseñar y ejecutar estrategias comunicacionales integradas al marketing de emprendimientos y Pymes, apuntando al relacionamiento efectivo y fructífero con sus potenciales aliados y clientes, así como con los medios de	Ser la empresa de Comunicaciones y RRPP por excelencia de las Pymes y Emprendimientos del país, mediante el diseño de estrategias comunicacionales innovadoras ajustadas a	Talento Experiencia	Clientes	X
				Productos	X
				Mercado	X
				Tecnología	-
				Interés por el Crecimiento	X
				Filosofía	X
				Capacidades	X
				Interés por la imagen pública	X
				Visualizable	X

	comunicación e influenciadores clave.	cada negocio y a través del impulso de relaciones cercanas y francas con sus públicos de interés		Deseable Alcanzable Enfocada Flexible Comunicable	X X X X X
MultiSkill Consultoría y formación	Promover cambios positivos en las organizaciones a través de Servicios de Consultoría y Programas de Formación, que contribuyan a lograr altos niveles de Eficiencia y Calidad en los procesos	Ser una organización líder en Formación y Consultoría a nivel Empresarial, reconocida por la calidad de los productos y servicios que ofrece, así como por los cambios	Honestidad. Responsabilidad. Calidad. Innovación. Servicio. Atención.	Clientes Productos Mercado Tecnología Interés por el Crecimiento Filosofía Capacidades Interés por la imagen pública	X X X X X X X X

	administrativos y operativos, procurando en todo momento el beneficio social y la conservación y respeto del medio ambiente.	positivos que es capaz de promover en la gente.		Visualizable Deseable Alcanzable Enfocada Flexible Comunicable	X  X X X X X
Consultora Alas Venezuela	Ofrecer el diseño de planes y programas orientados a atender las necesidades particulares y específicas de las organizaciones.	Trabajar por la transformación de consciencia en individuos y organizaciones, para aprender a vivir, convivir y trabajar en forma óptima mientras logramos el	Formación Calidad Compromiso	Clientes Productos Mercado Tecnología Interés por el Crecimiento Filosofía Capacidades Interés por la imagen pública	X X X - X X X

		máximo bienestar.		Visualizable Deseable Alcanzable Enfocada Flexible Comunicable	- X X X X X X
Consultores Neurosales	Cooperar en la construcción de organizaciones de excelencia humana a través del Aprendizaje Transformador.	CARPE DIEM  Somos una empresa que "aprovecha el día" a través del aprendizaje continuo, el disfrute creativo, que alcanza sus objetivos cooperando	Integridad Libertad Honestidad Compromiso Responsabilidad Innovación Diversión Aprendizaje Trabajo en	Clientes Productos Mercado Tecnología Interés por el Crecimiento Filosofía Capacidades Interés por la imagen pública	X X X X X X X X

		con el éxito de otros.	equipo	Visualizable	X
				Deseable	X
				Alcanzable	X
				Enfocada	X
				Flexible	X
				Comunicable	X
					X

Figura 6. Matriz de Benchmarking, Lista de cotejo. FUENTE: Martínez, Y. Seminario de Trabajo Especial de Grado.

Como se puede observar en la matriz anterior, las consultoras escogidas cumplen con los indicadores que proponen los autores para definir una filosofía de gestión efectiva. Muchas de ellas dan a conocer cada uno de los elementos a través de la filosofía de gestión. Se encontró que en el caso de la Consultora de la UCAB, no se evidencia en la misión, visión y valores, el mercado y el interés por la imagen. Lo cual puede deberse a que es una Universidad y busca a través de los avances ser parte del desarrollo del país. La Consultora Alas de Venezuela y Grupo MM, también carecen de unos elementos que no pueden evidenciarse en su filosofía de gestión.

En cuanto a Pizzolante, MultiSkill y Consultores Neurosales se evidencia la presencia de estos elementos a través de la redacción de su filosofía. Lo que se puede deducir es que son consultoras que poseen una misión clara y una visión objetiva y concreta.

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la comparación anterior se planteó la filosofía de gestión que regirá a la consultora objeto de estudio, tomando en cuenta los elementos anteriores.

Filosofía de Gestión que se propone para la consultora objeto de estudio.		
Misión	Visión	Valores
Gestionar y capacitar el capital humano de la institución educativa con el fin de mejorar la gestión en Comunicación Interna.	Ser la consultora de instituciones educativas privadas por excelencia ofreciendo un servicio de calidad y adaptándonos a los cambios del entorno a través del uso de la tecnología a favor de nuestros clientes.	Los valores que nos definen son:  Calidad  Responsabilidad  Honestidad  Aprendizaje

Figura 7. Filosofía de gestión de la consultora objeto de estudio. FUENTE: Creación Propia.

## DIAGNÓSTICO

### Objetivo específico número 2

Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.

A continuación se muestran las preguntas de la entrevista semiestructurada que se realizó a los directores de las instituciones educativas privadas seleccionadas.

Pregunta número 1

<p><b>Objetivo:</b> Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.</p> <p><b>Pregunta:</b> ¿Si tuviera la oportunidad de contar con una consultora que llevara ese aspecto de la institución qué aspectos cree que debería tomar en cuenta? ¿Cuál es el punto focal para la institución con respecto a sus públicos internos?</p> <p><b>Variable: Necesidades Comunicacionales</b></p>		
Directores	Público Interno	Público Emisor
Emil Friedman	Lo más importante para la institución en que todo el personal esté informado de lo que ocurre y pueda aportar soluciones.	Creo que debería tomar en cuenta que algunas personas no leen los correos, que hay que utilizar medios que sean de fácil acceso.
Los	El punto focal para	Que hay personas que por el flujo de trabajo

Campitos	nosotros es que ellos lean los comunicados.	no ven las informaciones a tiempo.
María Auxiliadora	Lo más importante para nuestra institución es que las personas lean los correos que se les envían.	No siempre hay tiempo de planificar las comunicaciones, así que la información se envía cuando es necesario.
Cristo Rey	Creo que el punto focal sería la formación de alguien que se encargue de comunicar y que indague acerca de cuál medio sería más efectivo.	Creo que a veces no tenemos tiempo para utilizar otros medios, es más fácil y rápido el correo institucional pero no lo leen.
Teresiano	Que aprendan a utilizar las tecnologías y así puedan recibir la información.	Contratar a alguien que sepa de comunicaciones internas y puedan informar adecuadamente, pero eso es muy cuesta arriba para la institución.
Champagnat	Que reconozcan la	Capacitar al personal sería idóneo para

	<p>importancia de que estemos comunicados y que no ignoren los comunicados.</p>	<p>mejorar este aspecto.</p>
--	---	------------------------------

Con lo antes expuesto, los directores convergen en la idea de que es necesario que los trabajadores conozcan los medios, los sepan usar y le dan especial importancia al hecho de que deben leer los comunicados que se envían. En esta misma línea los directores exponen que sería idóneo capacitar al personal, para que sepa comunicar, exponen que el tiempo puede ser un elemento en contra, ya que debido al flujo de actividad no se puede comunicar efectivamente.

Pregunta número 2

<p><b>Objetivo:</b> Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.</p> <p><b>Pregunta:</b> ¿Qué elementos se toman en cuenta a la hora de enviar una comunicación a los públicos?</p> <p><b>Variable: Necesidades Comunicacionales</b></p>	
Directores	Elementos del Público Interno
Emil	La verdad es que no se toman elementos en cuenta, yo les hago

Friedman	llegar el comunicado que necesite informar a cada coordinación con la intención de que todos sean informados.
Los Campitos	El único elemento que se toma en cuenta es la importancia de la información.
María Auxiliadora	Ninguno, como te digo, no estamos capacitados para ello.
Cristo Rey	No había pensado en ello por lo general, lo que se comunica se hace porque es necesario e importante hacerlo en ese momento.
Teresiano	Lo único que tomamos en cuenta es que todos reciban la información.
Champagnat	Procuramos recibir el acuse de recibo de la información.

En atención a las repuestas obtenidas a través de las entrevistas, se puede decir que las instituciones privadas no realizan comunicaciones pensadas para los diversos públicos internos, es decir, no se toman en cuenta elementos como edades, departamentos, ni medios que más se utilizan en la institución. Lo que se comunica se realiza es porque amerita ser conocido por los trabajadores.

Pregunta número 3

**Objetivo:** Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.

**Preguntas:** ¿Cree que todo el público comprende los mensajes y accede con frecuencia al medio empleado?

¿Cómo califica la efectividad de las comunicaciones que envía el colegio?

¿Con qué frecuencia se envían los comunicados al público interno?

**Variable: Necesidades Comunicacionales**

Directores	Tipo de medio	Efectividad del medio	Frecuencia del medio
Emil Friedman	Correos institucionales Carteleras Memorándum	A través del acuse de recibo de los trabajadores.	Siempre utilizamos los mismos medios.
Los Campitos	Memorándum Carteleras	La verdad es que no evaluamos la efectividad.	Siempre se utilizan los mismos medios. Por lo general,

	Página web Correos		semanalmente.
María Auxiliadora	Correos Carteleras Página web Redes Sociales	Cuando todos responden a la comunicación vemos si les llegó o no.	Se utilizan semanalmente y quincenalmente.
Cristo Rey	Carteleras Correos	No sé a qué te refieres	Semanalmente
Teresiano	Correos institucionales Carteleras	No puedo responderte, la verdad no sé si el profesor de informática evalúa eso.	Dos veces por semana
Champagnat	Correos Carteleras	Si la gente hace lo que se comunicó se sabe que fue	Diario

		efectivo	
--	--	----------	--

Con lo antes expuesto se puede deducir que los medios utilizados por excelencia en estas instituciones educativas son los correos institucionales, las carteleras y la página web en algunos casos. En cuanto a la efectividad del medio en varios casos los directores exponen que eso no se mide, en otros casos, asumen que fue efectivo si los trabajadores cumplen lo que se les pidió en la organización. La frecuencia en la mayoría de los casos es semanal, sin embargo, los directores convergen en que depende de lo que se suscite en el día.

Pregunta número 4

<b>Objetivo:</b> Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.	
<b>Pregunta:</b> ¿Cuál es el perfil de la persona que asume la función de comunicar a nivel interna y externo las informaciones del colegio?	
<b>Variable: Necesidades Comunicacionales</b>	
Directores	Perfil DirCom
Emil Friedman	El que se encarga de difundir los comunicados son los profesores de Informática

Los Campitos	La profesora de informática
María Auxiliadora	Una community manager
Cristo Rey	Una profesora
Teresiano	La profesora de informática
Champagnat	Un community manager

Según la opinión de los directores se evidencia que la persona que asume el rol de comunicar en la mayoría de los casos es un profesor de informática, porque conoce los medios, en sólo dos de los colegios se pudo conocer que se utiliza la figura del community manager, en el cual se reconoce su capacidad en el aspecto comunicacional.

#### Pregunta número 5

**Objetivo:** Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.

**Pregunta:** ¿Han utilizado instrumentos para medir el uso del medio que empleo el colegio con regularidad? ¿Cuáles son esos instrumentos? ¿Quién los selecciona?

<b>Variable: Necesidades Comunicacionales</b>	
Directores	Instrumentos de medición
Emil Friedman	No hacemos medición por falta de conocimiento
Los Campitos	No sabemos medirlo y no tenemos tiempo
María Auxiliadora	Por lo general tomamos un medio masivo, casi siempre es un comunicado y no tenemos instrumentos para medir ese aspecto
Cristo Rey	En una ocasión se hizo un instrumento pero ya no se utiliza porque hay una nueva persona encargada del departamento.
Teresiano	No tenemos instrumentos de medición
Champagnat	No poseemos instrumentos de medición

Con los resultados obtenidos se obtuvo una respuesta casi unánime que afirma que no usan un instrumento de medición porque no saben hacerlo. Tan sólo uno de los seis colegios utilizó uno en una ocasión pero ya no lo hacen.

Pregunta número 6

**Objetivo:** Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.

**Pregunta:** ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio que le permita obtener una comunicación efectiva con su público interno? ¿Por qué?

**Variable: Necesidades Comunicacionales**

Directores	Rentabilidad
Emil Friedman	Si estaría dispuesto, sin embargo en esta situación país no es algo muy rentable
Los Campitos	Si estaría dispuesta, ya que mejoraría la comunicación, sin embargo, eso generaría aumentos en la matrícula porque no podríamos costearlo.
María Auxiliadora	Sería algo muy bueno, pero en este momento no podríamos pagar por ese servicio.
Cristo Rey	Sería algo muy positivo porque es importante comunicar bien, sin embargo, es un gasto que escaparía de nuestras capacidades.
Teresiano	La verdad es que sí lo haría pero representaría un gasto razonable

	que no sería posible costear en la situación país.
Champagnat	Sí lo haría.

Figura 8. Matriz de análisis de entrevistas. Fuente: Monsalve, Tulia.

En atención a los datos obtenidos se deduce que los entrevistados sí pagarían por un servicio que les ayude a mejorar su gestión interna, sin embargo, alegan que la situación país no lo permitiría.

## PLAN DE SERVICIOS

### Objetivo específico número 3

Elaborar un plan de servicios al público basado en los resultados del diagnóstico para su precisión en el mercado al que va dirigido.

Plan de Servicios que ofrecería la consultora objeto de estudio	
Características del servicio	Mercado al que va dirigido.
<p>Consultoría especializada en comunicación interna en instituciones educativas.</p> <p>Flexible en cuanto al factor costo-beneficio que se adecúe a su realidad.</p> <p>Centrada en las necesidades del cliente.</p>	<p>Dirigida al mercado de servicios, específicamente al área de consultoría de instituciones privadas de Caracas.</p>

Con función educativa.	
------------------------	--

Figura 9. Plan de Servicios. Fuente: Creación propia.

Como se puede observar a través de los resultados obtenidos se puede decir que se lograron los objetivos planteados, el uso de técnicas de recolección y análisis de datos permitieron realizar el diagnóstico y de esa forma plantear el producto que ofrecerá la consultora objeto de estudio.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Analizar la misión, visión y valores de seis consultoras educativas y de comunicación para la definición de las características que posee una filosofía de gestión eficaz en la construcción de la filosofía de gestión de la consultora objeto de estudio.

El análisis que se realizó a las diversas consultoras escogidas permitió identificar las variables que identifican una filosofía de gestión eficaz. En este sentido se puede decir, que la filosofía de gestión debe ser clara y precisa con lo busca la empresa, sin dejar ningún factor por fuera, por lo observado, se pudo comprobar que estas características son tomadas en cuenta por la mayoría de las organizaciones que buscan obtener una clientela que le brinde su confianza, que les permita crecer y desarrollarse. Uno de los elementos que se evidencia con mayor fuerza es la visión, es decir, el mantenerse en el tiempo.

A partir de este análisis se pudo establecer la filosofía de gestión de la consultora objeto de estudio, tomando en cuenta los aspectos que son propios de cada tipo de consultora. Resulta conveniente acotar que este estudio arrojó datos que se avalan a través de los conceptos estudiados.

Se recomienda mejorar la visibilidad de la filosofía de gestión en sus páginas web. Así como tomar en cuenta las características que les permitirán ser eficaces comunicando su identidad.

Diagnosticar las necesidades de acciones comunicacionales en Instituciones Educativas Privadas de Caracas para la definición de servicios que ofrecerá la consultora.

El diagnóstico realizado a través de la entrevista, permitió conocer las necesidades que serán el punto focal de la consultora objeto de estudio. Se pudo evidenciar que hay varios factores que intervienen como lo son el desconocimiento, que no hay consultoras del área de comunicaciones dirigidas a los colegios, que hay una creciente necesidad de

comunicar mejor y obtener mejores resultados de los públicos. Muchos de los entrevistados conocen las consecuencias de este hecho pero manifiestan no tener el capital ni el personal para mejorar esta situación.

Este diagnóstico no sólo logró descubrir las necesidades sino también que hay instituciones educativas que están haciendo mejoras en sus procesos como lo es la contratación de un *community manager* para que se encargue de esos aspectos, sin embargo no es suficiente ya que la mayoría de ellos no tienen una formación en comunicación organizacional ni en planificación de la misma.

Se observó que los colegios se comunican de la misma forma con sus públicos internos y externos. Se recomienda emplear nuevos y distintos medios para cada público, ya que la comunicación para ambos no es igual, esto permitirá que la información cumpla con su objetivo o intencionalidad.

Elaborar un plan de servicios al público basado en los resultados del diagnóstico para su precisión en el mercado al va que dirigido.

La elaboración de un plan de servicios le permitirá a una organización medir el alcance de su acción, es decir, especializarse en un área y segmentar a su públicos y de esta manera sus mensajes. Como fuente para dicho plan se utilizaron los resultados del diagnóstico ya que los directores dieron a conocer sus necesidades comunicacionales y la consultora pretende satisfacerlas a través del servicio que ofrece.

También se delimitó el mercado al se dirigirán las acciones de la consultora, que será las instituciones educativas privadas, aunque la barrera que existe en este momento es de tipo económica ya que aunque los directores estarían de acuerdo en solicitar los servicios, se les complicaría costearlo y aún más ya que dependen de unas regulaciones que les impiden hacer aumentos exacerbados.

Se recomienda establecer las necesidades y hacer un plan que permita mitigar el impacto de la ausencia de un director de comunicaciones.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I, (1996), *La escuela como organización inteligente*, Argentina, Troquel.
- Angrosino, M, (2007), *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*, Madrid, España: Editorial SAGE.
- Azuaje, R., (2013). *Plan de negocios para la creación de una empresa de capacitación Outsourcing basada en el E-Learning*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta, Caracas.
- Balestrini, M., (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación.*, España: Editorial Spersing.
- Barreiro, L, (2000). La comunicación en la administración empresarial. *Espacio*. (2)
- Bartoli, A.1991. "Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós.
- Capriotti, P, (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Castillo, A., (1999). *Estado del Arte en la enseñanza del emprendimiento*. INTEC CHILE.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (17ma ed.) MCGRAW-HILL Interamericana editores.
- Cohen, W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá: Editorial Norma.
- Costa J, (2004), Dircom-on line, La Paz, Grupo design.
- Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), página web: <http://www.rae.es/>
- Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Paidós. Bs. As.
- Fernández, C. (1997) *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.p. 27-31

- Galíndez, G. (2012). *Posicionamiento para una empresa consultora de Recursos Humanos en la Región Capital*. (Tesis de postgrado). Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Gómez, D. y Múnera, J.I. (1998). *El mundo de la consultoría empresarial*. *Tecnología Administrativa*, 12(28), 13-39.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H, Weihrich, H, y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14a ed.) México DF: MCGRAW-HILL.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Kubr, M. (2002) . *La consultoría de empresas. Guía de la profesión* (3ra ed.). México DF: Limusa.
- López, E., Sepúlveda, C. y Arenas, H. (2009). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 149-20.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Lozano, M., (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento y gestión*, (26), 214-24.
- Malinowski, B. (1984). *Una teoría científica de la cultura*. SARPE.
- Merlano, S.: "La comunicación interna en las organizaciones " , en Contribuciones a la Economía, marzo 2012, en <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Orjuela, S. (2011). Aproximación al estatus de la comunicación en la organización venezolana. *ECO*.
- Perez, J. y Trujillo, J (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de postgrado). Universidad EAN, Bogotá.
- Pizzolante, I (2004) *El poder de la comunicación estratégica Bogotá*, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Planas, L. (2011). *Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de Futuro, Caracas, 2010*. (Tesis de postgrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Portal Koala Trends: <http://venezuela.koalatrends.com/>

- Portilla, P. (2014). *Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada de gobierno*. (Tesis de postgrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Quintanilla, B. (2010). *Consultoría en Comunicación Organizacional interna en Inversiones Moka, S.A. "Café Gitane"*. (Tesis de postgrado). Universidad San Carlos de Guatemala, Guayaquil.
- Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas. La consultoría*. Madrid: Diaz De Santos.
- Robbins, S. y Judge T. (1999). *Comportamiento Organizacional*, (8ª ed.) México: Editorial Prentice Hall.
- Rodriguez, (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, N° 26.
- Sabino, C., (1987). *Cómo hacer una tesis*. Recuperado de:  
<http://www.iutep.tec.ve/uftp/images/.../libros/CarlosSabinoComoHacerUnaTesis.pdf>
- Salgado, F., (2005). *Estudio de factibilidad para crear una empresa de consultoría en el área de sistemas de información*. (Tesis de postgrado). Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Sociología de la empresa. Recuperado de: [http://www.etymonline.com/index.php?l=c&p=50&allowed\\_in\\_frame=0](http://www.etymonline.com/index.php?l=c&p=50&allowed_in_frame=0)
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*, (1ª ed.) España: Comunicación social ediciones y publicaciones.
- Zorrilla, S. *"Introducción a la metodología de la investigación"*. México: Aguilar, León y Cal, Editores, 11ª Edición. 1993.

## ANEXOS

### Diagnóstico de las comunicaciones internas en las Instituciones Educativas Privadas de Caracas.

**Nombres:**

**Apellidos:**

**Colegio:**

**Fecha:**

**Cargo: Director del plantel**

**Tiempo en el cargo:**

**Objetivo de la entrevista:** Diagnosticar las comunicaciones internas en la Institución Educativa Privada, ¿Cómo afecta o beneficia la falta de planificación de las comunicaciones del Colegio hacia sus públicos internos?

1. ¿Cuál es el perfil de la persona que asume la función de comunicar a nivel interna y externo las informaciones del colegio?
2. ¿Qué elementos se toman en cuenta a la hora de enviar una comunicación a los públicos?
3. ¿Cómo califica la efectividad de las comunicaciones que envía el colegio?
4. ¿Cree que todo el público comprende los mensajes y accede con frecuencia al medio empleado?
5. ¿Han utilizado instrumentos para medir el uso del medio que empleo el colegio con regularidad?  
¿Cuáles son esos instrumentos? ¿Quién los selecciona?
6. ¿Con qué frecuencia se envían los comunicados al público interno?
7. ¿El departamento que asume la tarea de llevar las comunicaciones elabora un plan de comunicaciones? ¿Por qué?
8. ¿Si tuviera la oportunidad de contar con una consultora que llevara ese aspecto de la institución qué aspectos cree que debería tomar en cuenta? ¿Cuál es el punto focal para la institución con respecto a sus públicos internos?

Figura 6. Cuestionario de entrevista. Fuente: Martínez, Y. Seminario de Trabajo Especial de Grado.