



BUAP

**Facultad de
Administración**

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

**ANÁLISIS DE CREACIÓN DE CONSULTORA
ESPECIALIZADA EN COMUNICACIÓN PARA
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTAN:

**MARÍA ALICIA SANDOVAL HERNÁNDEZ
WENDOLYN GÁLATA SOLÍS GONZÁLEZ**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

PUEBLA, PUE

NOVIEMBRE, 2015

DEDICATORIA

"Llegar juntos es el principio; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito". Henry Ford

"Ha llegado el momento de hablar a cara descubierta, señores míos", dice Joaquín Lavado, mejor conocido como Quino, a través de la legendaria Mafalda, y así es como queremos enviar nuestros afectos:

Dios, gracias por permitirnos llegar a este momento que si bien, representa el término de una aventura que emprendimos con el firme propósito de continuar en el maravilloso camino del conocimiento, es también el inicio de nuevos proyectos, en donde deseamos permanezcas a nuestro lado.

A nuestras madres. Queremos agradecer su amoroso respaldo en cada meta que nos hemos fijado. Son nuestro mayor ejemplo de lucha pacífica y dedicación; coincidentemente, mujeres entregadas a una visión de futuro que parece acercarse día con día; guerreras incansables que, citando a Martin Luther King, *"Sin más que con la fe en un poder, cuya fuerza sin igual pospone las debilidades y las insuficiencias de la naturaleza humana"*, seguras estamos, han clamado a Dios por nuestra felicidad y bienestar, anteponiendo siempre su esfuerzo.

Carmen e Isabel, no existen palabras para describir el orgullo de tenerlas en cada paso. Lo que somos, lo cual, esperamos sea un perfil cercano a lo que esperaban, es por ustedes. Gracias por enseñarnos con sus acciones, el

significado de ser mujer, del cariño, la disciplina, el trabajo y la entrega total. Nuestro amor, respeto y admiración, siempre.

A nuestras familias. Ustedes son también parte fundamental en el logro de este proyecto, al ser un trabajo colaborativo de dos mujeres emprendedoras, nos llevaría más de una tesis dedicarles a cada uno nuestros amores, de manera que: Mateo, Alfonso, Fernando, Raúl, Andrés; Yaisa, Gandhi, Bruno, Camila, Tere Nolla, Alina, Israel. Gracias por estar aquí.

A todas las personas que han sido partícipes en esto, a quienes nos dieron la oportunidad de continuar formándonos profesional y académicamente, aunque la segunda, en ocasiones, requiriera del tiempo de la primera, en especial a ti, querido Luis, gracias.

A todos ustedes, gracias por creer.

Para Alicia. He tenido el placer de trabajar éste y muchos proyectos de suma relevancia en mi vida con una gran mujer, amiga, compañera y confidente, sólo puedo agradecer a la vida por ello. Ali, gracias por ser una maestra para mí; a pesar de ser contemporáneas, siempre me sorprendes con tu carácter firme, pero cálido y sensible a las necesidades de los demás.

Fueron muchas horas de trabajo arduo que permitieron reforzar lazos de amistad, respeto y compañerismo; en síntesis, juntas iniciamos, juntas nos quedamos. No olvido tu apoyo, tu confianza y cobijo. De ti he aprendido mucho. Te quiero siempre.

Alegría

Para Wendolyn. Dios nos privilegia con la grandeza de quienes nos rodean, y tú, mi entrañable amiga, eres ejemplo de noble virtud que sigo con admiración desde el día que te conocí. Hemos sido cómplices en momentos de felicidad,

cansancio, motivación, regocijo, desvelos y, por qué no decirlo, de fastidio y desaliento, sin embargo, gracias a espíritus superiores como el tuyo, al final siempre se obtiene la moraleja que alimenta la voluntad para ser mejor y entregarse con pasión a la vida.

Gracias por tu generosidad para enseñarme con ejemplo la responsabilidad, la determinación y el coraje, agradezco también tu entereza, dedicación, paciencia y sensibilidad para la realización de este trabajo juntas, ya que no sólo aprendí de la materia, sino de la mujer que busca, conquista, aprende y crece, de ti, mi querida Wendo.

Mi respeto y cariño por siempre.

Infinito amor

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer la oportunidad que nos ha brindado nuestra casa, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el privilegio de formar parte de sus egresados, con un amplio sentido social, liderazgo y constante crecimiento.

A nuestros maestros, en particular, al doctor Alfredo Pérez Paredes, por encaminar esta investigación a través de su conocimiento, consejos, y recomendaciones. Gracias.

Índice

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS.....	VII
CAPITULO I. MARCO METODOLOGICO	14
1.1. Determinación del objeto de estudio	15
1.2. Pregunta de investigación	15
1.3. Planteamiento del problema	15
1.4. Justificación	21
1.5. Objetivos de la investigación	24
1.6. Hipótesis	24
1.7. Determinación de variables.....	24
1.8. Delimitación	25
CAPÍTULO II. LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA Y LOS	27
SERVICIOS.....	27
2.1. Funciones de la consultoría	27
2.2. Tipos de consultoras	27
2.3. Teoría general de sistemas.....	29
2.4. Cultura organizacional	34
2.5. Identidad institucional	37
CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORIA EN MÉXICO EN	59
INSTITUCIONES.....	59
3.1. Generalidades.....	59
3.2. Capacitación y Ley Federal del Trabajo.....	64
3.3. La asesoría externa en el fortalecimiento de las organizaciones	65
3.4. Empresas consultoras en Puebla	66
3.5. Contexto educativo.....	78
CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO: ESTUDIO EFECTUADO EN INSTITUCIONES	80
EDUCATIVAS PRIVADAS CON RVOE ESTATAL, UBICADAS EN EL CENTRO	80
HISTÓRICO DE PUEBLA.....	80
Enfoque.....	80

Alcance	81
Técnica de investigación.....	81
Calculo de la muestra de Instituciones de Educación Superior de financiamiento privado	81
Análisis de resultados.....	84
Conclusiones de la encuesta efectuada en Instituciones de Educación Superior con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios estatal	118
CONCLUSIONES.....	121
Observaciones.....	126
Bibliografía.....	127
Anexos	132
Índice de Tablas y Gráficas	147

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza las necesidades de comunicación de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en el primer cuadrante de la capital poblana y que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), otorgado por la Secretaría de Educación Pública del estado.

En este sentido, se establece la investigación de dichas instituciones desde una perspectiva comunicacional que a su vez, permita determinar la viabilidad en torno a la creación de una consultora especializada en Comunicación Organizacional (CO), capaz de atender requerimientos en dicha materia, detectados previamente durante el proceso de estudio.

Este trabajo se encuentra estructurado de manera interdisciplinaria, pues como ejes, destaca el análisis del entorno económico micro-empresarial, específicamente aquellos relacionados a la creación de una consultora diseñada para satisfacer necesidades específicas para el sector educativo.

El siguiente ámbito, se deriva de los elementos propios del estudio de la comunicación en las organizaciones, de tal forma que se genere un hilo conductor que focalice la detección de necesidades de comunicación y el desarrollo de alternativas de servicio como modelo de negocio.

De lo anterior, se considera que las necesidades institucionales representan una oportunidad de negocio para la creación de una empresa centrado en subsanar deficiencias y generar mejoras organizacionales de manera personalizada.

Existen dos razones fundamentales que motivan la ejecución de esta investigación; en primer término, el reconocimiento de que actualmente, las Instituciones de Educación Superior, en la llamada Capital Universitaria, no disponen de un área de Comunicación que abone al desarrollo de estrategias

elementales para el manejo de sus públicos interno y externos, con la finalidad de obtener mejores resultados, cualitativos y cuantitativos.

En segundo término, se considera importante explorar el desarrollo profesional y el impacto de la Comunicación Organizacional en las Instituciones de Educación Superior.

Como ya fue referido, el objetivo principal de esta investigación, es identificar las necesidades de comunicación en las universidades de privadas.

Entre los objetivos específicos se establecen estrategias que, al tiempo de observar la metodología de Comunicación ya existente en dichas organizaciones, coadyuven a generar nuevas herramientas en este ámbito.

De manera preponderante, se abre un espacio de análisis sobre la factibilidad de la creación de una Consultora de CO especializada en la atención a dicho sector.

Para poder validar o denegar dicha Hipótesis, la Metodología está determinada por un enfoque mixto, debido a que se considera que éste, conlleva al alcance de los objetivos descritos, contribuye a la identificación de los requerimientos de cada institución en términos de Comunicación y enriquece al estudio.

La investigación es de tipo Exploratorio, basado en observar el mercado, en cuanto a los clientes potenciales, así como aquellas propuestas de la competencia, es decir, de las consultoras dedicadas a brindar atención en materia de Comunicación desde cualquiera de sus vertientes y en su caso, conocer si las Instituciones de Educación Superior seleccionadas cuentan con algún servicio contratado.

Cabe señalar que la técnica empleada para recabar la información es:

- En primera instancia, un Cuestionario: Aplicación de una encuesta dirigida a rectores o en su caso, a persona responsable de las

instituciones previamente seleccionadas, a través de la delimitación por zona geográfica y tipo de registro; cabe recordar que para fines de la presente, serán seleccionadas las Instituciones con RVOE estatal.

Este Análisis de Creación está formado por cuatro capítulos, el primero, establece de manera específica las características propias de la investigación: Determinación del objeto de estudio, Pregunta de investigación, Planteamiento, Justificación, Objetivo general, Objetivos específicos, Hipótesis, Determinación de variables, Delimitación, Delimitación teórica, Delimitación temporal, geográfica, sociocultural y política, así como las Unidades de análisis.

En el segundo capítulo se detallan las características de las consultoras y servicios que ofrecen. Específicamente, se consideran sus funciones, tipos, así como estudios que sustentan su estructura como organización, además de aquellos elementos que, en el caso de una empresa dedicada a generar estrategias específicas de Comunicación debe considerar, tal es el caso de Cultura organizacional, Identidad Institucional y Visual e Imagen Institucional.

Además, este apartado enmarca el papel que en sí misma juega la comunicación, no sólo desde un punto de vista natural, sino con una perspectiva de estudio que, llevado a la práctica, propicia el desarrollo de organizaciones saludables. En este sentido, se considera el Enfoque de sistemas, así como la comunicación interna y externa.

Por lo que respecta al Capítulo tres, se destaca el papel de las empresas de consultoría en México y particularmente en Puebla, al tiempo de señalar características de las empresas tales como: tamaño, número de empleados, servicio que ofrecen, entre otras.

Adicionalmente, se analiza la importancia de la Capacitación, rubros que deben ser cubiertos por su relevancia para el desarrollo del personal y cómo

puede coadyuvar en dicho quehacer una consultora; lo anterior, bajo las delimitaciones que describe la Ley Federal del Trabajo.

En este marco, se establece un panorama transversal, en donde se conjugan todos los elementos considerados, hasta obtener una visión general en torno a la asesoría externa en Comunicación para el fortalecimiento de las organizaciones educativas.

CAPITULO I. MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se define cada uno de los puntos angulares que dan origen a esta investigación, tal es el caso del Objeto de estudio, la Pregunta de investigación, así como el Planteamiento del problema, en el que se estudia el panorama actual de la Educación Superior en la entidad.

Como parte de la justificación de esta investigación se expone la importancia de la consultoría y la Comunicación Organizacional para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Posteriormente, se detalla el Objetivo General, mismo que está enfocado en identificar las necesidades de comunicación de las universidades de financiamiento privado, para determinar la pertinencia de la constitución de una consultora capaz de atender dichos requerimientos.

Con base en la Hipótesis de la cual se desprende el estudio, las necesidades que las universidades tienen en materia de comunicación pueden, en determinado momento, ser satisfechas mediante la asesoría externa especializada.

Asimismo, en este capítulo se establecen las Variables determinadas para la realización de este trabajo de investigación y la Delimitación teórica, la cual se constituye por el Enfoque de Sistemas, el Pensamiento Sistemático y diversos estudios sobre Comunicación Organizacional.

Finalmente, en el mismo apartado se describe: Delimitación temporal, Unidades de análisis, Delimitación geográfica y sociocultural que intervienen en la ejecución de este proyecto.

1.1. Determinación del objeto de estudio

Título: Consultora de Comunicación Organizacional: Análisis de creación.

Objeto de estudio: Análisis para la creación de una consultora orientada a las Instituciones de Educación Superior ubicadas en el Centro Histórico de Puebla.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las necesidades de Comunicación Organizacional de las universidades de financiamiento privado, ubicadas en la colonia Centro de la capital de la entidad y que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) otorgado por la Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla?

1.3 Planteamiento del problema

En el estado que aloja a la denominada “Ciudad Universitaria”, jóvenes y adultos con el interés de realizar estudios universitarios cuentan con una amplia oferta académica que como indica tal mote, hacen de la entidad, uno de los principales destinos académicos a nivel Superior, tanto para sus habitantes, como para quienes emigran de sus ciudades de origen.

De acuerdo con información de la Dirección General de Educación Superior (DGES) de la Secretaría de Educación Pública del estado de Puebla (2015), actualmente, la entidad registra una matrícula universitaria de 227 mil 646 alumnos, de los cuales, 175 mil 586 son originarios del estado de Puebla, 51 mil 474 provienen de diversos estados del país y 586 son de origen extranjero.

Asimismo, con base en información de la DGES, Puebla cuenta con 175 universidades públicas, entre las que destacan: tres Universidades Politécnicas, una Intercultural, 14 Institutos Tecnológicos Superiores del Estado, 7 Universidades Tecnológicas, dos Interserranas, 11 normales públicas, además

de los campus de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y de la Universidad Pedagógica Nacional. (Ver tabla 1)

Tabla No. 1.- Principales instituciones de educación superior en el estado de Puebla.

TIPO DE INSTITUCIÓN	NOMBRE
UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS	Universidad Politécnica de Puebla
	Universidad Politécnica de Amozoc
	Universidad Politécnica Metropolitana
UNIVERSIDAD INTERCULTURAL	Universidad Intercultural
INSTITUTOS TECNOLÓGICOS	Instituto Tecnológico Superior de Tepexi de Rodríguez
	Instituto Tecnológico Superior de Tepeaca
	Instituto Tecnológico Superior de Venustiano Carranza
	Instituto Tecnológico Superior de Libres
	Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Serdán
	Instituto Tecnológico Superior de Huauchinango
	Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán
	Instituto Tecnológico Superior de Atlixco
	Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio
	Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan
	Instituto Tecnológico Superior de Ajalpan
	Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla
	Instituto Tecnológico Superior de Sierra Norte de Puebla
	Instituto Tecnológico Superior de Tlatlauquitepec
UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS	Universidad Tecnológica de Puebla
	Universidad Tecnológica de Tecamachalco
	Universidad Tecnológica de Tehuacán
	Universidad Tecnológica de Huejotzingo
	Universidad Tecnológica de Oriental
	Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros
	Universidad Tecnológica de Xicotepec de Juárez
UNIVERSIDADES INTERSERRANAS	Universidad Interserrana de Ahuacatlán
	Universidad Interserrana de Chilchotla
ESCUELAS NORMALES	Benemérito Instituto Normal del Estado General Juan Crisóstomo Bonilla
	Instituto Jaime Torres Bodet
	Escuela Normal "Prof. Fidel Meza y Sánchez"
	Normal Oficial "Profr. Luis Casarrubias Ibarra"
	Escuela Normal Experimental "Prof. Darío Rodríguez Cruz"
	Escuela Normal Oficial Licenciado Benito Juárez
	Escuela Normal Primaria Prof. Jesús Merino Nieto
	Escuela Normal Rural Carmen Serdán
	Escuela Normal Superior del Estado
	Escuela Normal Superior del Estado Subsede Tehuacán
	Escuela Normal Superior Federalizada del Estado de Puebla
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Asimismo, en el estado existen 199 instituciones educativas de nivel Superior de financiamiento privado, que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) de tipo estatal.

En total, Puebla cuenta con una oferta educativa oficial de 374 universidades dependientes de la Secretaría de Educación Pública estatal distribuidas en todo el territorio, a ello se suman 30 instituciones de carácter Federal ubicadas en el estado.

La información sobre las 199 instituciones con RVOE Estatal, motivo principal de esta investigación, se encuentra también contenida en el padrón de Instituciones de Educación Superior con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación Pública (2014).

Es importante destacar que, de acuerdo al portal de internet de la Subsecretaría de Educación Superior, órgano dependiente de la Secretaría de Educación Pública Federal, el RVOE corresponde a: *“el acto de la autoridad educativa en virtud del cual se determina incorporar un plan y programas de estudio que un particular imparte, o pretende impartir, al sistema educativo nacional”*. (Secretaría de Educación Pública Federal. Subsecretaría de Educación Superior)

En este aspecto, el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios implica el cumplimiento de los responsables de las instituciones, con respecto de los requisitos mínimos que establece la Ley General de Educación y el Acuerdo Secretarial 279 para funcionar, en torno a: *profesorado, instalaciones y planes y programas de estudio*.

En el país, además de la SEP Federal, existen instituciones con facultades para emitir dicho certificado, las cuales son:

- ✓ Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS)
- ✓ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)
- ✓ Universidad Autónoma de Coahuila (UACOAH)
- ✓ Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH)
- ✓ Universidad de Guadalajara (UDG)
- ✓ Universidad Autónoma del Estado De Hidalgo (UAEH)
- ✓ Universidad Autónoma del Estado De México (UAEMEX)
- ✓ Universidad Autónoma del Estado De Morelos (UAEMOR)
- ✓ Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)
- ✓ Universidad Autónoma de Querétaro (UAQRO)
- ✓ Universidad de Quintana Roo (UQROO)
- ✓ Universidad Autónoma de Yucatán (UADY)
- ✓ Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- ✓ Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Por lo que respecta al estado de Puebla, la Secretaría de Educación Pública del Gobierno del estado es el único organismo facultado para expedir dicho reconocimiento.

En suma, este registro representa la incorporación de las universidades privadas a la SEP estatal, lo cual da validez a los estudios, es decir, avala la calidad del servicio educativo ofertado.

La acreditación de la calidad entendida como un proceso de mejora continua en busca de la excelencia, en este caso, académica, también se realiza a través de instancias externas como los organismos acreditadores del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (Copaes) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, CIIES (a nivel de programas) y la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, A. C., FIMPES (a nivel institucional).

Considerando que las universidades privadas representan órganos con fines de lucro, a través de la oferta de planes y programas de educativos, es necesario señalar que el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), cuenta con un universo de 25 mil 216 registros de empresas ubicadas en Puebla, 18 mil 419 de ellas localizadas en la ciudad capital, de los cuales 45 son instituciones educativas de financiamiento privado, es decir, se encuentran en el rubro de empresas que brindan servicios, en su caso académicos. (2013)

Cabe recordar que por sector, las empresas registradas en la entidad poblana se agrupan de la siguiente manera: 2 mil 195 en la actividad industrial, 13 mil 728 en el ámbito comercial y 9 mil 293 en la prestación de algún servicio. (SIEM, 2013)

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) define la consultoría como el conjunto de servicios relacionados con la planeación, evaluación, proyecto, diseño, asesoría y gestión para el mejoramiento de la competitividad de los sistemas productivos, que presentan empresas especializadas. (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría)

En el país, las empresas de consultoría aún se encuentran en un proceso de posicionamiento y consolidación, muestra de ello es que la CNEC tiene en su registro a 24 estados con por lo menos una de estas organizaciones de la industria del conocimiento.

Por lo que respecta al estado de Puebla, la consultoría ha respondido a la misma dinámica que a nivel nacional, sólo los servicios de consultoría que brinda la Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo de Puebla (Canaco Servitur) resaltan en el área de la comunicación organizacional, foco de interés de la presente investigación. (Cámara Nacional de Comercio, 2013)

La dinámica actual de las organizaciones, incluida la competencia entre universidades, en particular en materia de ingreso y permanencia de personal docente y alumnos, hace necesaria la constante transformación y actualización

de sus procesos comunicativos, coadyuvando a mejorar su capacidad de cambio y adaptación, frente a un mercado global dinámico, que exige el alcance de elevados estándares de liderazgo y calidad.

Lo anterior, posibilita la aplicación de las consultoras en las instituciones educativas de nivel superior, no solamente por ser un terreno con potencial de crecimiento, sino, por el área de oportunidad que representa para la comunicación organizacional y para quien desea emprender en un campo de trabajo que combine la educación con el desarrollo empresarial.

En este sentido, como señalan Pérez y Torralba (2015, pág. 19): *“La generación de nuevas empresas es una acción preponderante para el desarrollo y crecimiento de cualquier economía, puesto que contribuye a crear nuevos empleos”*.

Se busca entonces generar una sinergia entre las necesidades propias de un mercado determinado y el desarrollo del *Espíritu Emprendedor* el cual, puede ser definido como: *“Conjunto de cualidades y habilidades que tienen los emprendedores, entre ellas la iniciativa personal, la autoconfianza, la creatividad, la toma de riesgos”*. (Pérez & Torralba, 2015, pág. 20)

Derivado de lo anterior, el emprendedor deberá promover la interacción dentro y fuera de un sistema, considerando que, como refiere Rivadeneira (2007), una de las características de los sistemas es su apertura hacia otros que de manera interna han formado una estructura la cual, les brinda una dirección integral.

De ahí la importancia de generar estructuras de información al interior de cualquier sistema, mismas que permitan guiar la toma de decisiones hacia el alcance de objetivos empresariales e individuales.

Estas decisiones deben ser gestionadas de manera incluyente, logrando que el factor humano se sienta parte fundamental de dichas metas, a través de una correcta planeación y fortalecimiento de la colectividad.

Se trata finalmente de crear condiciones que faciliten el desempeño laboral, la adaptación al cambiante status quo, propio de los sistemas abiertos, con miras al alcance de liderazgo hacia dentro y fuera del mismo.

Como lo menciona Abraham Nosnik (1996), el objetivo fundamental de la comunicación es crear comunidad y contribuir a que las organizaciones sean cada vez más productivas, fomentando un ambiente que facilite la convivencia humana.

Esta investigación se centra en el estudio de la implementación de la CO en diferentes aspectos de la vida de una organización como Desempeño del Capital Humano, Fortalecimiento de Cultura Organizacional e Imagen Institucional para generar confianza y posicionamiento en todos los clientes, a través de la asesoría externa (staff), coadyuvando al logro de los objetivos de las Organizaciones Comunicativas.

1.4. Justificación

Las características de las pequeñas y medianas empresas detonan la importancia de enfocar la atención a sus necesidades de asesoría, a través de un modelo de servicios adecuado, que permita mejorar su estructura y la relación con su entorno, garantizando su desarrollo y consolidación.

La comunicación juega un papel importante en el desarrollo de una cultura organizacional enfocada al cumplimiento de los objetivos impuestos desde el nivel institucional; sin embargo, a pesar de los continuos avances tecnológicos que permiten el fortalecimiento y apertura de brechas que promuevan un flujo de información eficaz, aún existen organizaciones que mantienen un esquema de interacción y retroalimentación mediante métodos tradicionales que han dejado de ser efectivos.

El papel de comunicador organizacional en el sector empresarial, es el de un canal de decodificación de mensajes entre todos los actores económicos;

progresivamente, y en la medida en que interactúa con todas las áreas que forman el sistema, el comunicador se convierte también en un factor de cambio estratégico dentro de la constante búsqueda de sinergia y cohesión entre los objetivos de los individuos y los de la organización.

Como se precisó en el apartado anterior, esta investigación pretende identificar las necesidades empresariales de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) con miras a generar una estrategia de negocio que, en calidad de asesor externo en materia de Comunicación Organizacional, satisfaga los requerimientos del mercado, a través de servicios integrales.

En el caso particular de las Pymes, este proyecto permitirá analizar sus características en cuanto al aprovechamiento de servicios de consultoría externa, como cursos o talleres, con valor agregado para el desarrollo de su capital humano y consecuentemente, del ente económico.

Actualmente, el outsourcing se ha convertido en una opción imperante dentro de la operatividad de diversas empresas, de acuerdo con Omar Cortés, director general de Free Partners México, en la nota periodística “Conozca los puntos clave del outsourcing”, (Rodríguez S. , 2013) la subcontratación es también la tercerización de obligaciones y derechos del patrón.

Esto hace posible la necesidad de explorar en el mercado servicios de consultoría externa estrechamente vinculados en la relación empleador-empleado.

Asimismo, bajo estos criterios, se considerada de vital relevancia el análisis del papel del comunicador en las Pequeñas y Medianas Empresas, considerando las variaciones en cuanto a dimensiones, manejo de relaciones laborales, así como el desarrollo de imagen corporativa a menor escala con miras a la evolución, transformación y preparación para una futura expansión.

El artículo “El rol del comunicador en las organizaciones”, de Andrea Guerrero, publicado en la revista digital Dircom (2010), señala que la actividad

de los comunicadores organizacionales es impulsada mediante el manejo de estrategias que construyan una identidad corporativa de inclusión y permanencia.

Se trata entonces de generar un modelo que identifique a las Pequeñas y Medianas Empresas poblanas, adapte modelos de Comunicación Organizacional a sus necesidades y contribuya a alcanzar sus objetivos mediante una cultura de liderazgo y actualización para el desarrollo corporativo.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Identificar las necesidades en materia de Comunicación Organizacional, en las universidades privadas, ubicadas en la colonia Centro de la capital del estado y que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) estatal, para determinar la pertinencia de la creación de una consultora en el área, capaz de satisfacer sus requerimientos.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Identificar áreas de oportunidad en materia de Comunicación Organizacional, en las universidades de financiamiento privado, con RVOE estatal, ubicadas en la capital poblana.
- Analizar las estrategias y características de la Comunicación Organizacional ejercidas en dichas universidades.
- Analizar la factibilidad de la creación de una Consultora de CO para universidades privadas.

1.6. Hipótesis

Las universidades de financiamiento privado, ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Puebla, que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), otorgado por la Secretaría de Educación Pública del estado de Puebla, tienen necesidades de comunicación que deben ser atendidas a través de una consultora especializada.

1.7. Determinación de variables

- Comunicación Organizacional
- Grado de aceptación
- Cultura empresarial

- Servicios de consultoría
- Potencializar niveles de interacción
- Desconocimiento de la CO en las Pymes de servicio
- Universidades de financiamiento privado
- Herramienta de mejora del desempeño laboral
- Adaptación al entorno
- Comunicación Organizacional empírica
- Impacto en los grupos

1.8. Delimitación

1.8.1. Delimitación teórica

- Enfoque de sistemas.- Marc y Picard.
- Pensamiento sistemático.- Marta Rizo.
- Estudios sobre Comunicación Organizacional.- Abraham Nosnik y Carlos Fernández Collado.

Cronograma

Se encuentra en apartado Anexos.

1.8.2. Delimitación temporal

Esta investigación se realizó de manera transversal, a partir de agosto de 2013, a octubre de 2015.

Unidades de análisis

- Rectores o directores de las universidades. En caso de no encontrarse, se buscará que el instrumento sea contestado por personal administrativo y de confianza, que tenga una referencia global de la institución.

1.8.3. Delimitación geográfica

Esta investigación está dirigida a las universidades de financiamiento privado, ubicadas en el primer cuadro de la capital poblana y con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios, otorgado por la Secretaría de Educación Pública de Puebla.

1.8.4 Delimitación sociocultural

- Los dueños y/o responsables de las Pequeñas y Medianas Empresas no suelen contratar servicios de asesoría externa en materia de comunicación, por considerarla un proceso inherente a los individuos.
- Las consultoras que brindan servicios suelen enfocarse a Recursos Humanos, Subcontratación y Nóminas, sin contemplar procesos de Comunicación Organizacional.

Este apartado estableció puntos medulares para el desarrollo de la investigación y fue posible generar un vínculo de estudio entre las Instituciones de Educación Superior y las empresas de asesoría externa, para consecuentemente, analizar si las necesidades de las primeras concuerdan con las soluciones que podrían brindarse mediante servicios de consultoría.

CAPÍTULO II. LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA Y LOS SERVICIOS

A continuación, se desarrollará la teoría que enmarca la investigación, además de describir aspectos propios de las empresas consultoras, funciones y tipos de consultoría de acuerdo al área de especialización.

De la misma forma, se expone la Teoría General de Sistemas como un referente que permita comprender la importancia de una gestión profesional de la comunicación para el desarrollo de las entidades económicas.

Asimismo, se realiza una descripción del papel de la cultura organizacional en las empresas y de los elementos que se encuentran estrechamente relacionados a la misma, tal es el caso de la Identidad e Imagen Institucional.

En este capítulo se aborda la comunicación desde un Enfoque de Sistemas, para finalmente definir un concepto elemental para la ejecución de la presente investigación: la Comunicación Organizacional. Con ello, se pretende identificar su importancia e impacto en las instituciones analizadas.

2.1. Funciones de la consultoría

En su página de internet, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2014), considera a la consultoría como el conjunto de servicios relacionados con la planeación, evaluación, generación de proyectos, diseños, asesoría y gestión para el mejoramiento de la competitividad de cualquier sistema productivo, que presentan empresas especializadas.

2.2. Tipos de consultoras

De acuerdo con la información de dicha Cámara (2014), actualmente existe un catálogo amplio de organizaciones que ofrecen servicios como parte de esta industria del conocimiento, el cual, se divide en 5 áreas:

- **Área A Economía, Inversión y Finanzas** incluye los siguientes estudios: Económico, de Inversión, Financieros.
- **Área B Administración y Gestión:** Producción y distribución, Mercadotecnia, Administración, Informática, Recursos Humanos, Inspección y Certificación, Comunicación e Imagen, Legal y Contaduría.
- **Área C Planeación y Diseño:** Urbanismo, Arquitectura, Estudios y Proyectos de Infraestructura, Proyectos Industriales, Estructuras, Instalaciones, Ecología y Medio Ambiente.
- **Área D Administración de obras:** Dirección y Estudios y asesoría técnica.
- **Área E Servicios tecnológicos profesionales:** Desarrollo tecnológico, Topografía, Geología y Geotécnica, Sismología, hidrología y Meteorología, Desarrollo Agropecuario, Laboratorio de calidad.

En este sentido, el área A muestra a la Comunicación como un elemento que puede ofertarse, a través de actividades de Diseño gráfico, Imagen corporativa e institucional, Comunicación electrónica, Diseño editorial, Medios impresos, Medios audiovisuales, Relaciones Públicas, entre otros relativos al fortalecimiento de la interacción y manejo de información al interior y exterior de la organización.

Por lo anterior, la realización de este estudio, considera aquellas teorías que sustentan y fundamentan la importancia de generar acciones estratégicas en materia de comunicación entre diversas áreas, relaciones productivas y/o funciones, promoviendo la elasticidad de la organización bajo cualquier contexto.

2.3. Teoría general de sistemas

Precisamente, la Teoría General de Sistemas descrita por Chiavennato (1999), hace referencia a rasgos políticos, económicos, tecnológicos y comunicativos que dan lugar a diversos cambio generacionales, haciendo especial énfasis en estrategias desarrolladas a partir del auge de un mayor número de medios de comunicación, cada vez más cercanos a la sociedad y que ponen de manifiesto el papel público de la organización.

De lo anterior, destaca la necesidad de que cualquier institución lucrativa o no, cuente con las habilidades necesarias para comunicar positivamente hacia todos los sectores.

“Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Un ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia”, (Chiavenato, 1999, pág. 2).

Este concepto, resume en esencia el objetivo principal de la Comunicación Organizacional: existe una dependencia inquebrantable entre la organización, vista como un sistema abierto, y el ambiente, misma que definirá su permanencia o declive, el papel fundamental del comunicador será crear y fomentar condiciones favorables, buena voluntad del ambiente hacia el sistema.

Lo anterior, considerando que los Sistemas Abiertos, analizados en la Teoría General de Sistemas, según Idalberto Chiavenato, incluyen numerosas entradas y salidas desde donde la organización se comunica con el exterior, a través de fronteras abiertas y permeables.

Estas fronteras dependerán en gran medida de la pertenencia de los sujetos a diferentes subsistemas de la sociedad, siendo colaboradores de una organización, al tiempo en que son compradores, padres de familia, y un indeterminado número de roles, propios del desarrollo social.

Es imperante identificar estrategias que se adapten a la filosofía de las organizaciones con fines de desarrollo, generación de riqueza y construcción de liderazgo en un mercado competitivo, creando comunidad, es decir, sinergia entre los niveles: Institucional, directivos de las empresas; Intermedio, supervisores y facilitadores, así como Operacional, mano de obra, operativos.

Abraham Nosnik (2005, pág. 15), enfatiza la importancia del estudio de las culturas organizacionales, que fortalezcan las habilidades de liderazgo y planteen el desarrollo efectivo de una colectividad con fines lucrativos: *“El refuerzo de liderazgo es una oportunidad, en especial, para aquellos funcionarios, directivos y profesionales que ocupan puestos de jefatura y tienen bajo su responsabilidad la integración y el mantenimiento de equipos de trabajo”*.

En el terreno organizacional, una empresa líder debe entonces poseer la habilidad de influenciar a su personal y al ambiente de manera que le favorezca, y le permita alcanzar objetivos encaminados al bien común, logrando con ello superioridad frente a su competencia, a través de la construcción de relaciones saludables con sus clientes internos, es decir empleados e inversionistas, así como con sus clientes externos, esto es, compradores sean reales o potenciales, así como el entorno local y global del que forma parte.

Montes y Charaudeau (2009, pág. 32) mencionan que el primer nivel de comunicación, es nombrado *evento comunicativo*, el cual desde su perspectiva, representa las actividades de un grupo determinado, que son creadas a través del lenguaje, en donde se debe identificar a los participantes de dicho evento, su rol y posibilidad de acción.

Trasladado al ámbito empresarial, se hace preciso el papel de la comunicación en el desarrollo de dicho evento, para dirigirlo u orientarlo de manera efectiva y principalmente productiva, mediante la sistematización de estrategias: *“Sin un pensamiento sistemático es impensable el cambio*

organizacional y viceversa: sin cambio es imposible concebir la vida de un sistema". (Nosnik, 2005, pág. 25)

Se considera entonces a las organizaciones de cualquier índole como subsistemas inmersos en un gran sistema social, en donde se intercambia información constante de prácticas, normas y creencias, que responden a los diversos tipos de opiniones y paradigmas creados por y hacia sí misma. Un subsistema tendiente a cambios que deben ser encaminados y controlados.

La construcción de la sociedad moderna ha requerido de la suma de esfuerzos, del posicionamiento de la colectividad por encima de la individualidad, lo cual sustenta la importancia de la interacción.

En primera instancia, dentro de la creación de grupos productivos y en segundo término, en el establecimiento de acciones sistematizadas que permiten que dicha colectividad se reúna con fines de generación de riqueza, regulados por un conjunto de normas, políticas y valores.

Es decir, los individuos en comunidad pertenecen a un sistema, tal como lo plantea Chiavenato:

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquellas”, y enfatiza: “Una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a trabajar conjuntamente por un objetivo común”. (1999, pág. 1)

Es así como la comunicación, interacción e influencia se generará recíprocamente, la organización tomará características de quienes la forman, en cuanto a hábitos, conocimientos, costumbres y en esencia, diversas manifestaciones del individuo en sociedad, el cual, también adquirirá la filosofía, valores y creencias que perciba del entorno, en busca de su adaptación y

pertenencia al grupo, creando de esta manera la denominada *Cultura Organizacional*.

En este sentido, al pertenecer a un entorno económico, político y social, las organizaciones, sin importar su giro, tamaño o ubicación, en sí mismas comunican de manera constante y en múltiples direcciones, lo hacen a través de sus clientes externos e internos, productos, servicios, políticas de desempeño, actividades relacionadas con la sustentabilidad ambiental, entre otros factores observables por el contexto socioeconómico.

Justo Villafañe (2005, pág. 5) considera que: *“La identidad corporativa es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia”*. Asimismo, el autor sostiene que todo proyecto, o bien, actividad empresarial, requiere una cultura que le permita alcanzar sus metas.

“La personalidad corporativa es el conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una imagen intencional positiva”. (Villafañe, 2005, pág. 8)

Es decir, la personalidad corporativa se genera a través de la integración de los elementos en busca de un mismo objetivo, lo que el autor denomina *“Visión estratégica”*, con una característica de inclusión vital: *“un propósito noble que merezca la pena hacer, que implique a la gente”*. (2005, pág. 9)

Las consultoras en Comunicación Organizacional están tomando cada día mayor fuerza e interés debido al valor agregado que otorgan a las empresas, generando lealtad de su público interno y promoviendo la construcción de un ambiente saludable, que a su vez, permita coadyuvar al cumplimiento de determinada normatividad.

Su papel esencial es generar herramientas de comunicación efectiva y dirigir una cultura organizacional favorable para el desempeño laboral.

En su artículo “Pensamiento sistémico y comunicación”, Martha Rizo (2011, pág. 2), hace referencia al Enfoque de Sistemas, en el cual, Marc y Picard señalan que la comunicación es el *“conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”*.

Así, es posible valorar el desarrollo y consolidación de cualquier organización, desde su estructura interna, hasta su entorno, mismo que puede afectar de manera directa la vida de la organización o fungir únicamente como un espectador que tiene la facultad de otorgar un juicio respecto a ésta.

De ahí la importancia de identificar las necesidades de comunicación que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas poblanas dedicadas a la educación, y que pueden representar áreas de oportunidad para impulsar su consolidación.

Martha Rizo (2011, págs. 2-3) describe la comunicación como *“Un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado”*, que obedece a tres principios:

- El principio de totalidad, que señala la particularidad de las características de un sistema y que es distinta a los elementos que lo integran tomados por separado.
- El principio de causalidad circular indica que el comportamiento de cada una de las partes del sistema integra un complejo conjunto de implicaciones mutuas.
- El principio de regulación asevera que para que exista equilibrio en el sistema se requiere que la comunicación siga determinado número de reglas, normas y convenciones.

Con estos principios, la comunicación abordada desde el Enfoque Sistémico, permite generar un análisis oportuno para conocer los requerimientos organizacionales de las Pymes, así como la viabilidad de

establecer una empresa que promueva servicios de consulta y asesoría en materia de Comunicación Organizacional en Puebla.

Lo anterior, apuntalando la relación de dependencia existente en la necesidad que todo organismo tiene de formar parte de un entorno comunicativo que privilegie los intereses del cliente, proporcione un rango de acción para el comunicador y mantenga una dinámica de vinculación e interacción constante.

Es así como una Consultora especializada en comunicación deberá distinguirse de otras empresas que ofrecen servicios similares, encaminados al desarrollo y gestión del capital humano.

A partir del análisis de las diferentes ofertas existentes en el mercado poblano, en cuanto a servicios de consultoría, en específico en materia de Comunicación Organizacional, se desea destacar el manejo de estrategias fundamentales en Comunicación: Institucional, Interna y Externa, así como en Liderazgo empresarial.

En este marco, se ha desarrollado el sumario de dichos elementos para evaluar la importancia y la necesidad de su implementación, mediante una Consultora de CO en las empresas de servicios, en particular, del sector educativo.

2.4. Cultura organizacional

La Cultura Organizacional está condicionada por las prácticas y conductas que los miembros de una institución han establecido para su convivencia en el interior y exterior de la organización.

Es ahí donde se empieza a tejer la personalidad de la institución, ya que la cultura de la empresa expresa su forma de pensar y actuar respecto a sus públicos y a la sociedad en general.

De acuerdo con Brandolini y González (2009, pág. 15), la Cultura Organizacional está definida por el constructo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos e incluso, creencias que se manifiestan en diversos símbolos, mitos, lenguaje, acciones y comportamientos que constituyen un marco de referencia compartido con relación a lo que se hace y piensa en una organización.

Los elementos que forman la Cultura Organizacional se generan entonces, en un entorno común, en donde se comparten hábitos, creencias, recursos tecnológicos, actitudes y conductas, así como “*roles, ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias*”. (Brandolini & González, 2009, pág. 12)

Lo anterior cobra relevancia al considerar a la Cultura Organizacional como un elemento inherente a cualquier empresa, siendo un sistema en donde las partes se vuelven interdependientes.

La Cultura Organizacional, según Carlos Fernández Collado (2005), está compuesta por los valores y creencias de los individuos que son parte de un sistema cultural, en el que se generan expresiones o productos.

Fernández Collado (2005) detalla que las expresiones pueden ser de tipo Simbólico, siendo aquellas en las que se tiene la intención de describir o representar de manera objetiva o subjetiva al ser humano, su mundo, su filosofía y las relaciones entre todos estos elementos.

Es decir, son aquellas que proyectan a través de imágenes, signos, sonidos, mensajes y otros medios, la personalidad y aspecto de los sujetos, así como su filosofía sobre el mundo y la humanidad.

Fernández (2005) también describe las manifestaciones Conductuales, las cuales expresan y delimitan los modelos de comportamiento e interacción de los integrantes del sistema cultural.

Es decir, incluyen normas, políticas, reglamentos, leyes y sanciones que rigen la convivencia social en los distintos sistemas donde se desarrolla el ser humano, y con los que se desea garantizar un ambiente de cordialidad y progreso.

De acuerdo con el autor, también existen manifestaciones Culturales Estructurales que permiten certificar el cumplimiento de las metas de la organización, a través del establecimiento de estatutos para las relaciones de producción, los niveles jerárquicos, los tipos de operaciones y las estructuras sociales.

Finalmente, las expresiones Materiales se constituyen por todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos, indispensables para el rendimiento eficaz de los miembros del sistema cultural.

Esto se refiere a que la Cultura Organizacional se integra de todo aquello que pone de manifiesto cualquier aspecto de las instituciones. Siendo aquí, donde la cultura y la comunicación convergen recreándose mutuamente en el ciclo de creación, divulgación y evolución de las manifestaciones culturales.

Fernández expone que la cultura de una organización establece un marco común de referencia que permite a los individuos entender una expresión de manera similar, poseer el mismo lenguaje y conocer con certidumbre lo que es relevante para la entidad en la que se desenvuelven.

El autor considera que una organización con una cultura bien cimentada, tendrá una comunicación competitiva. La cultura de una entidad determinará en gran medida la calidad, intensidad, periodicidad, nivel de formalidad y dirección de la comunicación.

La Cultura Organizacional que logra consolidarse ha tenido que perfeccionar la manera en la que interactúan sus miembros dentro y fuera.

Sólo una estrategia de comunicación eficiente puede proporcionar las pautas para que un sistema fortalezca sus manifestaciones culturales y haga que sean de entendimiento compartido, hasta el punto que se posea una identidad realmente única donde todas las personas trabajan bajo el mismo esquema de prioridades.

2.5. Identidad institucional

Una organización no sólo debe estar comprometida con conservar bien informado a sus diferentes públicos y con estar atenta de lo que se dice o no de ella. Otra parte fundamental, en lo que a la comunicación concierne, es el aspecto de la Identidad Institucional, que tiene la finalidad de mantener la coherencia entre lo que se ve y la forma en que actúa la empresa u organización.

Italo Pizzolante, en el artículo La geometría de la Comunicación Empresarial (Razón y Palabra, 2003) señala que la Identidad Institucional es el contorno o superficie que diferencia lo interno de lo externo de la empresa, es decir, un pequeño limite llamado Identidad que hace ver la personalidad de la empresa, mediante elementos tangibles o intangibles, pero que son factores fundamentales para generar una buena imagen ante los diferentes públicos de la organización.

No puede separarse la identidad de una institución y sus valores, del modo de comunicar. Su identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación. (La Porte, 2005)

La coherencia en la identidad de una organización es sumamente importante porque se tiene que comunicar algo visualmente en armonía con lo que se está comunicando intangiblemente.

Los valores de los que se hace alarde deben reflejarse día con día en la imagen tangible o visual que se está trabajando, para proyectar un mensaje coherente que haga sentir a los públicos apego, confianza y credibilidad.

La Identidad Corporativa es la personalidad que se construye para sí misma una organización. Es la forma como se hacen perceptibles los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que le rodean. (Pizzolante, 2003)

Para cualquier empresa u organización, su nivel de confianza y reputación son herramientas fundamentales para su proyección a futuro.

Es necesario planear una buena identidad, pues en ésta se tienen las bases para trabajar la percepción de los públicos de una organización y con ello, construir una imagen de respeto y confianza, que genere una proyección de responsabilidad integral.

La identidad es un valor agregado que la organización debe dar a su gente tanto al interior como al exterior, es un valor agregado que hace crecer a la empresa.

Costa (2004) precisa que la Identidad Institucional o Corporativa es un sistema que se maneja por medio de diferentes signos, formas, colores que son parte e identifican a una organización.

La misma organización debe hacer constantemente autoevaluaciones sobre la identidad que se está generando, con el objetivo de conocer si los públicos internos y externos están satisfechos, saber si se está logrando fortalecer el lazo que se desea crear con ellos y mantener así la imagen que se desea proyectar.

Como señala La Porte (2005, pág. 4), *“La identidad de la institución determina los principios de comunicación con los que actúa. Por ello el fin con*

el que fue creada y los valores que la sustentan orientan de modo decisivo su actividad comunicativa”.

Una empresa u organización continuamente tiene que estar comunicando lo que en ella sucede, es uno de sus fines prioritarios, ya que sus públicos necesitan recibir información necesaria, es una medida básica e imprescindible.

De esta forma, los elementos que son parte de la Identidad Institucional, como las manifestaciones o valores se emitirán de manera eficaz, permitiendo que los públicos distingan la autenticidad de la Identidad Corporativa y con ello, diferenciar a la organización de la competencia.

La comunicación en las organizaciones se entiende como un medio de dar a conocer su identidad y valores, no como un fin en sí misma.

Pizzolante (2003) señala que la calidad de los productos o servicios que proporciona una empresa, pero principalmente, la esencia que va impregnada en estos forma gran parte de la reputación de la organización.

Así, el tener una favorable reputación llevará a la empresa a ser empática con sus públicos y manejar una buena identidad.

El autor afirma que es importante comunicar siempre todo aquello que se hace o deja de hacer como organización, ya que la admiración y el respeto nacen y crecen sobre lo que realmente la empresa u organización es, no sólo de lo que se desearía ser o simular.

Otra acción que debe destacarse al manejar la Identidad Institucional, es mantenerse siempre al tanto de lo que sucede en la empresa, así como lo que ocurre en otras organizaciones con las que se tenga relación, ya que alguna situación adversa en ellas puede recaer y afectar directamente la imagen que se pretende de la organización.

Como parte de una estrategia visual, es importante ocuparse de las empresas con las que se trabaja, de esta manera se entenderá cómo manejar

la identidad corporativamente. La Identidad Corporativa es en sí misma, una decisión estratégica, un activo, y está estrechamente relacionada con el plan de negocios y en consecuencia con el mercado que se desea atender. (Pizzolante, 2003)

En este sentido, deben realizarse continuamente programas en el manejo de identidad y comunicación, ya que en la época actual está sujeta a constantes cambios, es global y no es estática.

Paul Capriotti (2004), exhorta a las instituciones a realizar Planes Estratégicos de la Identidad para estar al día y, de esa forma, crecer como organización a la par del crecimiento global y generacional que se está propiciando.

De acuerdo con el autor, la Planificación Estratégica de la Identidad se desarrolla al manejar un trabajo de análisis y al realizar una meditación sobre lo que está sucediendo en la compañía en general, examinando la capacidad que se tiene para diferenciarse de las demás, específicamente de los competidores. También para aportar algún valor agregado a los públicos y para reconocer la mejor manera de comunicar los valores y diferencias positivas.

La gestión de la Identidad Institucional a través de la Planeación Estratégica, da seguridad y valor a la organización respaldando una imagen fuerte, firme y positiva, mediante una comunicación constante de lo que se hace y se deja de hacer, involucrando a las personas adecuadas para que intervengan de manera formal en el proceso de comunicación.

Por ese motivo, la Identidad Institucional no es sólo un problema de los departamentos, o agencias de comunicación sino que debe de estar implicada de forma directa la Gerencia o Dirección General. Es decir, las decisiones acerca de la Identidad Institucional son una problemática estratégica del más alto nivel de la organización. (Capriotti, 2004)

2.5.1 Identidad Visual

“El sistema gráfico de identidad gira en torno a la marca y esta gira en torno al nombre, a partir de estas la identidad visual se desarrolla y abarca todas las manifestaciones y comunicaciones de la empresa”. (Costa, 2004, págs. 129-132). Este concepto define la esencia del logotipo y nombre de una marca, los cuales deben poseer la capacidad de ser fácilmente recordados, es decir, los signos deben tener como característica ser cada vez menos figurativos y más recordativos.

De acuerdo con el autor, estos elementos están hechos para ser percibidos, pues los individuos son más propensos a las simples percepciones y apariencias; sin embargo, la predisposición a juzgar por las realidades experimentadas y vividas directamente también es mayor (2004). La Identidad Visual es determinante para la elección de la marca en primera instancia, pero la experiencia que el consumidor tenga al hacer uso del bien o servicio será el factor que influirá en decisiones futuras.

Costa considera que los productos y bienes que la empresa elabora o vende y que presentan características de estilo, forma y estética similares dentro de la misma marca, se denominan “familia”, en este contexto podemos decir que hablamos de Identidad Objetual. (2004)

La Identidad Objetual es el segundo referente que el consumidor tiene para conocer el producto o servicio, pues el contacto físico refuerza la atracción que a distancia logra los elementos de la Imagen Visual. Costa menciona que será a partir de dicho contacto cuando se experimente un estado de satisfacción, debido a las referencias emocionales previas del usuario. (2004)

El lugar donde la institución se encuentra, representa la incorporación de la arquitectura como elemento de identidad, que surge en consecuencia de la prestación de servicios también denominada Cultura de Servicio. (Costa, 2004)

En este sentido, la arquitectura es importante porque define la experiencia que el público vive al acudir y situarse en las instalaciones, la arquitectura también es un elemento que provee emociones y será el referente para las próximas decisiones del consumidor respecto a la empresa.

La conducta del empleado es la conducta de toda la institución y ésta es parte de su identidad (Costa, 2004), el estilo y la personalidad que se muestre en relación al cliente definirán una vez más las emociones del consumidor pues será él, quien viva la identidad de la institución de cerca.

La conducta de los empleados debe respaldar los valores que se manifiestan en el discurso de la institución, de lo contrario, el cliente llevará en su mente la percepción de una empresa incoherente, lo cual será el factor determinante en la decisión futura del usuario respecto a los productos o servicios que la institución oferte.

2.5.2 Imagen Institucional

Para una empresa es importante que la imagen que quieren proyectar y sostener, en efecto, concuerde con la percibida, aunque también es necesario que se esté difundiendo una imagen real de la organización.

En este sentido, comunicar la parte real de una empresa, revelando lo que en verdad sucede, es vital para mantener buenos lazos con los públicos. A medida que una organización va trabajando adecuadamente, creciendo y tomando importancia, también va creando su propia imagen basada en una situación verídica.

La imagen de una organización se aprecia naturalmente, se siente, por la forma en que lidera y comunica a cada una de sus áreas: objetivos, planes y estrategias. Si se comunica de manera coherente la Identidad Corporativa, la imagen que se proyecte será siempre la más adecuada.

La estructura o esquema mental que los públicos tienen de una compañía, está integrada por el conjunto de atributos que utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás. (Capriotti, 2004)

Cualquier organización genera una imagen ante sus públicos, eso es inevitable, lo prioritario es dar a conocerla con una imagen correcta, con la que la empresa pueda crecer y alcanzar un nivel de importancia alto ante sus competidores o mercado en general.

La imagen es una característica derivada de las relaciones colaterales de un sujeto, que de la misma forma que una organización, es un ente social económicamente activo, el cual transmite e intercambia información, productos y/o servicios. Por lo que es necesario que la imagen de una organización sea la adecuada para mantenerse vigente.

La imagen no debe verse o pensarse como una máscara externa, adaptable convenientemente, sino como una prolongación sustantiva de la propia estructura y su verdadera forma de actuar. (Pizzolante, 2003)

Efectivamente, la Imagen Institucional en ningún momento debe modificarse o moverse constantemente, ya que eso comunica la falta de estabilidad en la organización y por lo tanto, no promueve una buena imagen.

Al respecto, un trabajo estratégico implementado desde el origen de la institución, o bien, desde una consultora especializada en el tema, será el reflejo de la imagen verdadera, que a su vez, será la adecuada para la organización.

La identidad también es el resultado de la imagen, aunque ésta última tiene la ventaja de ser evidente, a diferencia de la identidad, que no lo es, únicamente se transmite.

La imagen podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. (Capriotti, 2004)

En este sentido, como bien explica La Porte (2005), la imagen de una institución queda grabada y establecida en la mente de los consumidores, o bien, de lo que él maneja como el “entorno” de la empresa u organización, es decir sus públicos más cercanos o sus públicos externos.

La imagen debe ser clara e identificada por las personas que están en constante relación con la empresa. Dicha relación debe fortalecerse proyectando siempre una imagen positiva y enfocada a sus públicos.

Manejar una buena imagen no es un trabajo sencillo, ya que es una labor de integración en la que se ven inmiscuidos desde los altos mandos hasta el trabajador que realiza la tarea más sencilla, a cargo de todos ellos está la imagen que se refleja de la empresa, relacionando también a sus públicos externos, pero siendo principalmente manejada por su público interno.

Costa señala que *“la imagen de la empresa sólo la hace la empresa. Los colaboradores externos contribuyen parcialmente y ocasionalmente a ello, con mayor o menor acierto, con mayor o menor intensidad.”* (2004, págs. 129-132)

2.6. La comunicación desde un Enfoque de Sistemas

En materia de Comunicación como estrategia de mejora en las organizaciones, la Teoría de Sistemas permite tener un acercamiento con el ente social y/o económico, razón por la cual ha resultado significativa en el estudio del comportamiento del individuo en grupo.

En este sentido, la Teoría de Sistemas hace referencia a la influencia que ejerce la organización, desde una perspectiva global, hacia el individuo que forma parte de ella. Como lo define Friedrich Hegel (Rodríguez J. , 2013, pág. 155)

- El todo es mayor que la suma de sus partes
- El todo determina la naturaleza de las partes.
- Las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo.
- Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.

Asimismo, permite evaluar dicha relación e influencia entre un elemento y otro.

La teoría de sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo en relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones con distinto nivel de relevancia. (Rodríguez J. , 2013, pág. 157)

De acuerdo con el autor, el Enfoque de Sistemas permite identificar de manera global y particular a la organización, generando el estudio de sistemas y subsistemas como:

- Objetivos y valores organizacionales.
- Sistema técnico: Conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas.
- Conocimiento del personal y grupo de interacción, éste llega a ser afectado por sentimientos actitudes, valores, expectativas y las aspiraciones de los miembros del organismo.
- Sistema administrativo, involucra a todo el organismo: establece objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones, integración de recursos, el manejo y la coordinación de gente, así como el establecimiento de procesos de control. (Rodríguez J. , 2013, págs. 161-162)

2.7. Comunicación organizacional

Uno de los conceptos fundamentales en el desarrollo de este Análisis de Creación de una Consultora, es precisamente el de la Comunicación

Organizacional: *“Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía”* (Brandolini & González, 2009, pág. 11).

Una vez que se ha expuesto la Teoría de los Sistemas, es posible entender la importancia de la función de la Comunicación Organizacional en las instituciones para promover estrategias que coadyuven al logro de los objetivos institucionales y a la mayor satisfacción posible de sus públicos o clientes.

Fernández Collado (2005), expone a la comunicación a través de postulados básicos, el primero indica que es Integral, es decir, no es un elemento aislado y se manifiesta de manera interna y externa, en el plano vertical, horizontal o diagonal, en distintas direcciones, manera interpersonal, dentro o fuera de algún grupo así como de manera institucional.

Respecto a los medios, Fernández (2005) explica que la comunicación se puede ejercer de manera directa (frente a frente) o de forma mediatizada (usando canales escritos, electrónicos, auditivos y visuales).

La comunicación se presenta como un fenómeno inexorable a las relaciones humanas y, al actuar éstas como sistemas, se puede identificar el segundo postulado señalado por Fernández, el cual describe a la comunicación como un sistema al utilizar distintos medios para emitir mensajes, además de que las personas interactúan, se interrelacionan y son interdependientes.

En este marco, destaca la toma de decisiones en la implementación de estrategias para el ambiente de comunicación en las organizaciones, debido a las numerosas variables del nivel personal y técnico, que intervienen en este proceso, lo hacen complejo y no responden a la linealidad de la relación causa-efecto.

Otro de los principios indicados por dicho autor es el que afirma que la Comunicación y la Cultura Organizacional están intrínsecamente vinculadas, esto en el entendido de que la cultura es la totalidad de los significados con los

que comulgan los miembros de una institución y que son la referencia que se tiene para el establecimiento de estándares de conducta en común.

El último de los postulados indica que la comunicación es una responsabilidad compartida, cada uno de los participantes de este ejercicio tiene una función vital, por lo que se debe procurar su eficaz interrelación para que se alcance el objetivo común.

La comunicación organizacional se logra a través de los recursos simbólicos con los cuáles se despierta la perceptibilidad de las personas que reciben mensajes y les dan significados de acuerdo a la realidad en la que trabajan, con lo que se fortalecen los valores que viven los miembros y se orientan correctamente sus decisiones y acciones. (Fernández C. , 2005)

Los recursos simbólicos de una institución se constituyen por la historia y mitología, de acuerdo con Fernández Collado, estos recursos se encuentran en los acontecimientos probados que han sucedido desde que se originó la entidad.

Mientras tanto, describe los mitos como las manifestaciones simbólicas que se pueden identificar en la historia “sagrada”, como refiere dicho autor, a través de la que se narran los hechos y personajes que hicieron posible que la organización llegara a su constitución actual.

Estos recursos también incluyen los elementos culturales como la misión, visión, valores, creencias y principios, que sugieren lo que es trascendente, preciso e ideal. De la misma forma que lo hacen las ceremonias o celebraciones de fechas y eventos conmemorativos o relevantes, así como la identidad visual de la institución que está compuesta por los colores, logotipos, tipografía, uniformes, entre otros elementos gráficos.

Los miembros de las organizaciones requieren saber todo lo concerniente a sus labores, lo que su institución es, hace y planea, lo que de ellos se espera

y lo que se les ofrece como retribución social y moral, además de la percepción económica por su trabajo.

Las personas reciben respuestas a algunos de estos temas, a través de las manifestaciones culturales, en las que no siempre se utiliza la sobriedad de un mensaje verbal o escrito, sino que se expresan en la subjetividad de cualquier conducta, color e incluso aroma.

Como resultado de ello, se desprende que los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones donde intervienen diferentes actores. (Brandolini & González, 2009)

Las organizaciones producen significado. Lo que circula y se intercambia ya no son productos y servicios son los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización. (Brandolini & González, 2009, pág. 13).

Con ello, las organizaciones dejan de ser productores de bienes y servicios para convertirse también en sujetos comunicativos- sociales, en donde los diversos mensajes que emitan darán cuenta de su perfil, de su identidad, así como del cúmulo de ideas, conceptos y predisposiciones que se asocian a ella por parte de los diferentes grupos externos.

Esto implica también la importancia de generar una serie de estrategias en materia de comunicación, un discurso ordenado y controlado que genere interacción y buena voluntad con los públicos tanto internos como externos.

Brandolini y González (2009) señalan que la competitividad ya no se orienta exclusivamente a la venta de productos, sino que se trata también de ofrecer, - dar a conocer- la mejor propuesta, lo que desemboca nuevamente en la evaluación de las mejores alternativas para exaltar las ventajas competitivas de cualquier organización.

Fernández Collado (2005), manifiesta que la Comunicación Organizacional se puede definir desde dos aspectos elementales que abarca su naturaleza: el de un conjunto de técnicas y operaciones realizadas con la finalidad de proveer y hacer más rápido el flujo de mensajes que se dan entre los copartícipes de una organización, o entre ésta y su entorno, influyendo así en la percepción y respuesta de todos sus públicos con la finalidad de cumplir los objetivos que las instituciones plantean.

Además, en esta definición el autor afirma que la investigación es un punto de referencia para la toma de decisiones, ya que a través de ella es como se logra identificar de manera eficaz las áreas de oportunidad y los inconvenientes que impiden un flujo de comunicación adecuado, lo que invariablemente perjudica el desempeño exitoso de programas y estrategias.

La Comunicación Organizacional surge del estudio de las técnicas y operaciones anteriormente descritas y que son parte del proceso comunicativo. Fernández la define como una disciplina que estudia la manera en la que se presenta la comunicación dentro de las organizaciones, así como la forma en la que éstas se comunican con el medio que las rodea.

Por su parte, Abraham Nosnik (2002)precisa que la Comunicación Organizacional estudia los sistemas de convivencia en los distintos sectores de la sociedad y su estudio ha permitido entender la naturaleza propia de la comunicación y como de ella se desprende la noción de productividad.

La implementación de la Comunicación Organizacional es una manifestación de la planeación estratégica para el logro de objetivos, una buena comunicación permite que los miembros de la organización estén enterados de las metas, planes y decisiones con las que la institución toma rumbo.

De esta forma, es como se desprende la productividad como resultado de la interacción de los miembros de la organización, de la organización con sus miembros y de ésta con sus públicos.

En este orden de ideas, Nosnik (2002) asegura que la institución que no implemente una estrategia general de comunicación posiblemente no tendrá la facilidad de generar un ambiente de información adecuado y eficaz, que asegure que cada área y nivel tendrá la certeza de lo que su organización pretende y el rol que cada uno de los miembros y equipos debe desempeñar para ello.

Al respecto, el autor advierte que una organización logrará consolidarse como una herramienta de construcción social una vez que sea consciente y racional en el manejo de su comunicación. *“Una organización podrá cumplir su cometido de convertirse en herramienta de mejora social siempre y cuando vea a la comunicación como un medio para alinear su propósito fundamental o misión con su funcionamiento operativo”* (Nosnik, 2002).

La comunicación organizacional se extiende en dos planos, el interno y el externo, esto de acuerdo a la naturaleza de sus públicos los cuales tienen necesidades y percepciones diferentes.

Fernández Collado (2005) explica que la Comunicación Interna está integrada por actividades encaminadas a generar y mantener buenas relaciones entre los miembros de una entidad, a través de canales que los mantengan informados, integrados y comunicados.

Mientras que define a la Comunicación Externa como la estrategia para informar, persuadir y promover sus productos o servicios entre sus públicos externos, integrados por clientes, proveedores, distribuidores, gobierno, asociaciones de la sociedad civil y medios de comunicación, por mencionar algunos.

La importancia de la gestión de la Comunicación Organizacional tiene su justificación en la productividad de los miembros de las entidades, así como en su rentabilidad, reputación y posicionamiento ante sus consumidores, colaboradores y abastecedores.

Es por eso que se debe promover la eficacia de los resultados que genera la implementación de la comunicación, como recurso que permite potencializar las capacidades y talentos dentro de las instituciones para direccionar el esfuerzo común de sus participantes y llevarlos hasta el éxito de sus propósitos.

De manera ordinaria se puede observar que los malos entendidos o la información generada y transmitida fuera de tiempo, genera pérdidas, descontrol e inseguridad en cualquier sistema.

Es misión de la comunicación garantizar que éstos, y otras problemáticas derivadas de la deficiencia de una planeación con miras al desarrollo organizacional, se resuelvan, y por el contrario, se transformen en fortalezas que mejoren la atmósfera de trabajo e impulsen el progreso integral del organismo en cuestión.

La Comunicación Organizacional debe entenderse como una herramienta que permite el crecimiento de las instituciones, a través de la identificación de requerimientos de información particulares que respondan de manera adecuada a la filosofía, situaciones, públicos, estructura y propósitos de cada una.

La creación de un Plan de Comunicación orientado a las necesidades específicas de la organización, hará que ésta se apuntale como un ejemplo de consolidación social, en la que convergen la armonía de las relaciones sociales y el efectivo entendimiento entre quienes las establecen, logrando así la evolución positiva y sostenida, que se puede implementar en cualquier sistema.

2.7.1. Comunicación Interna

La Comunicación Interna es la que está destinada al público interno de la organización (...) la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. (Brandolini & González, 2009, pág. 12)

Esta definición destaca el papel que en la actualidad está tomando la Comunicación Interna como una herramienta de la cúpula de la organización con objetivos que varían de una empresa a otra. Además, considera elementos humanos y económicos.

“La Comunicación Interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo”. (Brandolini & González, 2009, pág. 7).

Dicha aseveración, coloca a la Comunicación Interna como un proceso planificado, supervisado y controlado de herramientas que reúne y socializa diversos elementos, áreas y acciones organizacionales, generando consenso, eliminando ruido y procurando un manejo efectivo, coherente y dirigido de los mensajes que de manera oficial se emiten hacia adentro de la organización.

Como se mencionó, la Comunicación Interna es una directriz que vincula elementos económicos y humanos, mediante estrategias orientadas a generar y exaltar valores propicios para el logro de objetivos, gestionando voluntades, actitudes, creencias, y todo lo relacionado a la Cultura Organizacional, encaminadas al desenvolvimiento del capital humano en un contexto determinado en favor de la supervivencia de la empresa en un entorno global competitivo.

En el caso particular de este estudio, centrado en el sector educativo, se torna elemental recordar que Puebla, es la entidad con el mayor número de Instituciones de Educación Superior, públicas y privadas, que requieren de servicios que las diferencien entre sí.

Respecto a las instituciones públicas, de acuerdo con información proporcionada por la Subsecretaría de Educación Superior, de la Secretaría de Educación Pública, en Puebla existen 27 Organismos Públicos Descentralizados (OPD's), 11 Normales, 3 Institutos Tecnológicos Federales, 3

Universidades Pedagógicas, 8 Instituciones Oficiales; además de la oferta educativa de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, de una extensión de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y de la modalidad de Educación a Distancia del Gobierno del estado.

Asimismo, por lo que atañe a las universidades privadas se cuenta con 199 con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), proporcionado por la SEP estatal.

De ahí la importancia que desde su corazón ideológico, sus cimientos y formas de actuar y comunicar, una institución educativa se conciba a sí misma como un ente económico capaz de contar con un perfil único y bien diferenciado del resto del mercado, una identidad con ventajas competitivas que no tenga ninguna otra.

Lo anterior, requiere de la construcción de una filosofía organizacional que logre que docentes, alumnos y personal administrativo sean los principales promotores de una organización sana.

Es importante destacar que este tipo de comunicación se centra de manera única y primordial en el público interno <<primer destinatario>> de los mensajes emitidos por la organización, esto es, serán los sujetos que forman parte de la base productiva quienes extiendan hacia el entorno variables, características y rasgos que definan y determinen el perfil de la misma.

La Comunicación Interna permite que los miembros de la empresa se sientan identificados, se vuelvan parte del progreso, a través del reforzamiento de una conducta positiva que exprese lealtad y compromiso, mediante la constante retroalimentación de un clima laboral y valores que, no solamente se enmarquen en diversos soportes publicitarios, sino que se vivan y se reproduzcan de manera reiterada y prolongada.

“...Puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización

puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral". (Brandolini & González, 2009, pág. 7)

De esto, es posible resaltar variables que fortalecen el papel de la Comunicación Interna:

a) Herramienta global: Es decir, forma parte de una estrategia integral e interdependiente pues busca: *"armonizar las acciones de la empresa, evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando". (Brandolini & González, 2009, pág. 26)*

b) Permite incrementar el compromiso de los colaboradores: en este aspecto, se considera que una comunicación interna bien encaminada y planificada permite acercar a los miembros de la organización a una comunicación efectiva que, entre otros aspectos: elimine rumores, fomente la participación mediante una cultura de *puertas abiertas* en donde, cualquier elemento tiene la posibilidad de brindar puntos de vista que generen colaboración y motivación.

c) Un Plan de Comunicación Interna enfocado a satisfacer las necesidades de comunicación del público meta, no sólo impacta en el nivel de participación, sino que logra incrementar la productividad de los miembros del ente económico, mediante la generación de un clima laboral que exalte valores como: confianza, compromiso, lealtad, entre otros.

En este sentido, es posible afirmar que *"... una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral". (Brandolini & González, 2009, pág. 12)*

Como precisan Brandolini y González (2009, pág. 19), Esta área de la comunicación:

asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura (...) la fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear una cultura y una identidad fuertes.

En cuanto al papel del comunicador, en este caso, de una consultora especialista en Comunicación Interna, el rol será entonces generar estrategias integrales, detectar y anticiparse a conflictos o barreras comunicacionales entre los miembros de la organización.

Debe entonces evaluar el flujo de información ascendente, (subordinado-jefe), descendente (jefe, subordinado), horizontal (entre pares) y aquellos canales que se generen, ajenos a la comunicación formal, pero que de manera informal, surjan en cualquier grupo social, donde toma importancia el papel de los líderes, mismos que serán analizados en este capítulo posteriormente.

Asimismo, los analistas de la Comunicación Interna deben poseer características y habilidades que les permitan desempeñar las acciones ya descritas de manera efectiva. En este caso, Brandolini y González (2009, pág. 29) identifican:

- Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspire confianza y respeto).
- Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Saber escuchar.
- Innovador y creativo.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación.
- Habilidad para interpretar la realidad.
- Intuición.
- Perfil de líder

- Habilidad para formar a otros comunicadores.
- Competencia a nivel gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, entre otros.

De manera general, a nivel interno, la comunicación permite: *“generar la implicación del personal: promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo”* (Brandolini & González, 2009, pág. 25).

A partir de estos elementos, la Comunicación Interna propicia un cambio de actitudes, mediante el conocimiento: quiénes somos y hacia dónde vamos, eliminando la incertidumbre típica de un grupo social con fines lucrativos, generando un binomio de compromiso entre objetivos comunes y objetivos particulares.

El buen manejo de dicho elemento genera una actitud positiva, que posibilita la toma de decisiones tanto de la empresa como de los individuos que forman parte de ella, perfilando y detallando acciones para alcanzar las metas organizacionales.

Al contar con un asesor externo, enfocado exclusivamente al estudio de la Comunicación Interna, éste podrá generar instancias de diagnóstico que le permitan identificar, conocer y evaluar aquellas necesidades y sugerencias del público interno, así como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que aquejan a la organización con respecto a la gestión de la comunicación.

El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas, en qué punto está parada la compañía en relación a su comunicación interna. (Brandolini & González, 2009, pág. 24)

De acuerdo con Brandolini y González (2009) existen dos tipos de diagnóstico: amplios y específicos. Los primeros, investigación de clima interno,

pretenden evaluar percepciones y sentimientos de los miembros de la organización, que contribuyan a establecer lo que los autores denominar “Humor de la compañía”; además, esta categoría incluye también la Auditoría de Comunicación Interna, la cual evalúa la efectividad de los mensajes y su adecuación dentro de un plan estratégico.

Por lo que respecta al diagnóstico específico, los autores lo dividen en Awareness, el cual ofrece un diagnóstico de menor alcance sobre un canal en particular; Readership, mismo que representa un diagnóstico de lectura sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de Comunicación Interna implementados. (Brandolini & González, 2009, pág. 47)

2.7.2. Comunicación externa

Esta área inmersa en la Comunicación Organizacional se dirige, como su nombre lo indica, a dar a conocer al público externo las actividades, acciones y tareas de cualquier organización.

De acuerdo con Julio Báez (2000, pág. 110) la Comunicación Externa tiene como instrumento de trabajo principal a los medios masivos de comunicación, esto es televisión, radio y periódicos que permiten mantener a la empresa en el ojo público de manera constante, pero restringida a los públicos que en sí mismos, tienen dichos medios.

Por ello, se admite también que no solamente depende de la relación existente con los medios de comunicación, sino que cuenta con diversos soportes como revistas, folletos, jornadas informativas e implicación en proyectos corresponsables entre diferentes entidades económicas; por ejemplo, la participación en campañas de desarrollo sustentable.

Esto hace necesario que las organizaciones cuenten con el número suficiente de noticias que les permitan permanecer activos mediáticamente, evitando limitar las acciones a apariciones momentáneas.

Sergio Fernández (2007, pág. 214) señala que “*Una comunicación externa eficaz tiene que considerar lo interno y lo externo*”, por lo que menciona elementos fundamentales para su realización:

- Global, es decir, que considere todos los aspectos y posibles contingencias a los que pueda enfrentarse.
- Integrada, hace referencia a que los mensajes emitidos al exterior sean coherentes entre sí, y que vayan conforme una política comunicativa definida a partir de la filosofía empresarial.
- Constante, se refiere a la importancia de que los mensajes se generen de manera permanente, para mantener al público informado del acontecer de la organización.
- Planificada, este elemento antepone la necesidad de conocer de manera previa las acciones a desarrollar para planear estrategias de difusión adecuadas.
- Honesta, ya que en su mayoría, la información falsa tiende a ser descubierta y a generar desconcierto en los públicos, además de dañar la imagen de la organización.

Como se describió en este capítulo, la Comunicación Organizacional es determinante en el actuar de las empresas, por lo que es imprescindible que su gestión se aborde de forma profesional.

Es ineludible que la comunicación sea comprendida como aspecto que debe ser analizado, planeado y dirigido de forma estratégica para contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la organización, la cual, por su naturaleza es inherentemente social y requiere actuar con precisión en los procesos comunicativos que sostiene con sus distintos públicos, sí lo que pretende es el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORIA EN MÉXICO EN INSTITUCIONES

En este capítulo se presenta una descripción de la situación actual de las empresas que ofrecen servicios de consultoría en nuestro país. Para conocer el campo de acción que atienden dichas empresas, de forma inicial se muestran las cifras que revelan el impacto de las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

En este marco, se dedica un espacio para definir la subcontratación y las responsabilidades de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo para este modelo de empleo y se detalla la importancia de la asesoría externa en el fortalecimiento de las organizaciones, así como diversos conceptos de consultoría que permitirán percibir con mayor claridad el beneficio que ofrecen estas empresas a sus clientes.

También se incluye un panorama de las consultoras en el estado de Puebla, en el donde se hace referencia a los servicios que ofertan, según su mercado meta.

Del mismo modo, se describe el contexto educativo de las universidades que se ubican en el estado, percibidas desde su constitución como empresas de servicios con fines lucrativos, en el caso de las Instituciones de Educación Superior privadas, en las cuales se centra esta investigación. Asimismo, se menciona su clasificación según su tamaño.

3.1 Generalidades

En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil entidades económicas, de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas que generan 52% del Producto Interno Bruto y 73% del empleo en el país, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, así como al Observatorio Pyme, los datos presentados se refieren al año 2013. (Observatorio Pyme, 2013)

El Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), integra un registro completo de las empresas existentes a nivel nacional y por entidad federativa, lo que nos permite conocer de manera confiable la situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas por sector. (Secretaría de Economía, 2013)

Actualmente, se puede observar que de acuerdo con el SIEM, (Secretaría de Economía, 2013), a nivel nacional el sector comercial es el que más presencia tiene con 510 mil 769 empresas registradas, mismo comportamiento que se observa en Puebla, donde la actividad comercial encabeza el número de empresas registradas con 13 mil 695.

Esto indica que los negocios comerciales han logrado superar las expectativas del sector productivo, de servicios y manufacturero, en los que se puede identificar un área de oportunidad, al desarrollar un servicio de consultoría que responda a sus necesidades de crecimiento y consolidación integral, en los planos económico y organizacional.

De acuerdo al artículo “La importancia del sector privado en México”, de Luis Foncerrada (2013), respaldado por la Coparmex, la iniciativa privada en el país es la más importante al ser el principal impulso económico generador de empleos y de inversión, pues representa el 84% de la actividad económica total.

Además de que dividido en sectores económicos: aproximadamente 60% de la producción privada corresponde a actividades de prestación de servicios que incluyen el comercio, transporte, servicios financieros, entre otros; el 35% al sector secundario, que representa a las actividades manufactureras, a la minería, la construcción, así como el suministro de gas y electricidad, mientras que el 5% restante se integra por el sector primario.

Lo anterior, permite reforzar la idea de que este tipo de sectores representan un campo de acción para los especialistas en determinados temas que se dedican a la asesoría y consulta. Pues invariablemente una empresa

que sustenta sus decisiones en la evaluación y planeación estratégica tiende a robustecer la eficacia de sus procesos y/o mecanismos, lo cual le permite obtener resultados positivos en el mercado que compite.

Si bien, el autor advierte la participación del gobierno como regulador de los lineamientos bajo los cuales las empresas deben operar, también se puede identificar la necesidad de asesoría, en distintas áreas con las que cuentan estas organizaciones para poder fortalecerse e influir de manera activa en el desarrollo de la economía nacional.

3.1.1 Clasificación de las empresas: tamaño, número de empleados, servicio que ofrecen

De acuerdo con el organismo federal Promexico (2015), las micro, pequeñas y medianas empresas, son esenciales para la economía nacional, debido a los acuerdos comerciales que ha tenido el país en los últimos años, además de su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

A continuación se presenta una tabla en la que se aprecia el número de entidades económicas de todo el país, así como del estado y el municipio, referente a todos los sectores y tamaños, registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), (2015):

Tabla No. 2.- Entidades económicas en México

UNIDADES ECONÓMICAS	PAÍS	ESTADO DE PUEBLA	MUNICIPIO DE PUEBLA
NÚMERO	4 millones 926 mil 61	299 mil 537	88 mil 293
PORCENTAJE	100	6.08	1.79

Fuente: Elaboración propia con información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015)

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, en su página de internet (2015), cataloga a las empresas de la siguiente manera:

Las microempresas son todas aquellas que sin importar el sector productivo al que pertenezcan, tienen hasta 10 trabajadores y alcanzan un total de hasta 4 millones de pesos anuales de ventas.

Para las pequeñas empresas, el sector Comercial cuenta con un promedio de 11 a 30 trabajadores; en el caso de los rubros Industrial y de Servicios, el número de empleados va de 11 hasta 50; para los tres casos su rango de ventas anuales es de 4.01 hasta 100 millones de pesos.

Las medianas empresas del sector Comercio pueden tener de 31 a 100 trabajadores, las dedicadas a Servicios pueden tener un personal que incluya 51 y hasta 100 individuos, mientras que las de Industria pueden tener una mano de obra que puede variar de 51 y hasta 250 personas; todas con un rango de ventas anuales de 101 y hasta 250 millones de pesos.

Además de estas especificaciones, el Observatorio Pyme, del Consejo Mexicano para el Desarrollo Económico y Social, A.C. (2013), señala una categorización para las Pequeñas y Medianas Empresas. Se trata de la empresa Gacela que incrementa su volumen de negocio anual arriba del 25%, de manera continua durante un transcurso de tiempo de mínimo tres años consecutivos.

Una característica de estas compañías es que cuentan con una estructura ligera y flexible, para adaptarse a las exigencias del mercado en cada momento.

Actualmente, existe el sector de las Consultoras, las cuales funcionan como organismo –empresa-, independientes a las ya mencionadas; este modelo de negocio, es reconocido por brindar servicios de asesoría externa, en diferentes rubros que impactan en el desarrollo de una organización, sin

importar su tamaño o giro, mediante una gama de servicios profesionales como: Reclutamiento y Selección, Recursos Humanos, Capacitación, Manejo de personal, Reducción de costos entre otros.

En su mayoría, las empresas dedicadas a la Consultoría Organizacional brindan servicios para las medianas o grandes empresas, dejando de lado, las micro y pequeñas debido a factores como:

- A. La capacidad que tienen para absorber costos ajenos a lo que demanda su producción de bienes o servicios.
- B. Al número de personal en activo.
- C. A factores inclinados al poco o nulo interés de las pequeñas empresas, para obtener servicios que en el mediano y largo plazo se conviertan en un activo reflejado en una Cultura Organizacional deseable, que procure el fortalecimiento del personal como un todo.

En este último punto, se refleja la viabilidad de enfocar los esfuerzos por crear un modelo basado principalmente en comunicar para mejorar, abrir las puertas de la organización tanto para el público interno, como externo. Considerando la importancia de generar una política de puertas abiertas para el sector educativo que le permita crecer y generar valor agregado, mediante la afiliación de alumnos y docentes, así como de los clientes potenciales.

De lo anterior, se desprende la temática de la subcontratación, siendo las consultoras, un ente subcontratado, que ofrece sus servicios por proyecto, por temporalidad o colaborando de manera permanente, pero sin dejar de estar fuera de la nómina de alguna empresa; y que en algunos casos, dependiendo del área que desarrollen, otorgan también servicios de tercerización de personal, denominada outsourcing.

En la siguiente tabla se puede apreciar el número de unidades económicas que ofrecen servicios de publicidad y actividades relacionadas registradas en el país, el estado y el municipio, de acuerdo con información del

DENUE (2015), como un dato para contextualizar la zona geográfica de interés para la presente investigación respecto a las entidades económicas que incursionan en este rubro y que son pequeñas.

Tabla No. 3.- Empresas que ofertan servicios de publicidad y actividades relacionadas en el territorio mexicano

NÚMERO DE ENTIDADES	PAÍS	ESTADO DE PUEBLA	MUNICIPIO DE PUEBLA
	827	17	12

Fuente: Elaboración propia con información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015)

La categoría de servicios de publicidad y actividades relacionadas dentro de las especificadas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, se tomó como referencia porque es una de las que más se ajustan a las actividades de consultoría en comunicación.

Cabe resaltar que este tipo de servicio, es un rubro poco ofertado en nuestro país, ya que no se localizaron estas unidades económicas registradas en el DENUE, o por lo menos, no han logrado clasificarse dentro de dicho Directorio.

3.2 Capacitación y Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 15-A (2014), define la subcontratación como aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Asimismo, Salomón Rodríguez señala que: *“La subcontratación es también la tercerización de obligaciones y derechos del patrón”* (2013).

La Ley Federal del Trabajo (2014) en diversos artículos, por citar algunos el 2, 3, 25, 132 entre otros, precisa la responsabilidad del empleador para brindar al trabajador la capacitación y adiestramiento que le permita adquirir conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el desarrollo de una actividad, logrando su plena integración en un entorno saludable.

3.3 La asesoría externa en el fortalecimiento de las organizaciones

De acuerdo a las consideraciones de esta investigación se hace presente la necesidad de contar con especialistas dedicados precisamente a la inserción adecuada de los sujetos mediante estrategias de comunicación asertiva.

La información sobre este tipo de negocios apenas empieza a consolidarse, ya que no se tiene un registro más amplio y detallado que permita conocer su área de especialización. Sin embargo, con el catálogo del que se dispone a través de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2014), es posible identificar que en el país las empresas de asesoría y consultoría se han desarrollado principalmente en las disciplinas relacionadas con la ingeniería, los sistemas informáticos, la calidad, los recursos humanos, así como la seguridad e higiene.

3.3.1 La consultoría de empresas

Para definir la consultoría de empresas, Roche (2008) refiere al Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido y la describen como un servicio proporcionado por una o más personas independientes y calificadas en la reconocimiento e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, además de que tienen la capacidad de crear y aplicar alternativas de solución adecuadas para responder a las problemáticas.

Por su parte, Bustelo y García-Morales (2000) definen la consultoría de la información como un servicio que ayuda a las empresas a diseñar políticas de gestión de ésta, planear estrategias para su constitución y proveer respuestas a las necesidades particulares en la materia.

De acuerdo con Córdova Ruiz y otros (2015), la asesoría es una actividad enfocada a orientar, aconsejar y sugerir acciones de carácter específico al directivo de la organización.

Asimismo, definen el perfil de los asesores y los describen como personas generalmente preparadas con una visión amplia de temas generales, por lo que se desempeñan como consejeros de directivos y del personal subordinado; sin embargo, no poseen autoridad directa sobre los miembros de la organización para la cual prestan sus servicios.

Con lo anterior, es posible afirmar que la consultoría es una actividad ejercida por especialistas, que prestan sus servicios de investigación, análisis de resultados y propuestas de solución a los problemas identificados, de tal forma que los planes y estrategias respondan a las necesidades particulares de la organización en cuestión.

En el caso de la presente investigación, la Consultoría en Comunicación Organizacional está enfocada en identificar las necesidades en esta materia, mediante un proceso de investigación que permita generar alternativas que respondan de forma eficaz y puntual a dichos requerimientos, a través de estrategias y planes adecuados al perfil de la institución.

3.4 Empresas consultoras en Puebla

En la entidad existen diversas empresas consultoras enfocadas a satisfacer requerimientos muy específicos de cada sector productivo, de acuerdo con un directorio digital de empresas, organismos y servicios del país, llamado Guía México (2014), en el cual, las entidades económicas se registran de forma libre

para ofertar sus servicios; en Puebla existen Consultoras Ambientales, Contables, enfocadas a Negocios, en Administración, Comercialización, Finanzas, Gestión de la Calidad, Mercadotecnia y especializadas en Normas ISO.

Además, se encuentran aquellas dedicadas al manejo de los Recursos Humanos, Consultoras en Determinación de Riesgos, Salud Ocupacional, Seguridad e Higiene Industrial, Tecnologías de la Información y otras más que brindan asesorías Fiscal o Legal.

3.4.1 Servicios ofertados

En Puebla, las empresas consultoras enfocadas al cuidado de los ecosistemas ofrecen servicios de impacto ambiental, descargas y aprovechamiento de aguas, a través de pozos, ante la Comisión Nacional del Agua, ruido perimetral, emisiones a la atmósfera y regularizaciones, ante dependencias como la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, así como la Comisión Nacional Forestal. (Guía México, 2013)

Cabe señalar que se halló un caso particular, la consultora CAG Consultores, ya que a pesar de que tiene un enfoque ambiental, también ofrece en su miscelánea de servicios Mercadotecnia Política, Desarrollo Organizacional y Evaluación de Proyectos, además de que no sólo brinda atención en la entidad, sino también en distintos estados de la República como México, Oaxaca, Tlaxcala, Veracruz e Hidalgo. (Guía México, 2014)

De las consultoras especializadas en el área contable se puede observar que en general, ofrecen servicios en actualización de contabilidades para personas físicas y morales, asesoría fiscal y contable, declaraciones de impuestos, determinación de impuestos federales y estatales, auditorías por facultades de comprobación Servicio de Administración Tributaria (SAT), asesoría y atención de créditos y requerimientos fiscales, tramites del Instituto

Mexicano del Seguro Social y del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Asimismo, destaca la asesoría para la apertura de establecimientos mercantiles y para la constitución de una persona moral. (Guía México, 2014)

Por su parte, las empresas asesoras en comercialización se enfocan particularmente en investigación de mercados y diagnósticos internos, modelos de negocio y comercio, entrenamiento comercial especializado, además de creación e implementación de estrategias de marketing y ventas. (Guía México, 2014)

Sin embargo, las consultoras en mercadotecnia suelen ofrecer servicios precisos y especializados del área como mercadotecnia digital, publicidad, branding, estudios de mercado en redes sociales, sondeos de opinión, encuestas, estudios cuantitativos y marketing político. (Guía México, 2014)

Las dedicadas a la asesoría financiera también ofrecen servicios de contabilidad, cálculo de impuestos, preparación de declaraciones, revisión y desarrollo de procedimientos de trabajo basados en sistemas electrónicos o métodos manuales, además de que suelen encargarse de la tesorería o contraloría de la empresa. (Guía México, 2014)

La consultoría orientada a la gestión de la calidad y especializada en Normas ISO (Guía México, 2014) se enfoca principalmente a la asesoría y capacitación en gestión de calidad, implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, calidad total y calidad en el servicio. (Guía México, 2014)

En el estado de Puebla, las empresas de consultoría que se especializan en negocios generalmente ofrecen servicios de mercadotecnia, realización de proyectos de inversión empresarial, optimización y estandarización de procesos, creación de manuales de operación, así como diseño y desarrollo de

sistemas de información internos, creación de sitios web y cursos de capacitación de personal. (Guía México, 2014)

En un sentido similar, se observa el catálogo de las consultoras en administración, sin embargo, algunas ofrecen además asesoría legal, financiera, materia de impuestos y contabilidad, servicios de auditoría, y realización de trámites y procedimientos para la seguridad social de los trabajadores en las empresas. (Guía México, 2014)

En lo que concierne a las consultoras de recursos humanos suelen manejar la administración de personal, realizar procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, manejo de nómina y outsourcing. (Guía México, 2014)

Respecto a las especializadas en riesgos, regularmente se encargan de verificar y analizar éstos, aplicar auditorías y diseñar programas de seguros, evaluar e implantar sistemas de prevención y protección de riesgos, así como de la elaboración de mapas en la materia. (Guía México, 2014)

Las consultoras de salud ocupacional se dedican especialmente a controlar los accidentes y las enfermedades a través de la disminución de las condiciones de riesgo. Además de salvaguardar las condiciones físicas del trabajador. La salud ocupacional también se encarga del aspecto psicológico, esto con la finalidad de mantener la capacidad de trabajo del empleado. (Guía México, 2014)

Mientras que la consultoría en seguridad e higiene industrial se dedica a verificar los niveles de ruido laboral, el equipo de protección personal, también identifica las sustancias químicas, evalúa los niveles de riesgo de la maquinaria, equipo e instalaciones, capacita en el combate contra incendios, asesora en la constitución de comisiones de seguridad e higiene. (Guía México, 2014)

Las empresas que ofrecen asesoría en tecnologías de la información se ocupan del mantenimiento técnico, desarrollan recursos tecnológicos, brindan

capacitaciones y asesorías en informática y nuevas tecnologías, fungen como soporte técnico; además, crean sistemas de seguridad, instalan servicios de telefonía, redes LAN y wireless, y realizan un control de firewalls, routers y switches. (Guía México, 2014)

Las consultoras en materia fiscal garantizan el cumplimiento de la legislación fiscal vigente, capacitan en materia de Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Nóminas, aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, al Sistema de Ahorro para el Retiro, cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social, participación de utilidades al personal, impuestos federales y locales. (Guía México, 2014)

Asimismo, la consultoría fiscal atiende los efectos que se generan por la ejecución de ciertas operaciones, celebración de contratos, fusión, escisión, compra y/o venta de acciones, incorporación de socios, adquisición de activos, por mencionar algunos. (Guía México, 2014)

Las especializadas en aspectos legales ofrecen asesoría en derecho médico, derecho corporativo, sociedades mercantiles y civiles, así como litigio en materia civil, mercantil, familiar, administrativa y fiscal. Además de atender juicios de amparo, elaboración y negociación de contratos civiles y mercantiles, así como dictámenes y auditorías legales para empresas e inmuebles. (Guía México, 2014)

3.4.2 Panorama general de las empresas consultoras

En contexto, el Distrito Federal cuenta con 116 consultoras afiliadas a la CNEC y Guanajuato con 50, ambas entidades encabezan a nivel nacional la lista de estados con mayor número de empresas dedicadas a brindar asesoría a otras para el mejoramiento de sus procedimientos, a través del diagnóstico y la planeación estratégica en distintas especialidades.

De acuerdo con el portal de internet de la Cámara Nacional de Empresas Consultoras (2014), en el estado de Puebla hay un registro de 21 empresas de este tipo:

1. Consorcio especializado en Ingeniería, S.A. DE C.V.
2. Construcción y coordinación de proyectos, S.A. DE C.V.
3. Construcciones Libosa, S.A. DE C.V.
4. Control de riesgos de Puebla, S.A. DE C.V.
5. Geotecnia Control de Calidad y Construcciones, S.A. de C.V.
6. Gestión urbanística ambiental, S. A. DE C. V.
7. Grupo Interdisciplinario del Agua, S.A. de C.V.
8. Herrera Vélez José Rafael.
9. ICTAM consultores y constructores, S.A. DE C.V.
10. Ingeniería civil en desarrollo, S.A. DE C.V.
11. JUMA supervisión y laboratorio, S.A. DE C.V.
12. Laboratorio de control de calidad y construcciones S.A DE C.V.
13. Laboratorio de ingeniería, S.A. DE C.V.
14. LOGIT, logística, informática y transportes, S.A. DE C.V.
15. López García José Luis.
16. Miranda, Arana, Velasco, S.C.
17. Osru: control, proyectos y construcción de obras, S. A. de C. V.
18. Proyectos de ingeniería urbano y ambiental, S.A. de C.V.
19. SC3, S.C.
20. Scala: supervisión, consultoría, asesoría y laboratorio S.A. de C.V.
21. Sloram S.A. de C.V.

En materia de desarrollo profesional, hasta el momento, la CNEC no cuenta con la acreditación de ninguna consultora, sin embargo, al revisar portafolios de servicios en materia de fortalecimiento del capital humano en diferentes páginas de internet, se localizaron los siguientes:

a) Key Talent: soluciones integrales de Recursos Humanos, con un portafolio de servicios que incluye reclutamiento y selección, personal temporal

y fijo, capacitación especializada, evaluaciones psicométricas, estudios socioeconómicos y consultoría en desarrollo organizacional. De acuerdo a su página web, anualmente atiende alrededor de mil 200 clientes de todos los sectores económicos y tamaños. (Key talent, 2014)

Es de destacar que Key talent cuenta con un micrositio especial para Pequeñas y Medianas Empresas y se precisa que cuentan con paquetes de servicios para aquellas empresas con hasta 250 empleados.

b) Deloitte: Es una consultora trasnacional cuya matriz se encuentra en el Reino Unido, tiene presencia en más de 150 países y cuenta con aproximadamente 182 mil profesionales. Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C. (GYRU) y Deloitte Consulting Group S.C. son las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu en México, las cuales, cuentan con más de 5 mil 400 colaboradores en 22 ciudades del país, destacando la correspondiente al estado de Puebla.

Esta empresa incluye en su gama de servicios: administración de riesgos, asesoría financiera, auditoría, consultoría, impuestos y servicios legales. (Deloitte, 2014)

c) Evolucion: Es una consultora enfocada en satisfacer necesidades empresariales en materia de capital humano; en su portafolio de servicios destacan:

- Consultoría: administración del desempeño, clima y cultura laboral, diseño organizacional, sistemas de compensaciones y change management.
- Aprendizaje y desarrollo: destacan cursos y talleres como crecimiento laboral, crecimiento personal, aprendizaje técnico y tecnológico.
- Tecnología de la información y recursos humanos: cuenta con productos enfocados al desarrollo de la creatividad y la innovación

organizacional; el incremento de la productividad operativa y comercial para mejorar la eficiencia del área de personal.

Esta organización cuenta con la certificación ISO 9001-2008, debido a la calidad en el servicio; además, dispone de oficinas en Puebla, Ciudad de México, Torreón, Tlaxcala, Cuernavaca y Querétaro y continúa en expansión mediante la venta de franquicias.

Dentro de su cartera de clientes destacan empresas como: Lala, Coca Cola Femsas, Pollo Feliz, Grupo Bimbo, Grupo Bonafont, La Morena, Universidad Anáhuac campus Oaxaca, Pfizer, Pelikan y Convermex. Cabe destacar que esta organización se encuentra afiliada a Confederación Patronal de la República Mexicana, Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Endeavor Puebla e International Organization for Standardization. (Evolucione, 2014)

d) Price Waterhouse Coopers México (PWC), firma miembro de Price Waterhouse Coopers International Limited es una organización líder de servicios profesionales en el mundo, ofrece las soluciones que actualmente demandan las empresas ante los riesgos, retos y oportunidades que plantea la globalización de la economía mundial.

Esta empresa cuenta con oficinas en diversos lugares del territorio nacional como Puebla, Veracruz, Torreón, Hermosillo, Guadalajara y Monterrey, entre otros.

Ofrece servicios integrales como:

- Auditoría: interna, restablecimiento y continuidad del negocio, aseguramiento sobre el desempeño, riesgos de tecnologías de la información.
- Consultoría: mejora del desempeño, cambio estratégico, recursos humanos, gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento, tecnologías de

la información, servicios de empresas nacionales y servicios de asesoría financiera.

- Impuestos y servicios legales: Administración de nóminas y servicios contables, asignados internacionales, cabildeo y relaciones institucionales, entre otros. (Price Waterhouse Coopers México, 2014)

Cabe señalar que su portal de internet no indica a qué tipo de clientes les brinda sus servicios.

e) Mampower: es líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Proporciona soluciones de capital humano para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento de sus clientes.

Actualmente cuenta con más de 100 unidades de negocio y más de 75 mil empleados temporales y permanentes, con presencia en México y Centroamérica. Sus oficinas se encuentran ubicadas en El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana que reportan a la casa matriz en México. (Mampower, 2014)

En su portafolio de servicios incluye:

- Reclutamiento y selección.
- evaluaciones y estudios socioeconómicos.
- Tercerización de personal.
- Cursos de Capacitación en línea.

En este catálogo, además de ofrecer ventajas competitivas para el sector micro empresarial, también destaca su programa de atracción de talento universitario. (Mampower, 2014)

Cabe precisar que actualmente, Mampower trabaja con instituciones como la Secretaría de Educación Pública Federal, la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, el Instituto Politécnico Nacional, Instituto Mexicano de la

Juventud, así como el Programa Bécalos de Fundación Televisa y la Universidad del Valle de México.

f) Adecco consultora: Con 22 años de experiencia en el mercado mexicano, esta consultora ofrece soluciones de capital humano, que la convierten en un socio de negocio para los clientes. Actualmente, cuenta con una red de más de 80 sucursales a nivel nacional.

Esta empresa se encuentra asociada a organismos como: American Chamber of Commerce of Mexico, A.C., Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), Business Network International, Cámara de Comercio de Canadá en México (Can Cham), entre otros.

Dentro de la gama de productos que ofrece se encuentra:

- Subcontratación de personal.
- Reclutamiento y selección.
- Consultoría organizacional.

Cabe señalar que su página de internet no indica si ofrece servicios para Pequeñas y Medianas Empresas. (Adecco, 2014)

g) Kelly service: esta consultora estadounidense fue formada en 1946 (Kelly service, 2014). Sus oficinas centrales en el territorio mexicano se encuentran en el Distrito Federal, aunque también cuenta con sucursales en Puebla, Mexicali, Guadalajara, Irapuato, Monterrey, Querétaro, Villahermosa, entre otras.

Tienen presencia en 31 países, proporcionando empleo a más de 560 mil personas.

De acuerdo a su portal de internet, en México tiene más de 24 años de experiencia e innovación. Dentro de los servicios que ofrecen destacan:

- Capital humano flexible.
- Selección de talento.
- Maquila de nómina.
- Consultoría en recursos humanos.
- Outsourcing de reclutamiento.
- Outsourcing de Procesos.

h) Heureka Comunicación Estratégica: de acuerdo con su portal web, esta organización, está dedicada principalmente a la publicidad, sin embargo, se incluye en este apartado, debido a actividades que desarrolla como asesoría en manejo de medios de comunicación, ruedas de prensa y desarrollo de eventos. (Guía México, 2014)

i) OnQ Marketing: consultora de mercadotecnia. No cuenta con una página web propia que permita conocer su gama de servicios. La información disponible en torno a esta empresa se encuentra en el portal Guía México. (2014)

Aunque la diversidad de especialidades de las consultoras para el estado es muy amplia, y a pesar de que algunas de estas empresas ofrecen servicios para gestionar medios de información al interior de las organizaciones, como es el caso de las dedicadas a los servicios administrativos, en Puebla no se tienen consultoras especializadas en la gestión de la comunicación organizacional como una herramienta de desarrollo empresarial.

De lo anterior, es posible observar que si bien, existen empresas consultoras en el ramo del desarrollo oportuno del capital humano, todas ellas se centran principalmente en: reclutamiento, selección, subcontratación, nóminas y aspectos legales.

Ninguna de ellas menciona en su portafolio de servicios la comunicación estratégica, dada la importancia de la misma en el desenvolvimiento de una Cultura Organizacional que entre sus objetivos fundamentales, destaque el

fortalecimiento del corazón ideológico, impactando en la productividad e integración de los empleados.

Además, son reducidas las que cuentan con servicios para las Pequeñas y Medianas Empresas, a pesar de la influencia que estos sectores ejercen sobre la economía del país y de manera particular, del estado.

En el caso del objeto de estudio de esta investigación, únicamente Mampower cuenta con un programa para los talentos universitarios, lo que implica interacción con el sector educativo, principalmente el de las Instituciones de Educación Superior.

Esta misma consultora, maneja en su cartera de clientes universidades con reconocimiento a nivel nacional.

Después del rastreo de consultoras, específicamente en el ramo del Capital Humano, se considera que los especialistas externos que forman parte de esas organizaciones, deben poseer rasgos como: objetividad y destreza, respecto a la detección de necesidades de empresas de ramos diferentes entre sí, áreas de oportunidad e implementación de mejoras enfocadas a los diversos subsistemas que pueden existir en una organización.

Por lo anterior, se considera la importancia de que dichos especialistas, cuenten con un perfil amplio que les permita generar estrategias innovadoras, cercanas a los públicos que interactúan con una organización, y en particular, cercana al cliente, permitiéndoles su propio desarrollo en un mercado global competitivo.

Asimismo, analizando el comportamiento y características de los servicios de consultoría a nivel nacional y estatal a través de la CNEC y la realización de un rastreo en distintos directorios hallados en internet, es posible verificar que un número reducido de empresas consultoras están registradas formalmente en dicha Cámara.

Las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de Consultoría se definen como un sector de la industria del conocimiento, enfocadas a los servicios relacionados con la planeación, evaluación, proyecto, diseño, asesoría y la gestión para el progreso de la competencia de métodos productivos de las empresas. (2014)

En este sentido, podemos observar que una cantidad importante de organizaciones dedicadas a ofrecer servicios de asesoría no se han dedicado a obtener alguna certificación, ni se han inscrito a una institución que promueva y respalde sus servicios.

3.5 Contexto educativo

3.5.1 Instituciones de Educación Superior en el estado de Puebla como entes económicos

De acuerdo al portal de internet del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en Puebla existe un total de 266 empresas afiliadas a este organismo, que ofrecen servicios educativos, de las cuales, se puede observar que 43 están orientadas al nivel Superior (2014).

El SIEM establece que las cámaras empresariales autorizadas por la Secretaría de Economía, son las responsables de operar el registro de las empresas que se afilian a dicho sistema, además de señalar que las confederaciones fungen como coordinadoras del trabajo que realicen las cámaras empresariales.

3.5.2 Catalogación en micro, pequeñas y medianas empresas en México

Además, en el marco legal del SIEM se expone el acuerdo por el que se establece la estratificación y registro de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La catalogación para las micro, pequeñas y medianas empresas orientadas a la prestación de servicios (2014), se integra de la siguiente manera:

En el caso de las microempresas se constituyen por 10 empleados como máximo y tienen ventas anuales de hasta 4 millones de pesos.

Por su parte, las pequeñas empresas pueden tener de 11 a 50 trabajadores y sus utilidades pueden oscilar de 4.01 hasta 100 millones anuales.

Las medianas empresas de este sector, se caracterizan por tener en su nómina de 51 a 100 personas y por generar ganancias de 100.01 hasta 250 millones anuales.

A pesar de que las empresas de consultoría han respondido a las necesidades de distintas empresas en todos los rubros, actualmente viven un proceso de consolidación como negocios, ya que aún no se tienen registros precisos de cuántas existen y que servicios están dando a nivel nacional y en el estado de Puebla.

Sin embargo, ha sido posible conocer de forma general la diversidad de servicios que se pueden ofertar a través de la asesoría externa.

Adicionalmente, se ha podido identificar un área de oportunidad reveladora para esta investigación, las consultoras de comunicación aún son pocas y la mayoría se enfocan a atender necesidades mediáticas de las organizaciones, mientras que este proyecto propone la respuesta a las necesidades de comunicación de forma integral, a través de una consultora en Comunicación Organizacional.

CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO: ESTUDIO EFECTUADO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS CON RVOE ESTATAL, UBICADAS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE PUEBLA

A continuación se desarrolla la metodología que se empleará para determinar si la hipótesis de este proyecto es correcta, lo que permitirá responder la pregunta de investigación anteriormente planteada.

En este apartado será posible conocer el enfoque que rigió la investigación, así como el alcance determinado para la misma, de acuerdo a las características de lo que se estudia y lo que se pretende conocer.

También se describe la técnica de investigación usada para el mismo efecto, y el establecimiento de la muestra a la que fue aplicado el instrumento de investigación, que en este caso consistió en un cuestionario.

Finalmente, se podrán hallar los resultados obtenidos para dicho cuestionario, así como un análisis de los datos obtenidos en cada pregunta que se aplicó.

Enfoque

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, el enfoque que servirá de eje rector es Mixto, ya que conlleva al alcance de los objetivos propuestos en el primer apartado:

- ✓ Análisis de las necesidades existentes en las instituciones, en materia de Comunicación que, a su vez, permita identificar sus requerimientos en dicha materia.
- ✓ Análisis de la factibilidad de la creación de una consultora especializada en la atención y desarrollo de una Comunicación Organizacional efectiva.

Alcance

Exploratorio. Debido al estudio de las propuestas existentes y análisis de necesidades de comunicación en las Instituciones de Educación Superior, ubicadas en el primer cuadro de la Ciudad de Puebla.

Técnica de investigación

Cuestionario. Se llevará a cabo la aplicación de una encuesta en las Instituciones de Educación Superior, que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de tipo estatal. (Ver Anexos)

Cabe señalar que dicha encuesta está dirigida a rectores, o bien, personas que puedan tomar decisiones respecto a la contratación de productos o servicios para la institución.

Calculo de la muestra de Instituciones de Educación Superior de financiamiento privado

De acuerdo a la información mencionada, en el estado de Puebla existen 199 instituciones de Educación Superior de financiamiento privado que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), (181 RVOE Estatal y 18 mixto, es decir Estatal- Federal). (Ver Anexos)

De estas universidades, 126 se encuentran establecidas en la capital poblana. Para fines de esta investigación, se determinó como rango de estudio, a aquellas universidades que además de contar con las características mencionadas, se encuentran ubicadas en el Centro Histórico de la Ciudad de Puebla.

Dicha información fue obtenida del portal “Puebla Universitaria”, de la Secretaría de Educación Pública del estado (2014), en el cual, se encuentra una base de datos en donde toda aquella persona que desee realizar estudios de nivel Superior puede verificar el perfil de las universidades.

De lo anterior, se detectó que en la capital poblana se encuentran establecidas 18 Instituciones de Educación Superior que cuentan con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios estatal, mismas que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla No. 4.- Instituciones de Educación Superior que cuentan con Reconocimiento de Validez oficial estatal, ubicadas en el Centro Histórico de Puebla

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	RECTOR O DIRECTOR	DIRECCIÓN
As Media Centro de Formación Profesional, A.C.	Lic. Joaquín Jordá Pérez Becerra	Juárez 1511, Centro Histórico, 72160, Puebla, Pue.
Centro de Estudios Universitario Altamirano	Lic. Fausto Ramón Altamirano Velasco	13 Sur 503 3er Piso, Col. Centro. Puebla, Pue.
Colegio de Enfermería Emmanuel	Enf. Carolina Partida Ayala	11 Poniente 715, Centro Histórico, 72000 Puebla, Pue.
Colegio Minimalista de Ciencias Penales	Lic. Roberto Javier López Méndez	5 Sur 310, Puebla, Pue.
Escuela Libre de Derecho de Puebla, A.C.	Dr. Roberto Mendoza Zarate	13 Oriente 5, Centro Histórico, 72161 Puebla, Pue.
Escuela Profesional de Diseño de Modas Puebla	Lic. Elizabeth González Hermosillo	Edificio Francisco Rodríguez Pacheco, Av. de la Reforma 105-203, Centro, 72000 Puebla, Pue.
Escuela Rudolph Diesel	Ing. Lourdes Granados Marín	13 Poniente 707 y 713, Centro, 7200 Puebla, Pue.

Escuela Superior de Danza Folklorica Mexicana C'acatl	Profr. Vidal Calvario Tepox	3 Poniente 1707 Col. Centro 72000, Puebla, Pue.
Escuela Superior de Turismo Roberto Cañedo Martínez	C.P. Aurora Mendoza Moreno	9 Poniente 911, 72000 Puebla, Pue.
Instituto Cultural Reforma	C.P. Jorge Fernández Rocha	Reforma 534, Centro Histórico, 72000 Puebla, Pue.
Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas	Margarita Heredia Soto (Alfredo Miranda López)	15 Norte 1-A, Centro, Puebla, Pue. C. P. 72000
Instituto Lingüístico Computacional Alvar	Lic. Eloina Motolinia Quiroz	5 Poniente 708, Centro, 72000, Puebla, Pue.
Instituto Poblano de Especialidades en Psicología, A.C.	Lic. María Teresa Arellano Díaz	5 Poniente 1316, Col. Centro, 72000, Puebla, Pue.
Universidad Alva Edison	Mtro. Jorge León Vázquez	Reforma 725, Col. Centro, 72000, Puebla, Pue.
Universidad de los Ángeles	Lic. Miguel Muñoz García	11 Sur 502, Col. Centro, 72000, Puebla, Pue.
Universidad Palafoxiana	Mtro. Emiliano Montes	Reforma 523, 72000 Puebla.
Universidad Siglo XXI	Dra. María de Lourdes Nares Rodríguez	7 Poniente 303, Col. Centro, 72000, Puebla, Pue.
Universitario Bauhaus	Arq. Maruzka Zamynda Retif Altmann	11 Sur 1310, Puebla Centro, 72000 Puebla, Pue.

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de Educación Superior de la SEP Estatal. (2014)

Determinación de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$N = 18$$

$$k = 1.96$$

(Equivale a un nivel de confianza de 95%)

$$e = 5$$

$$p = .5$$

$$q = .5$$

$$n = 17$$

De acuerdo a la fórmula para obtener el tamaño de la Muestra, que debe considerarse para el levantamiento de información a través de la encuesta, se aplicarán 17 cuestionarios que deberán ser respondidos por los rectores, o en su caso, personas con capacidad de decisión y conocimiento acerca de las necesidades de la institución.

Análisis de resultados

Luego de llevar a cabo la encuesta, se logró recabar un total de 16 cuestionarios contestados, de los 17 previstos. Únicamente una institución se negó a la aplicación.

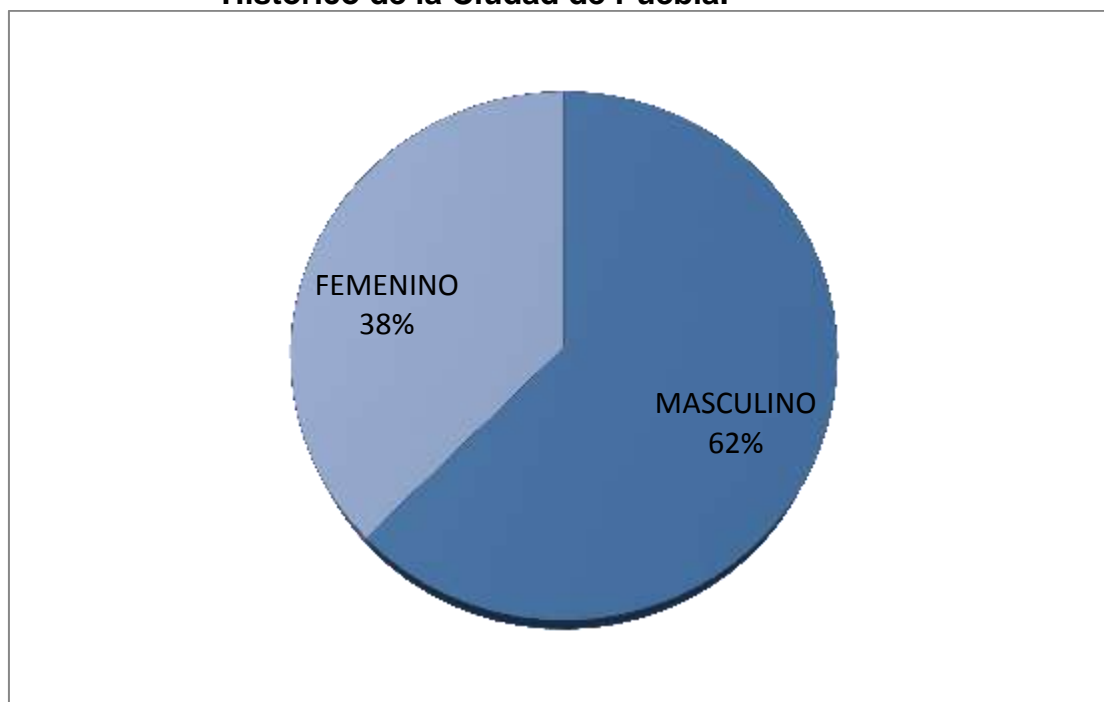
El género de los directivos de las Instituciones de Educación Superior que integran la muestra de estudio del presente trabajo, revela un aspecto de su cultura organizacional.

Con la intención de aprovechar al máximo la información que los encuestados podían brindar respecto a su entorno laboral, se contempló el dato que indica el porcentaje de mujeres y hombres que tienen una capacidad de decisión dentro de las instituciones ya que ese fue el perfil de quienes respondieron la encuesta de esta investigación.

La grafica número 1 revela que la participación del género masculino continúa siendo mayor, al representar el 62 por ciento de la participación en estos niveles jerárquicos de las organizaciones, mientras que las mujeres registran una participación menor, con 38 por ciento, en el área directiva.

De lo anterior, es posible considerar que dos mujeres al frente de una consultora en materia de comunicación tienen un reto significativo ante una realidad que continúa transformándose para que hombres y mujeres se desarrollen de forma equitativa. Ver gráfica 1.

Gráfico No. 1.- Porcentaje de género en el nivel directivo de las Instituciones de Educación Superior, ubicadas en el Centro Histórico de la Ciudad de Puebla.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

El segundo aspecto del presente análisis se enfoca en el porcentaje de las Instituciones de Educación Superior encuestadas, que actualmente cuentan con una oficina o persona responsable de la comunicación interna o externa.

Aunque la mayoría de los encuestados, 62 por ciento, indicó que en su institución sí existe una persona encargada de realizar las funciones en materia de comunicación que demanda la institución, el 38 por ciento señaló no contar con una persona o área responsable; es posible identificar, con el apoyo de la pregunta siguiente, que las actividades de gestión de comunicación en la mayoría de los casos se considera resuelta con sólo enviar un oficio, es decir como un acto de burocracia en las instituciones.

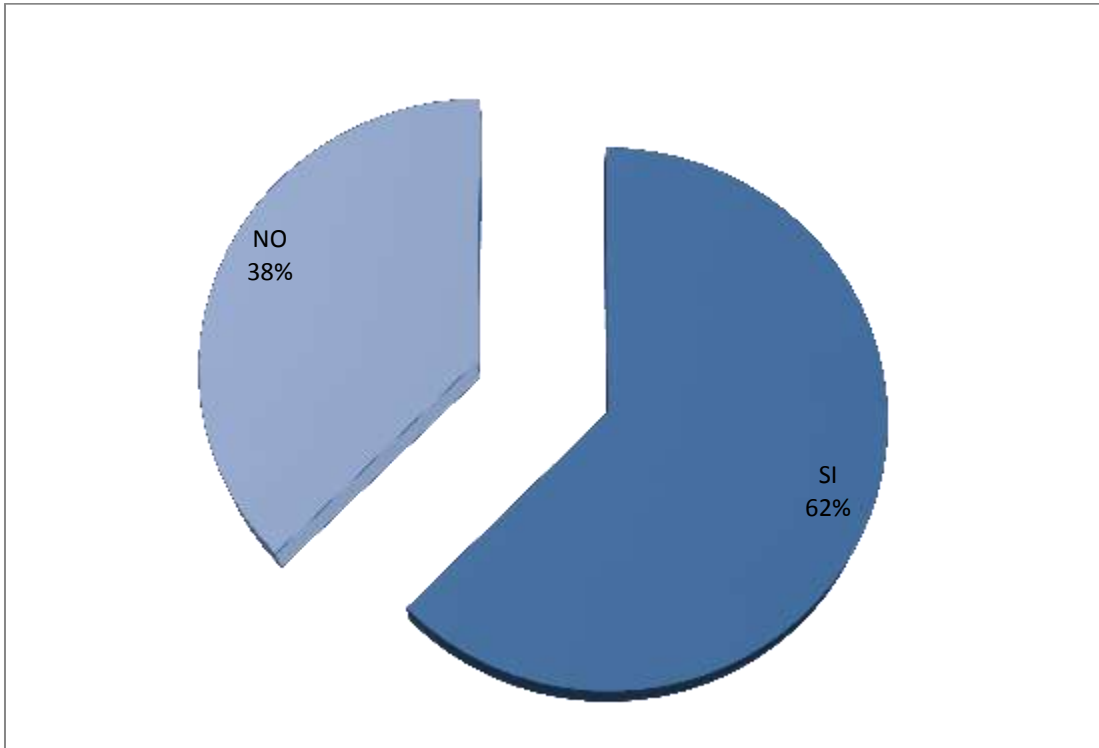
Lamentablemente, se cree que la gestión de la comunicación interna y externa puede ser efectuada en el tiempo libre de alguien con una actividad y perfil profesional distinto al del especialista en comunicación.

En este sentido, es conveniente recordar lo que se mencionó en el segundo capítulo de esta investigación donde se hace referencia a la Teoría de los Sistemas de Chiavenato, al señalar que todo sistema existe y funciona en un ambiente, el cual se define por todo aquello que rodea al sistema y le provee de los recursos que necesita para existir.

Es ahí donde el profesional de la comunicación tiene la capacidad de intervenir para crear y fomentar condiciones favorables, es decir, la buena voluntad del ambiente hacia el sistema, ya que mediante una oportuna gestión de la Comunicación Organizacional se logra establecer una interdependencia inquebrantable entre la organización, vista como un sistema abierto, y el ambiente. Según la calidad de dicha relación se definirá la permanencia o declive de la misma.

Por tal motivo, es de suma importancia que la comunicación en las organizaciones sea asignada con seriedad a quienes puedan atenderla de manera profesional con el objetivo de generar resultados óptimos. Ver gráfica 2.

Gráfico No. 2.-Porcentaje de Instituciones de Educación Superior encuestadas que actualmente cuentan con una oficina o persona responsable de la Comunicación Interna o Externa.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

El tercer punto de análisis muestra que las personas responsables de atender las necesidades de Comunicación Interna y Externa, en su mayoría suelen ser las Secretarías, Administradores o cada una de las áreas que componen la organización, de acuerdo al 25 por ciento de respuestas obtenidas para cada uno.

Mientras que respuestas que indican la existencia real de una labor profesional en la materia, obtuvieron porcentajes menores, tal es el caso del

Área de promoción con 13 por ciento y el de Departamento de Comunicación, que obtuvo el 6 por ciento.

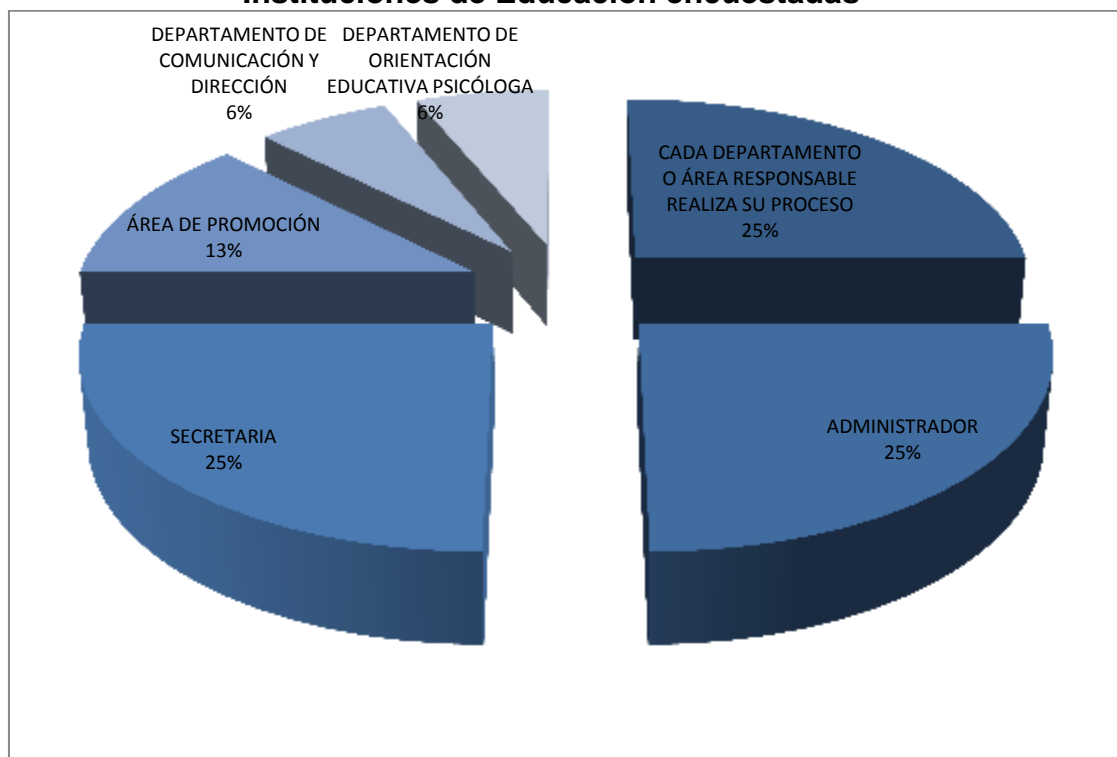
Además, existen instituciones que consideran correcto encomendar sus requerimientos de comunicación al Departamento de Orientación Educativa y Psicológica.

Esta información contrasta con la respuesta que señala que efectivamente, se cuenta con una persona o área responsable de la comunicación, ya que en la práctica real, la comunicación es delegada, y no gestionada, dentro de las organizaciones estudiadas.

Es preciso recordar la cita de Brandolini y González, en la que se afirma que las organizaciones comunican todo el tiempo, hasta cuando callan, por lo que es importante *“no dejar librada al azar la comunicación en una campaña”*.

Es imprescindible que un profesional en la materia sea quien asuma la responsabilidad de consolidar el objetivo de la Comunicación Organizacional: promover estrategias que coadyuven a logros de los objetivos institucionales y a la mayor satisfacción posible de sus públicos o clientes, al orientar la calidad de su interacción con estos.

Gráfico No. 3.- Responsables de las actividades de comunicación en las Instituciones de Educación encuestadas



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

La cuarta pregunta realizada a los directivos de las Instituciones de Educación Superior se relaciona con la percepción de calidad que tienen respecto a la atención que brinda su personal a los distintos públicos.

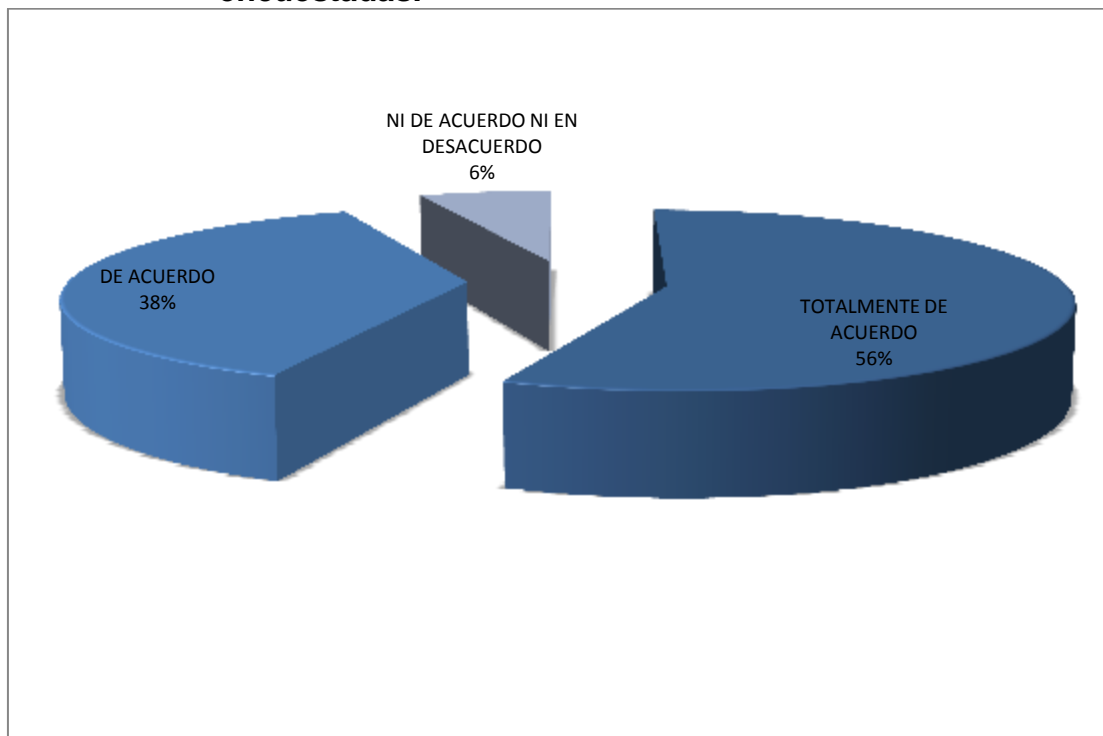
Un aspecto clave en la gestión de la Comunicación Interna y Externa es conocer las necesidades de cada uno de los públicos de la organización. En este caso, la mayoría de las instituciones, el 56 por ciento, está totalmente de acuerdo; y 38 por ciento, está de acuerdo con la afirmación de ofertar una atención de calidad a sus clientes. Sólo 6 por ciento de las respuestas registraron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo anterior.

Ese es un dato alentador, pues denota que sus esfuerzos están enfocados a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que un servicio

que emplee una metodología efectiva para este efecto y que además proporcione alternativas de solución a la medida de dichas demandas, puede resultar del todo atractivo.

La Comunicación Interna, como se mencionó en el segundo capítulo del presente trabajo, permite que los integrantes de una organización se sientan identificados y puedan convertirse en parte del progreso, mediante el fortalecimiento de la lealtad y compromiso, a través del clima laboral y valores que se reproduzcan de manera reiterada y prolongada. Ver grafica 4.

Gráfico No. 4.- Percepción de calidad por parte de los directivos en relación a la atención que brinda su personal a los distintos públicos de las Instituciones de Educación Superior encuestadas.



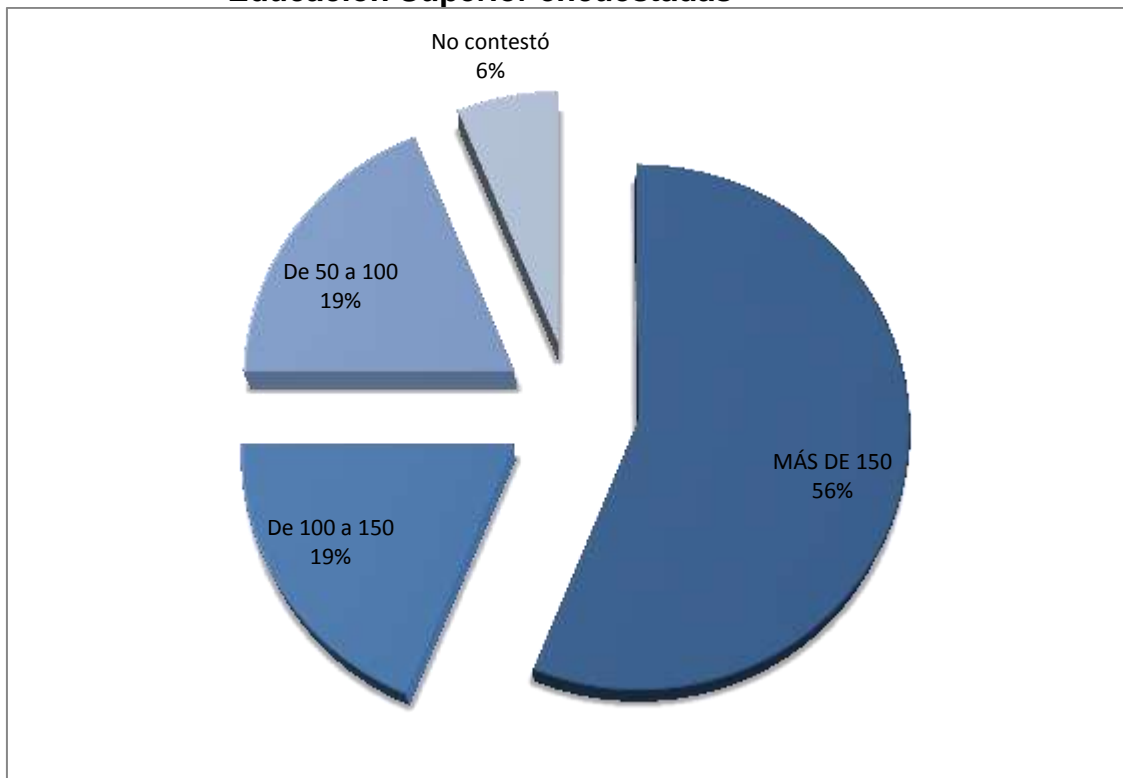
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Las Instituciones de Educación Superior analizadas en esta investigación tienen un número destacado de alumnos, el 56 por ciento de ellas ha logrado consolidar una matrícula superior a los 150. Mientras que un 19 por ciento de

las encuestadas indicó tener de 100 a 150 alumnos, un porcentaje igual tiene de 50 a 100 alumnos y un 6 por ciento decidió reservarse esa información.

El crecimiento en el número de clientes que registran no sólo implica el aumento de ganancias o utilidades, sino también el aumento en la calidad de los servicios que ofertan y el mayor conocimiento de esos clientes que deberán ser atendidos en sus demandas y sorprendidos con la innovación de los servicios. Ver grafica 5.

Gráfico No. 5.- Número de alumnos que tienen las Instituciones de Educación Superior encuestadas

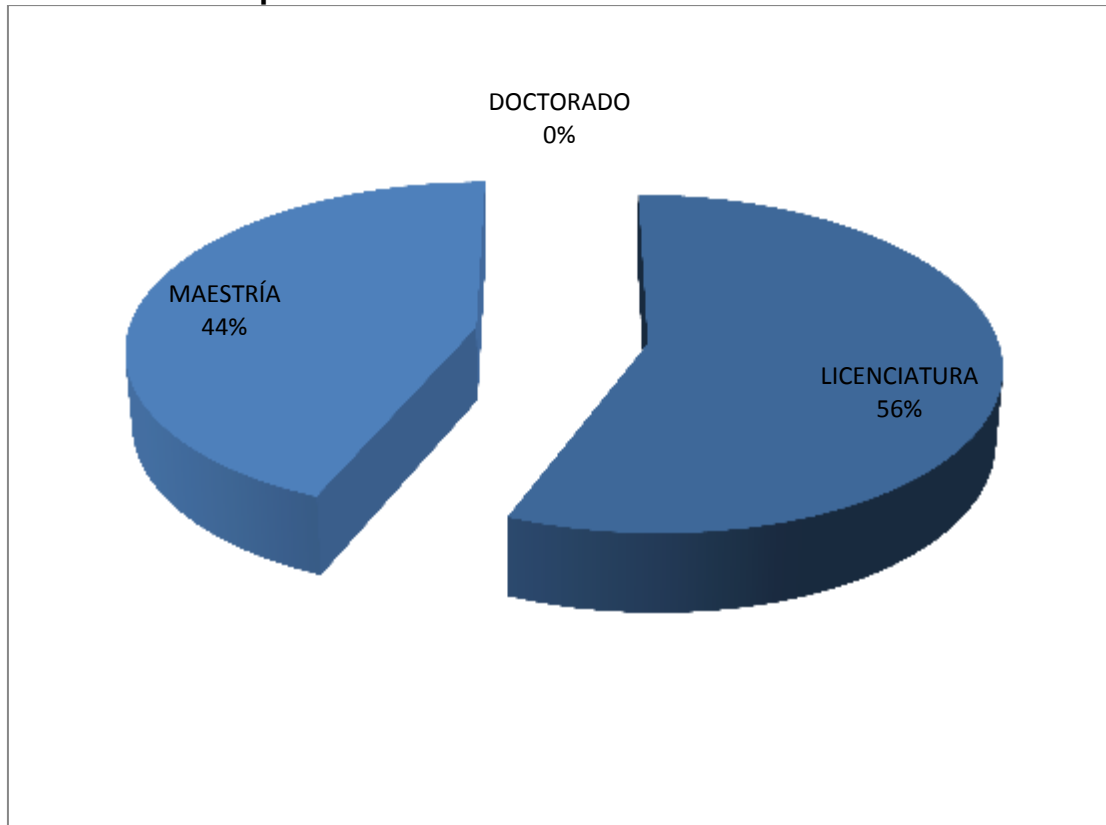


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

El perfil académico-docente que tienen las instituciones de educación superior encuestadas expone sus esfuerzos por brindar un servicio educativo con un mayor nivel de calidad, pues el 56 por ciento ha logrado consolidar una planta docente integrada en su mayoría por Maestros, lo que es coherente de acuerdo al tamaño de la matrícula que cada una tiene.

44 por ciento aún tiene un perfil académico en su mayoría integrado por Licenciados y no se reportó alguna que tuviera un grupo de docentes constituido por Doctores. Ver grafica 6.

Gráfico No. 6.- Perfil académico-docente de las Instituciones de Educación Superior encuestadas



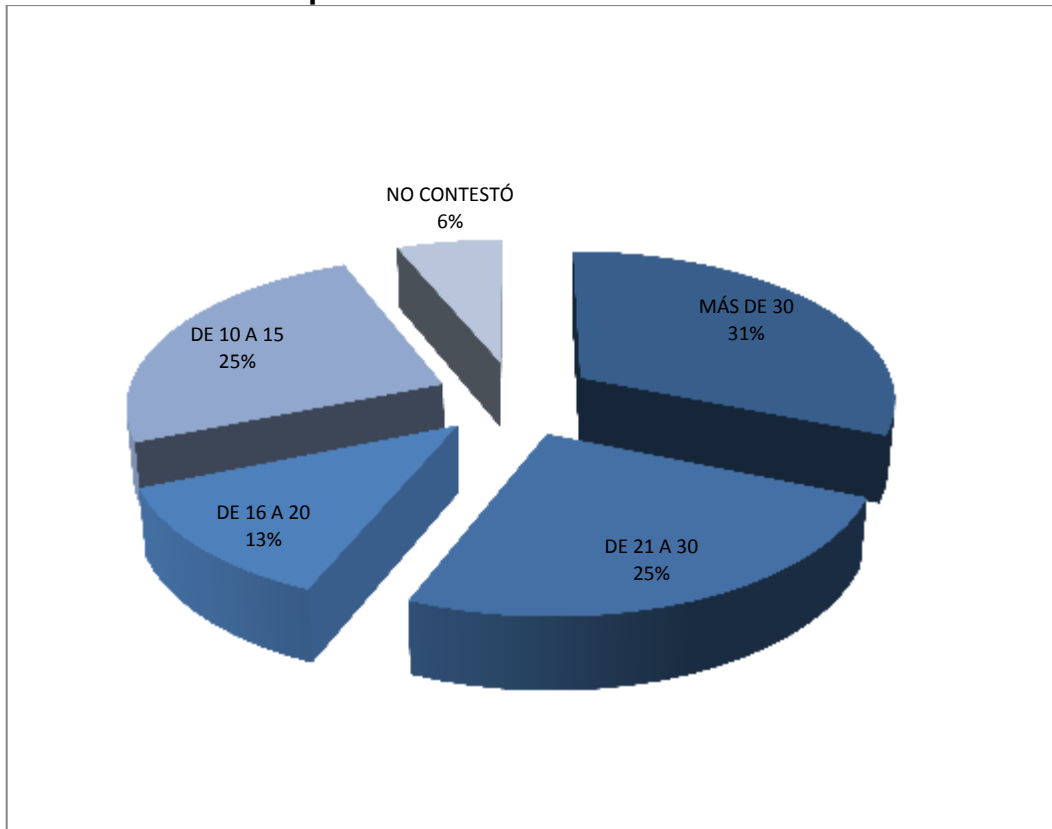
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

El número de docentes que integran las Instituciones de Educación Superior, objeto de estudio de la presente investigación, es un dato que complementa a los dos anteriores, es decir, la demanda de los servicios educativos representado en un primer plano por la matrícula, se expresa también en el nivel académico y número de docentes que atienden a la comunidad educativa.

La gráfica 7 muestra que, en este caso, el 31 por ciento de las universidades cuenta con una planta docente con más de 30 miembros, 25 por

ciento tiene de 21 a 30 catedráticos, mismo porcentaje de 10 a 15 profesores, 13 por ciento de 16 a 20 y un 6 por ciento decidió no revelar ese dato. Ver grafica 7.

Gráfico No. 7.- Número de docentes en las Instituciones de Educación Superior encuestadas



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Con respecto al conocimiento que tienen los directivos sobre las funciones propias de una oficina de comunicación, el resultado revela que el 62 por ciento de los encuestados conoce las actividades de la misma, mientras que un 38 por ciento aceptó no conocer las tareas de dicha área.

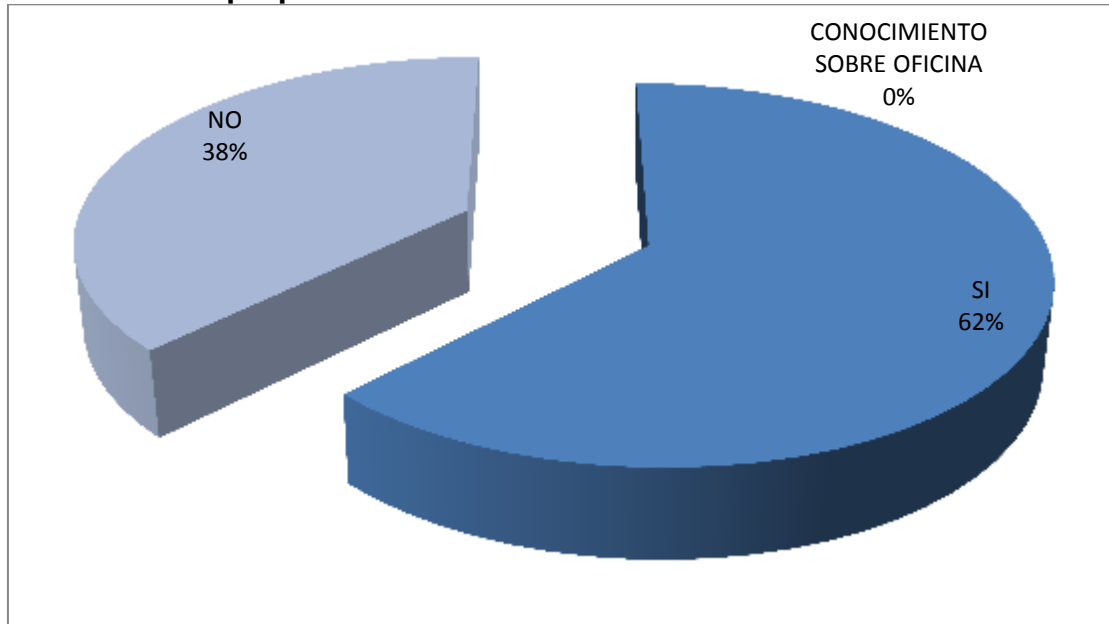
Es decir, un gran número de directivos o sus representantes consideró que conocen las funciones de una oficina de comunicación, sin embargo, asignan las tareas a personas con funciones administrativas o a las secretarías, como se reveló en una de las preguntas anteriores.

La comunicación continúa siendo concebida por muchos como un proceso inherente del ser humano, que no requiere de planeación o metodología y que puede ser ejecutado sin preámbulo a los resultados, pues incluso bajo esta misma concepción éstos no parecen tener impacto severo en la vida de la organización, cuando eso es totalmente falso.

Es conveniente rescatar lo descrito en el segundo capítulo de la presente investigación en donde se hace referencia a Abraham Nosnik cuando advierte que una organización logrará consolidarse como una herramienta de mejora social, una vez que sea consciente y racional en el manejo de su comunicación y la use como instrumento para empatar su misión con sus operaciones cotidianas.

Es decir, una vez que las empresas reconozcan la importancia de la gestión de la Comunicación Organizacional y trabajen en ella podrán gozar de resultados en la productividad de sus miembros, así como en su rentabilidad, reputación y posicionamiento ante clientes, colaboradores y proveedores. Ver grafica 8.

Gráfico No. 8.- Conocimiento de los directivos de las Instituciones de Educación Superior encuestadas sobre las funciones propias de una oficina de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Otro parámetro para conocer la calidad de los flujos, medios y mensajes en las instituciones es el conocimiento oportuno que tienen sus miembros de los planes y proyectos, es decir, si logran resolver su necesidad de comunicar y de informarse de manera efectiva.

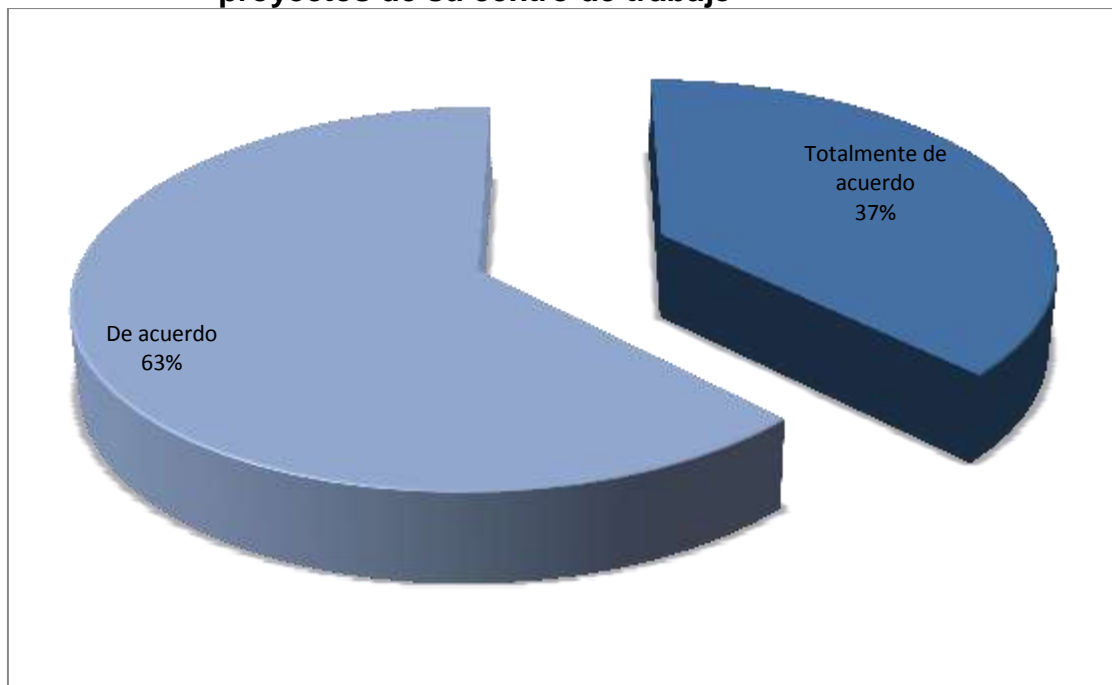
Aunque en el cuestionario se revela que el 63 por ciento de los entrevistados afirmó estar de acuerdo con que así sucede y un 37 por ciento reconoció estar totalmente de acuerdo con dicha aseveración, queda la inquietud de por qué no están totalmente de acuerdo, esto puede ser interpretado como una señal de que ha ocurrido algo distinto, por lo que no están totalmente satisfechos. Es ahí donde se encuentra un área de oportunidad más para explorar.

En este sentido, cabe recordar lo expuesto en el segundo apartado, en el que se explica que la implementación de la Comunicación Organizacional es una manifestación de la planeación estratégica, por lo que la gestión de la

comunicación permite que los integrantes de una entidad se mantengan enterados de los objetivos, planes y decisiones con las que la institución toma rumbo.

De ese modo, se logra impactar positivamente en la productividad, ya que como se hizo referencia anteriormente, Nosnik afirma que la institución que implemente una estrategia general de comunicación podrá propiciar un ambiente informativo adecuado y eficaz, que garantice que cada área y nivel tendrá la certeza de lo que su organización pretende y el rol que cada uno de los miembros y equipos debe desempeñar para ello. Ver gráfica 9.

Gráfico No. 9.- Conocimiento oportuno del personal que labora en las Instituciones de Educación Superior sobre los planes y proyectos de su centro de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Con relación a los principales medios de difusión usados por las Instituciones de Educación Superior encuestadas, se puede observar que manejan diferentes herramientas.

La mayoría de las universidades optan por hacer uso de oficios, 30 por ciento; correos electrónicos, 30 por ciento; o tableros, 19 por ciento, para mantener informada a su comunidad estudiantil, docente y administrativa.

Otros medios que tienen preferencia en las instituciones son: intranet, 8 por ciento; divulgación de información de boca en boca, 8 por ciento y a través de los docentes, 5 por ciento.

Pocos son los que de manera particular han preferido utilizar opciones distintas y seguramente más adecuadas a sus necesidades, como es el uso de una plataforma propia, circuito cerrado, redes sociales, flujos de comunicación directa y reuniones periódicas con una agenda determinada.

En este caso, no se pretende señalar que el uso de los primeros medios sea mejor que los segundos o viceversa, sino hacer énfasis en la implementación que da un gran número de universidades a oficios, correos y tableros, lo cual no está vinculado a un análisis previo para determinarlos como los medios más eficaces según sus necesidades de comunicación, pues claramente sus respuestas revelan que han empleado medios tradicionales por razones empíricas y de accesibilidad.

Caso contrario a un reducido número de instituciones que ha tenido una gestión de sus medios de comunicación más premeditada, como las que hacen uso de una plataforma propia hecha a la medida de sus necesidades o de aquellas a las que las redes sociales y la comunicación directa les ha brindado resultados.

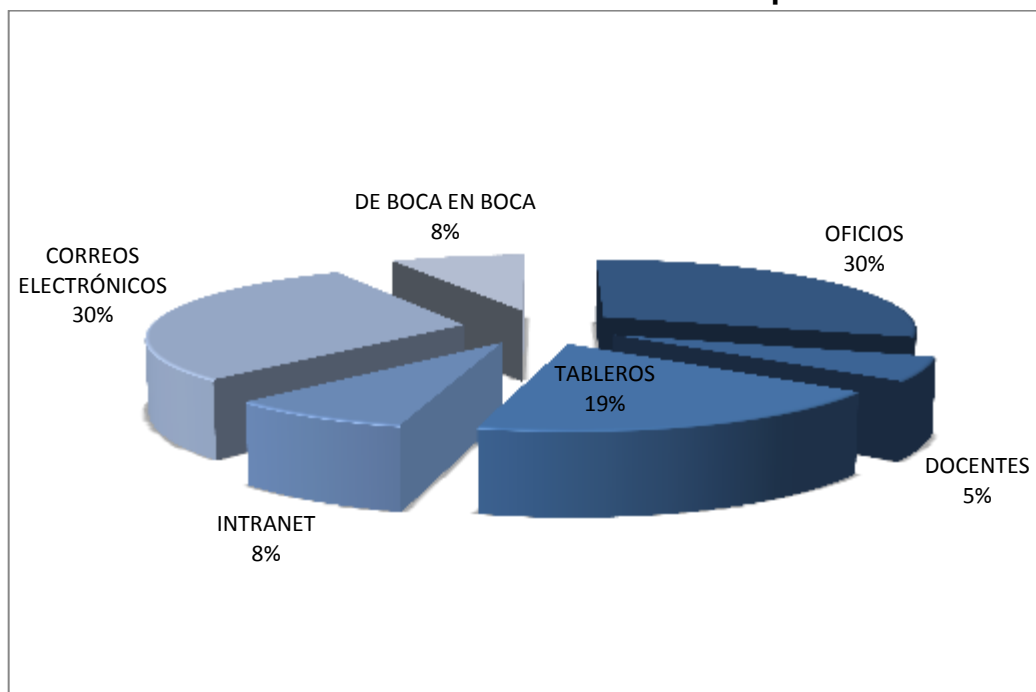
El valor de esta información es muy relevante pues da señales de las necesidades reales que se viven dentro de las instituciones y revela que aunque de forma conceptual los directivos sí consideran importante a la comunicación y le asignan determinados recursos, aún hace falta implementarla de forma profesional para catapultar las oportunidades de las instituciones y

revelar sus capacidades competitivas mediante una correcta gestión de su imagen, así como de su comunicación interna y de la externa.

Fernández (2005) señala que las distintas variables del nivel personal y técnico, que intervienen en el proceso de la toma de decisiones en la implementación de estrategias para la Comunicación Organizacional, lo hacen complejo y no responden a la linealidad de la relación causa-efecto. Es decir, existe la necesidad de atender de forma especializada el uso de los medios de comunicación en las instituciones, de tal forma que se ajuste a las características de sus destinatarios.

Los medios de comunicación son una herramienta si su elección tiene un análisis previo, de lo contrario, no garantizan que el mensaje sea asertivo y mucho menos garantizan que la información dada sea la requerida por el público o clientes, esto por mencionar brevemente aspectos que no son considerados por el responsable de emitirlos cuando no se trata de un profesional en la materia. Ver gráfica 10.

Gráfico No. 10.- Principales medios de difusión usados por las Instituciones de Educación Superior encuestadas



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

La existencia de rumores al interior de las Instituciones de Educación Superior, está relacionada con la premisa establecida con anterioridad en la que se analiza la eficacia de la institución al momento de informar a su comunidad.

El resultado para este punto detalla que el 50 por ciento de los directivos está de acuerdo con la existencia de rumores dentro de la institución, 25 por ciento está totalmente de acuerdo, 13 por ciento no está de acuerdo ni en desacuerdo, 6 por ciento no está de acuerdo con que existan rumores y otro 6 por ciento indica estar totalmente en desacuerdo.

Lo que implica la relevancia de la comunicación informal entre los miembros de la mayoría de las instituciones.

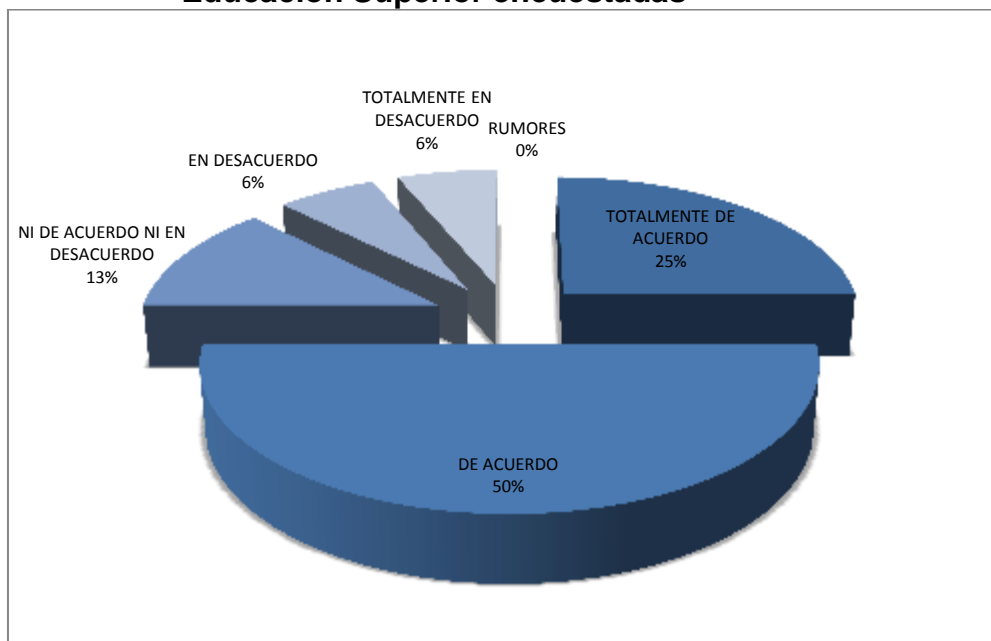
Los rumores en determinados momentos pueden ser usados como una herramienta estratégica, sin embargo, como lo revelan datos anteriores, el manejo de la comunicación en las instituciones ha sido empírico, por lo que no

es posible que el rumor en su caso, responda a una táctica específica dentro de estas instituciones.

Probablemente el rumor malintencionado ha sido la causa de que los encuestados no hayan respondido que están totalmente de acuerdo con la eficacia de su forma para comunicar e informar a sus públicos.

En el segundo capítulo, se expuso que los malos entendidos o la información generada y transmitida fuera de tiempo genera pérdidas, descontrol e inseguridad en cualquier sistema, por lo que la comunicación debe garantizar que estos problemas se resuelvan y se transformen en fortalezas que mejoren el ambiente de trabajo e impulsen el desarrollo integral de la institución. Ver gráfica 11.

Gráfico No. 11.- Existencia de rumores al interior de las Instituciones de Educación Superior encuestadas



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

En el caso del clima laboral, los datos expresan el trabajo de las instituciones por generar y mantener relaciones cordiales que permitan realizar su labor de forma correcta.

El 64 por ciento de las universidades manifiestan estar totalmente de acuerdo con tener un buen clima laboral, 25 por ciento señala estar de acuerdo y 13 por ciento no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Al ser cuestionadas sobre su respuesta, la mayoría de las universidades señala que tienen un buen clima laboral, debido a que perciben un trabajo en equipo, con lo que pueden cumplir sus objetivos. Además, consideran que la comunicación directa con la que trabajan entre académicos, así como las reuniones que realizan han permitido que cada uno pueda expresar sus ideas o inquietudes.

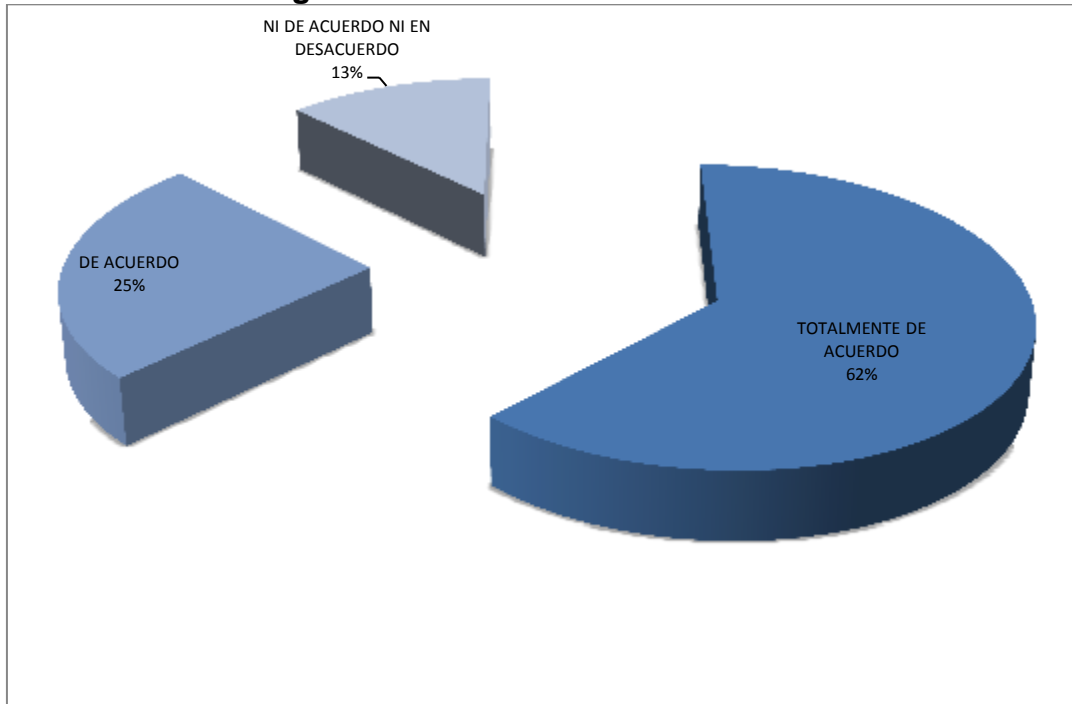
Sin duda el flujo de comunicación directo con el que trabajan las instituciones es de gran valor para que el resultado que se observa sea positivo.

Sin embargo, lo anterior es sólo un recurso de otros más que pueden implementarse para gestionar la comunicación y colaboración entre los miembros de la organización, de tal forma que se logren los objetivos y se promueva la participación del equipo para explorar, descubrir, además de aplicar nuevas técnicas que permitan dar resultados positivos.

La gestión de equipos es un aspecto elemental de la Comunicación Organizacional, como señala Nosnik, citado previamente en el segundo apartado, el fortalecimiento del liderazgo es una oportunidad, especialmente para aquellos funcionarios, directivos y profesionales que son responsables de la integración y el mantenimiento de grupos de trabajo.

Lo anterior, con el objetivo de que la organización posea la habilidad de influenciar a sus integrantes y al ambiente de manera que la ayude a cumplir sus objetivos, mediante el establecimiento de relaciones saludables con sus clientes internos, es decir empleados e inversionistas, así como con sus clientes externos, sean reales o potenciales. Ver gráfica 12.

Gráfico No. 12.- Percepción por parte de los directivos encuestados sobre el clima laboral que prevalece en las instituciones a su cargo



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Con relación al uso de una estrategia de comunicación adecuada a las necesidades de las universidades que encabezan, poco más de la mitad de los directivos encuestados afirmó tener una estrategia de difusión enfocada a sus requerimientos, es decir, el 56 por ciento de las instituciones señaló estar totalmente de acuerdo con los medios de difusión que emplean, mientras que el 44 por ciento restante, está de acuerdo.

Resulta importante recordar que, como se mencionó en el capítulo dos, Brandolini y González (2009) indican que la Comunicación Interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramientas de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo.

En este sentido, a pesar de los resultados arrojados para esta pregunta, se contrasta con el hecho de que el 38 por ciento de los participantes no cuenta con un responsable de comunicación, por lo que resulta complejo que exista una verdadera estrategia de difusión que genere una perspectiva concreta del estado que guardan en dicha materia.

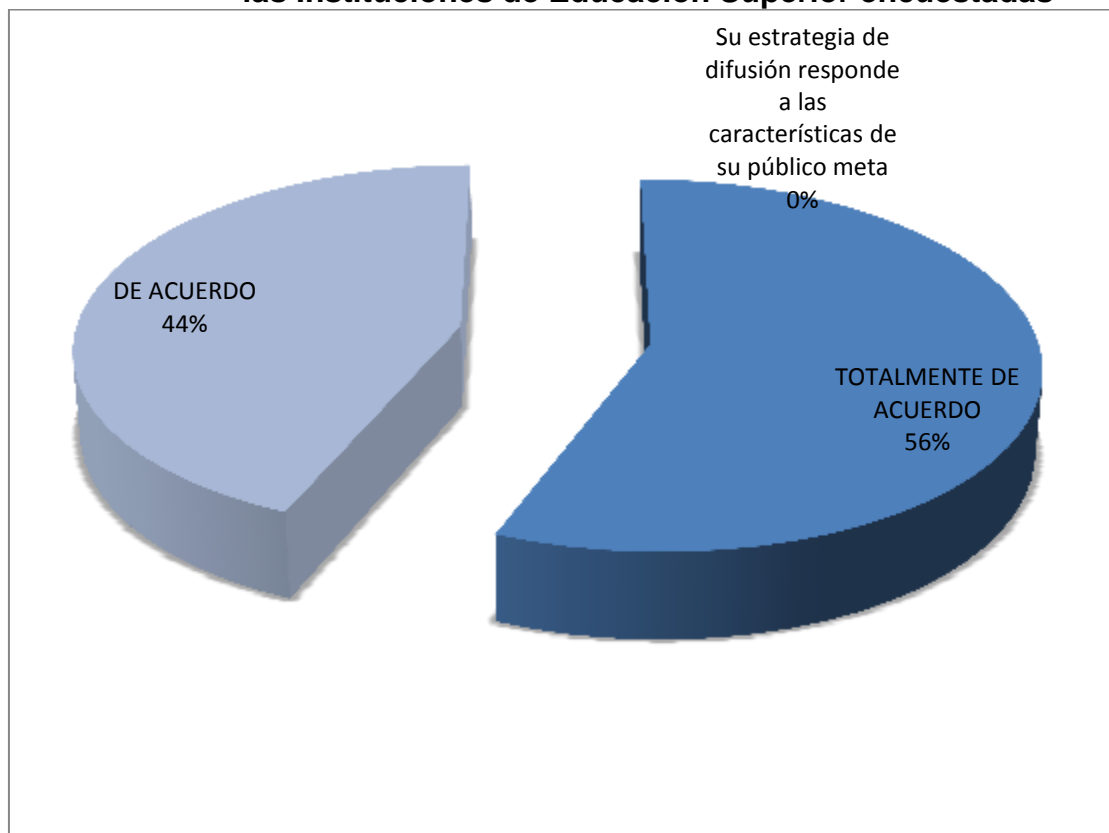
Incluso, en aquellos casos que si cuentan con un encargado, los resultados avalan que gran parte de ellos no son especialistas en el área, por lo que las tareas están enfocadas a la promoción típica y no a la generación de una verdadera Identidad corporativa que provea a su vez, un plan estratégico de difusión.

La comunicación se entiende como un medio de dar a conocer su identidad, sus valores, y no como un fin en sí misma. (La Porte, 2005). Sin embargo, en la actualidad se limita a un método de promoción.

Si bien, el 100 por ciento de los encuestados están de acuerdo con el tipo de difusión que llevan a cabo, ésta se encuentra mermada o influida por lo que suponen significa la comunicación al servicio de la organización.

Lo anterior, derivado de que diversas interpelaciones de la encuesta demuestra su conocimiento parcial o nulo sobre la amplia labor, así como beneficios que la comunicación llevada a cabo de manera efectiva puede brindar en difusión, pero también en desarrollo, economía, imagen y cultural organizacional, entre otros. Ver gráfica 13.

Gráfico No. 13.- Uso de una estrategia de difusión adecuada por parte de las Instituciones de Educación Superior encuestadas



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Respecto a la afirmación, “Una consultora especializada en Comunicación puede ayudarlo a generar entre otras cosas: mejor clima de trabajo, relaciones laborales que favorezcan el desarrollo del personal, ingreso y permanencia de estudiantes, así como generar empatía respecto a la identidad institucional de su universidad”, los directivos respondieron de la siguiente manera:

El 37 por ciento manifestaron estar totalmente de acuerdo; 44 por ciento de acuerdo; 13 por ciento ni a favor, ni en contra y sólo 6 por ciento, en desacuerdo.

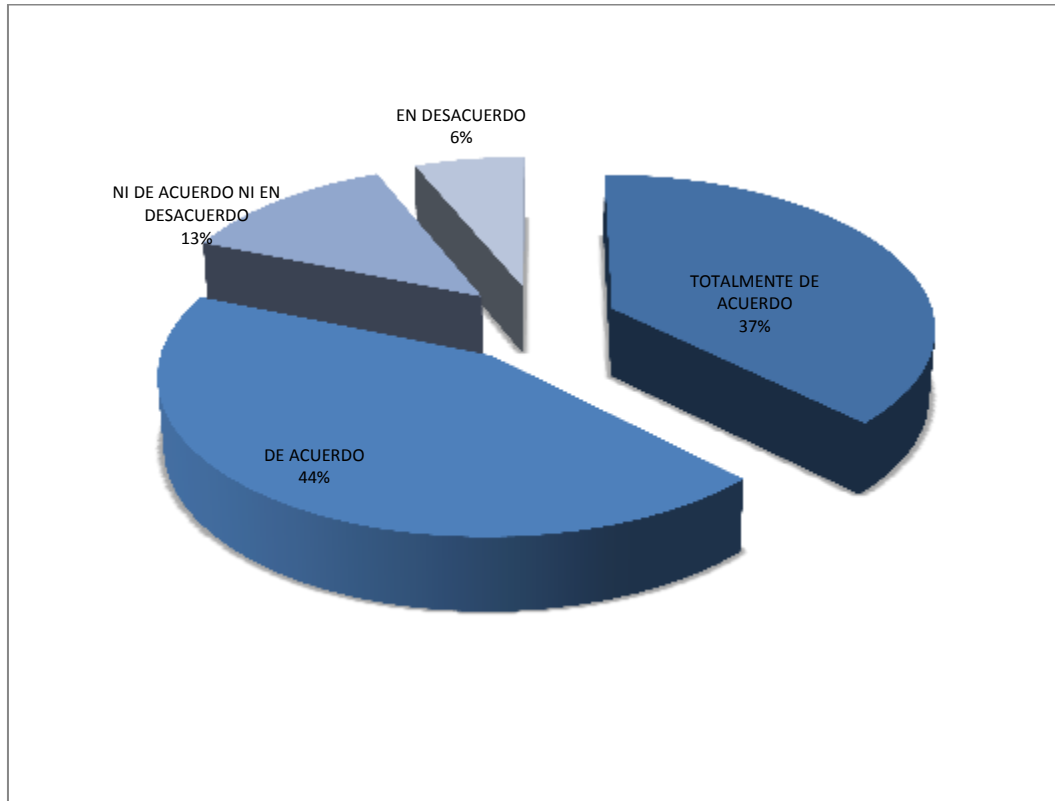
Con estos resultados, se puede observar que como se mencionó en el tópico anterior, existe cierto desconocimiento sobre las funciones de una Consultora de Comunicación, sin embargo, más de la mitad de ellos se encuentran con una actitud positiva hacia el apoyo que dicha empresa puede brindar a través de sus servicios.

Esto, abre expectativas en torno a romper paradigmas, es decir, a pesar de que en la pregunta anterior consideran tener una difusión adecuada, en su mayoría, tienen la apertura para atender propuestas. Si bien, se califican de manera positiva en torno a su actual desarrollo comunicacional, existe interés de conocer y aplicar la comunicación de una manera formal y estratégica, no como una acción natural, sin objetivos específicos.

Es en este punto donde la encuesta demuestra el papel del comunicador, mismo que se describió en el primer apartado de esta investigación. (Guerrero, 2010). Dicho trabajo, señala que la actividad de los comunicadores organizacionales es impulsada mediante el manejo de estrategias de identidad, inclusión y permanencia.

A ello, se añade la premisa de que el comunicador se encargará de generar un diagnóstico, una radiografía del desarrollo de la Comunicación, sea Interna o Externa, en donde los encuestados tienen apertura para escuchar propuestas, áreas de oportunidad que, a su vez, brinden cobijo al objetivo de la presente. Ver gráfica 14.

Gráfico No. 14.- Opinión de los directivos de las Instituciones de Educación Superior encuestados sobre las funciones de una Consultora de Comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

En materia de posicionamiento, el 100 por ciento de los directivos de Instituciones de Educación Superior encuestados se consideran en un parámetro aceptable, siendo que, el 56 por ciento está de acuerdo con el impacto que tienen en la mente de los clientes potenciales y 44 por ciento, se encuentran totalmente de acuerdo con dicha premisa.

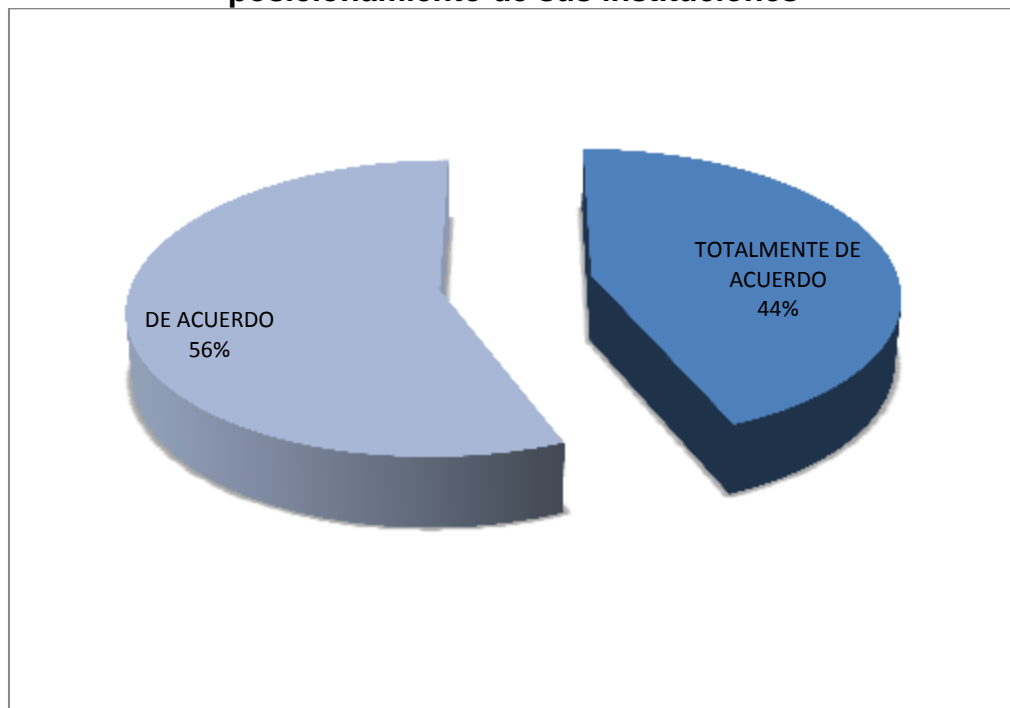
En este apartado sucede lo mismo que con el referente a su percepción sobre la difusión, consideran tener un buen manejo del posicionamiento, con base en sus experiencias previas.

Resulta importante efectuar la observación de que, para posteriores investigaciones, enfocadas en la comunicación o específicamente, en la Imagen

de una institución educativa sobre la mente de los clientes potenciales, debe realizarse un análisis en el mercado, con el objetivo de obtener un estudio certero en donde no intervienen factores de filiación, lo que evidentemente se puede observar en el proceso de autoanálisis.

La mejor opinión sobre el posicionamiento de cualquier institución está en el público externo. Ver gráfica 15.

Gráfico No. 15.- Percepción de los directivos encuestados sobre el posicionamiento de sus instituciones

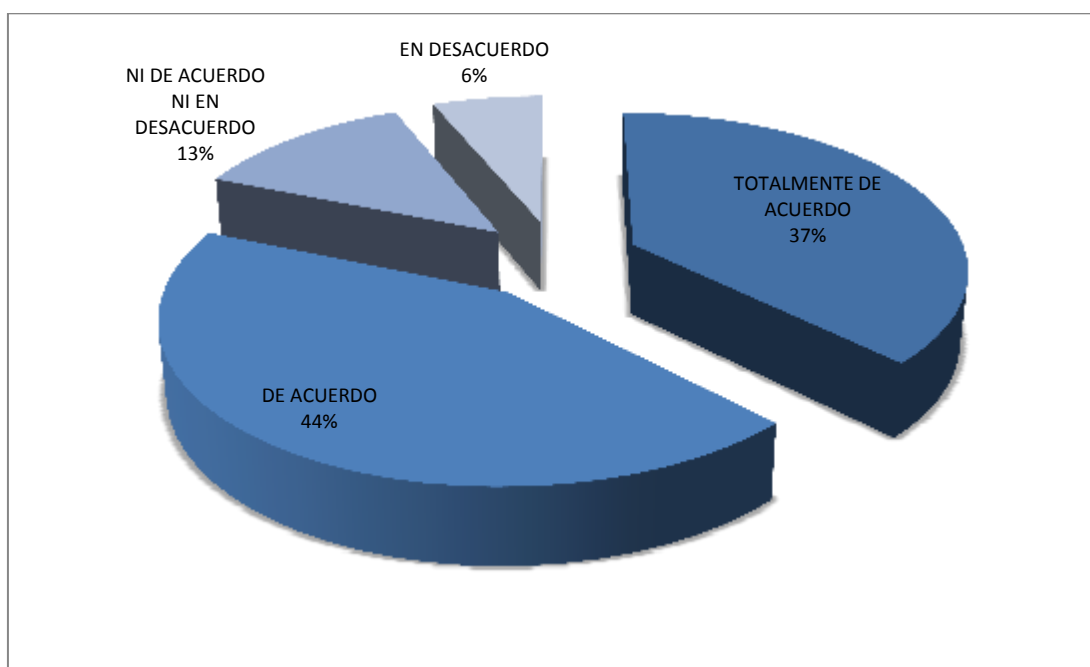


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Respecto a la disposición de los directivos encuestados para adquirir servicios que mejoren los flujos de Comunicación Interna, así como los procesos externos, el 37 por ciento dijo estar totalmente de acuerdo con el axioma que precisa: Una Consultora puede abonar a generar mejoras en su Comunicación Interna y Externa.

El 44 por ciento señaló estar de acuerdo; 13 por ciento, se manifestó ni a favor ni en contra; y 6 por ciento, en desacuerdo. En este último porcentaje se encuentran aquellos que no considera que la contratación de un servicio de consultoría de comunicación pueda generar beneficio alguno para su institución. Ver gráfica 16.

Gráfico No. 16.- Disposición de los directivos de Instituciones de Educación Superior encuestados para adquirir servicios que mejoren su comunicación interna y externa



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

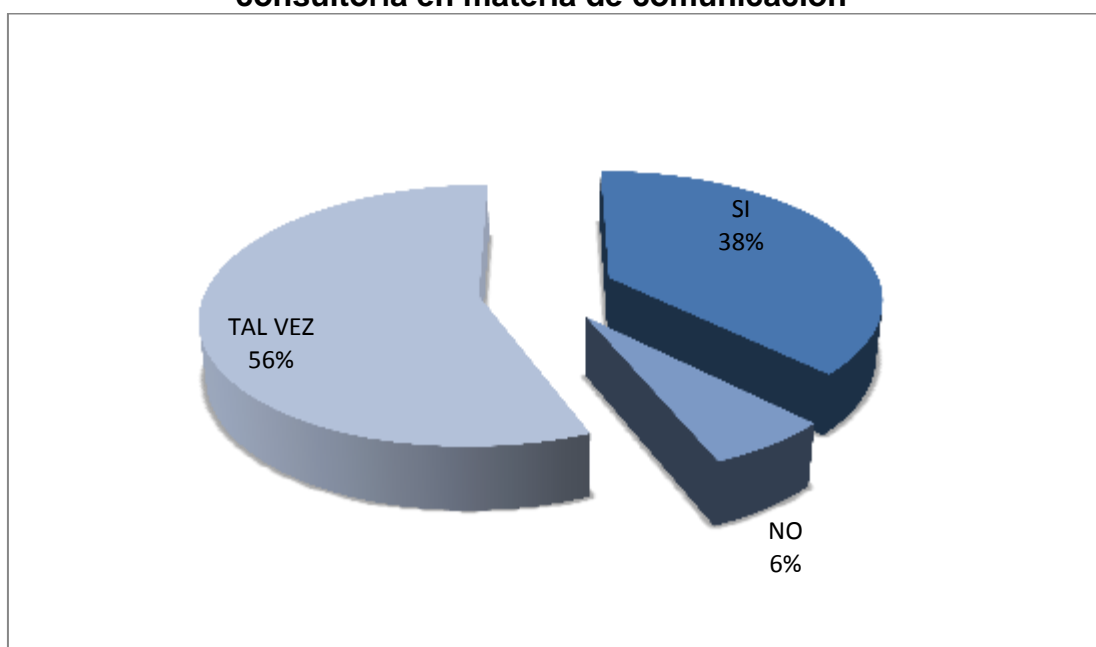
La contratación del servicio por parte de las Instituciones de Educación Superior determina en gran medida la viabilidad del proyecto, en este sentido, el 38 por ciento considera que si contrataría los servicios de consultoría; 56 por ciento, tal vez, y únicamente una de ellas considera que no realizaría la contratación.

De acuerdo al análisis de las preguntas estratégicas diseñadas para analizar la percepción de las Instituciones de Educación Superior sobre la contratación de servicios que podrían considerarse complementación, es

posible considerar que el 56 por ciento que se encuesta “indeciso”, representa un área de oportunidad que puede atacarse a través de elementos como precios, mayor información, periodos determinados.

Lo anterior, indica que la creación de una Consultora de Comunicación para Instituciones de Educación Superior, cuenta con el 94 por ciento de interés por parte de las universidades encuestadas. Ver gráfica 17.

Gráfico No. 17.- Porcentaje de directivos de Instituciones de Educación Superior con disposición a contratar servicios de consultoría en materia de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

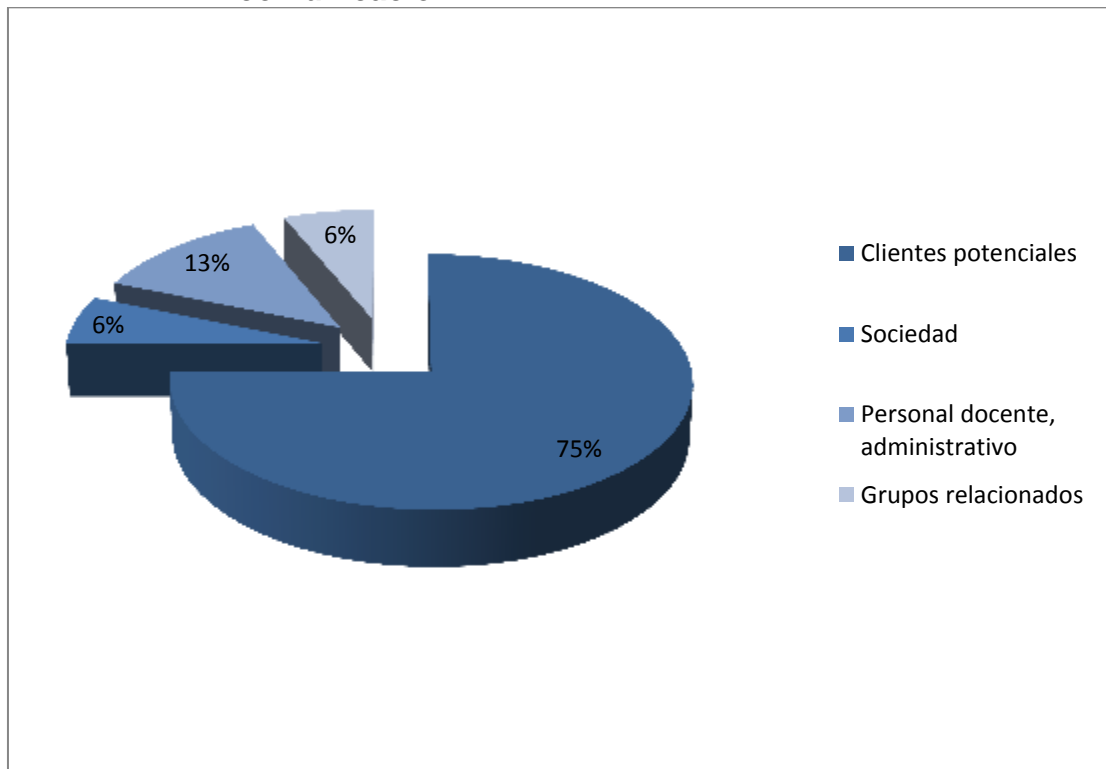
Con respecto al tipo de público al que deben estar enfocados los esfuerzos de comunicación de la consultora, para sus respectivas instituciones, el 76 por ciento de los directivos, esto es, 12 de ellos, consideran que los servicios deberán tener como punto focal a los clientes potenciales.

Esto es, a los egresados de Educación Media Superior, con el objetivo de garantizar su posicionamiento en dicho grupo y, con ello, impactar directamente en el ingreso de alumnos y, consecuentemente, en los resultados económicos.

Dicha respuesta es coherente, al ser contrastada con otras, en donde es posible detectar que la preocupación principal de las Instituciones de Educación Superior de financiamiento privado, es su poder adquisitivo, en torno a un servicio de consultoría, así como los beneficios que éste podría generar económicamente.

En este aspecto, se considera prudente generar estrategias que, si bien subsanen la necesidad que en primer punto fue considerada por los encuestados (acceder a clientes potenciales), pero también, gestionar la comunicación a grupos menos considerados en las respuestas, los cuales, en determinado momento son un factor de desarrollo preponderante, tal es el caso de la generación de acciones dedicadas al Personal docente, Administrativo y los alumnos que, en gran medida, son una referencia importante, cuando de los públicos externos se trata. Ver gráfica 18.

Gráfico No. 18.- Públicos de interés de las Instituciones de Educación Superior para enfocar esfuerzos en materia de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Otro aspecto considerado importante para el Análisis de creación de una Consultora de Comunicación, con el objetivo de, en determinado momento, llevar a cabo un Plan de Negocio que considere los ingresos económicos de la misma, es el periodo de contratación en el que las universidades están interesadas.

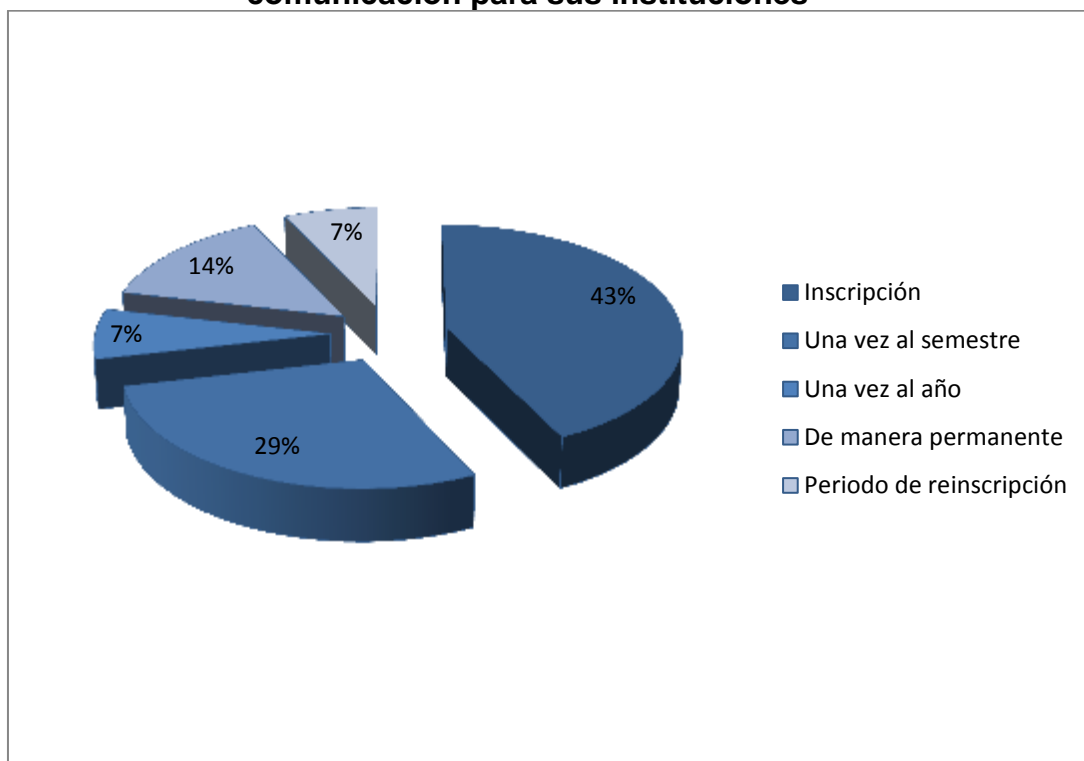
En este sentido, 43 por ciento de las universidades consideran prudente la contratación del servicio en época de inscripción, para desarrollar estrategias enfocadas en la captación de nuevos estudiantes.

La opción “Una vez al semestre”, fue seleccionada por el 29 por ciento de los encuestados y 7 por ciento de las IES contratarían el servicio una vez al año. Durante la aplicación de la encuesta, los responsables consideraron que

en ambos periodos sería posible generar un proyecto que cubra sus necesidades de todo el ciclo escolar.

El 14 por ciento optaría por trabajar de manera permanente con la consultora, como una organización staff, independiente a su organigrama, mientras que un 7 por ciento, respondió que el mejor tipo de contratación, esto es, el que mejor se adapte a sus necesidades sería en “Periodo de Reinscripción”. Ver gráfica 19.

Gráfico No. 19.- Periodos de interés para los directivos encuestados en los que contratarían una consultora en materia de comunicación para sus instituciones



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

En torno a los factores para la decisión de contratación de una empresa consultora de comunicación, los directivos de las Instituciones de Educación Superior consideraron como punto principal de influencia el “Precio” (42 por ciento), en seguida, por orden de importancia, se encuentra “Mayor información

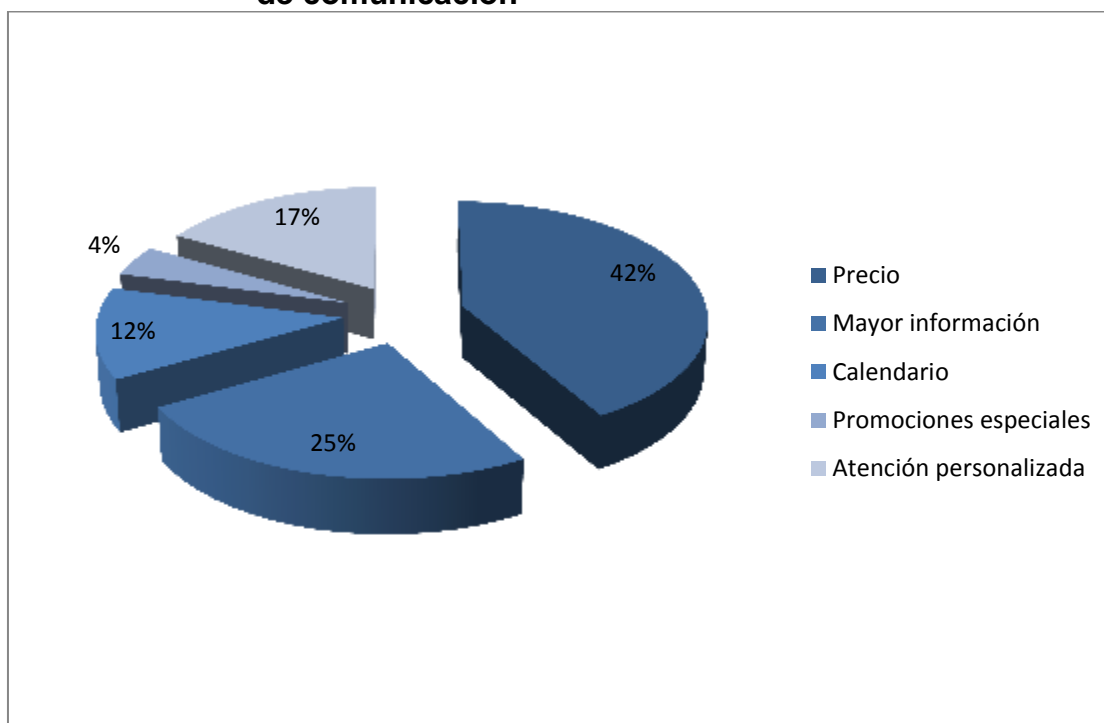
sobre los servicios que dicha empresa podría proporcionarles y los beneficios de la misma” (25 por ciento).

Asimismo, la Atención Personalizada, con un 17 por ciento, resultó un concepto atractivo debido a que con ello, consideran que podrían obtener un trato y un perfil exclusivo para la institución que representan.

El Calendario, es decir, el momento en que se generan los procesos de las instituciones, sea por periodo de exámenes, inscripción, reinscripción (12 por ciento).

En última opción, con un 4 por ciento, las posibles promociones que la consultora pudiera ofrecer en determinado momento para asegurar el cierre de venta y brindar un servicio con valor agregado. Ver gráfica 20.

Gráfico No. 20.- Factores que influyen en los directivos encuestados para la decisión de contratación de una empresa consultora de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

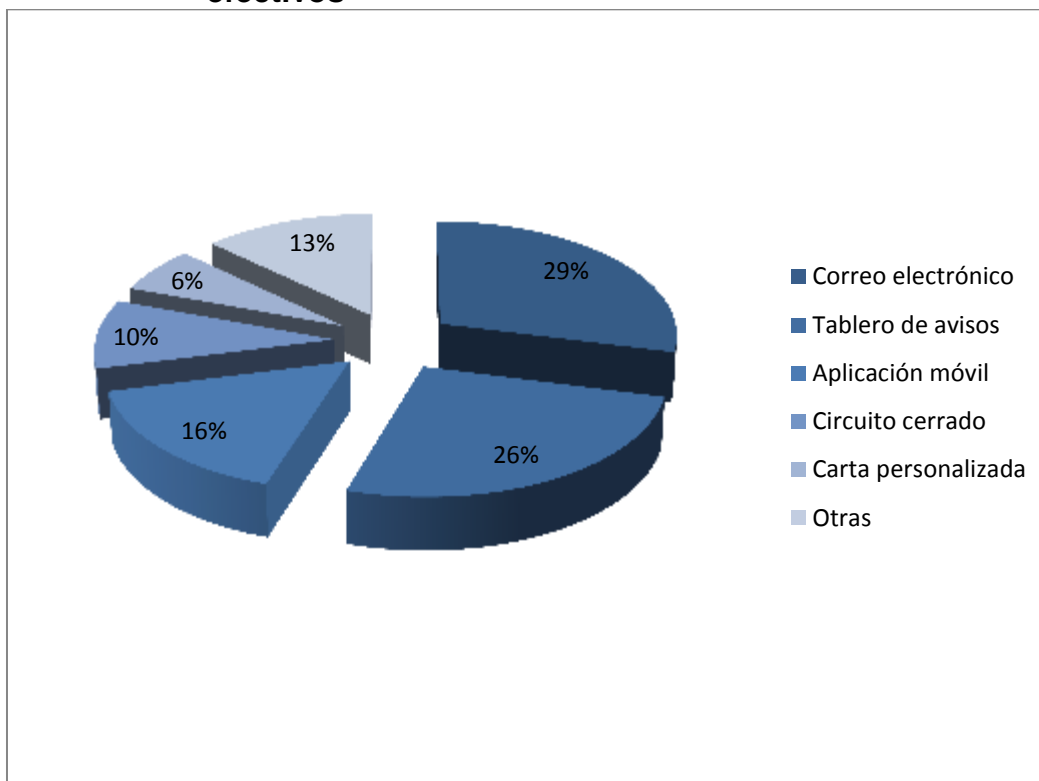
La percepción que tienen los directivos encuestados sobre los medios de difusión más efectivos tanto para los públicos internos como externos de sus universidades, indica que el correo electrónico es la herramienta preferida, al obtener un 29 por ciento de menciones.

En segunda posición, destacó el tablero de avisos (26 por ciento), seguido de una aplicación móvil para uso exclusivo de la institución (16 por ciento).

El circuito cerrado y la carta personalizada para estudiantes, docentes, personal y público externo obtuvieron 10 y 6 por ciento de menciones, respectivamente.

En este aspecto, a través de la opción “Otros” se abrió la posibilidad de obtener más opciones de herramientas de difusión que no fueron incluidas en el cuestionario, aquí, consideraron importante las redes sociales, las reuniones periódicas así como el uso de plataformas virtuales. Estas opciones representan un 13 por ciento. Ver gráfica 21.

Gráfico No. 21.- Medios de difusión que los directivos de Instituciones de Educación Superior encuestados consideran más efectivos



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

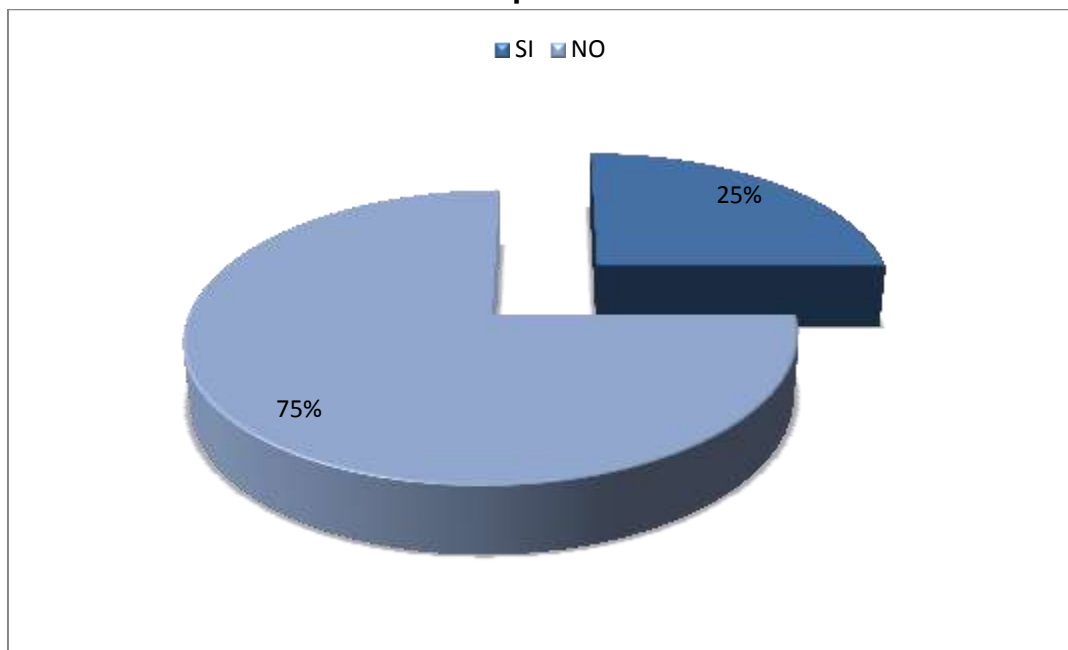
Respecto al conocimiento que tienen los directivos encuestados sobre la existencia de consultoras de comunicación que brinden servicios para sus instituciones, es posible notar que, en su mayoría, las universidades participantes no conocen alguna empresa que brinde servicios de consultoría en materia de comunicación.

Lo anterior se observa en la gráfica 22, en donde 75 por ciento de los encuestados señalaron que no tiene conocimiento de alguna consultora y, únicamente, 12 por ciento respondió de manera afirmativa.

La información obtenida en torno a Consultoras que brindan servicios de comunicación en Puebla, destaca: Imagen, Incubada en As Media, Imagen política RP, Stoll bocks, Juan Carlos López Rojas, Oficina de Cultura, Calidad y

Métodos de Coparmex, así como Conceptos Creativos Comercializadora. Ver gráfica 22.

Gráfico No. 22.- Conocimiento que tienen los directivos encuestados sobre la existencia de consultoras de comunicación que brindan servicios para sus instituciones



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Análisis de creación de consultora especializada en comunicación para instituciones de educación superior. (2015)

Conclusiones de la encuesta efectuada en Instituciones de Educación Superior con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios estatal

De la aplicación de los resultados:

La aplicación de la encuesta, en sí misma, representa una oportunidad de análisis, que requiere de un apartado de conclusiones/ observaciones en torno a la cultura organizacional observada en las instituciones.

Cabe mencionar que en una primera fase, la encuesta fue enviada en formato digital a las Instituciones de Educación Superior que fueron seleccionadas bajo el criterio de: Universidades con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios estatal, ubicadas en la capital poblana. Bajo esta metodología, únicamente respondieron dos escuelas.

Debido a esta limitada respuesta, la encuesta fue llevada en formato impreso hasta el domicilio de cada una de las universidades, siendo nuevamente, pocas las que atendieron la solicitud de información, con fines propiamente de investigación.

El tercer acercamiento y el definitivo, fue con el apoyo de un documento expedido por la Secretaría de Educación Pública del estado, en donde, el entonces director general de Educación Superior, José Antonio Fraga Valle, hizo constar la naturaleza del proyecto, su aprobación y apoyo.

En esencia, el repunte de la encuesta, fue posible hasta esta fase, ya que como se indicó en el apartado de Análisis de resultados, de las 17 Instituciones que arrojaba la muestra, 16 contestaron el cuestionario.

Del perfil de las instituciones:

Si bien, cada institución ha desarrollado una personalidad única cuyos elementos coadyuvan al perfeccionamiento de un servicio enfocado precisamente, en cubrir necesidades especiales; también, se encuentran características similares con respecto a su actitud hacia los públicos externos que no precisamente son clientes potenciales. Todo ello, genera diversos enfoques en torno al manejo de la comunicación externa de dichas instituciones tanto de manera intangible, como tangible.

Intangible:

- ✓ Reticencia a comunicar.
- ✓ Conocimiento reducido sobre cómo manejar al público externo.
- ✓ Uso limitado de soportes digitales.
- ✓ Poco apoyo a la investigación, situación poco coherente considerando que son entes dedicados a la generación y transmisión de conocimiento.

Tangible:

De las instituciones visitadas, pocas cuentan con elementos de comunicación institucional básica como: tablero de avisos, página de internet, circuito cerrado, periódico mural, pautas publicitarias en medios de comunicación, plan de medios enfocado a inserción en prensa escrita.

Durante la observación efectuada, se encontraron “videos institucionales” cuyo contenido dista del enfoque de un soporte digital adecuado, al observarse eventos sin objetivo institucional y no contar con información escrita que ayudara a comprender su objetivo.

La mayoría de las universidades privadas con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios otorgado por la Secretaría de Educación Pública del estado

de Puebla, responden a sus necesidades de Comunicación Organizacional de manera empírica, pues pocas son las que han logrado establecer un área o responsable especialista en la materia, para atender sus requerimientos a nivel interno y externo.

En este caso, se hace énfasis en el componente primordial, la comunidad académica, en donde, se encontraron instituciones de cerca de mil estudiantes, hasta aquellas cuyo número de alumnos no rebasa las 10 personas.

En cuanto a los docentes, la encuesta reporta que, en su mayoría tienen una tendencia a la alta en cuanto al número de académicos con maestría; sin embargo, ninguna mantiene una platilla con perfil de Doctorado.

Estas características, en determinado momento podrían coadyuvar al desarrollo de un portafolio de servicios que se enfoque en la efectividad del mensaje y el soporte del mismo.

A pesar de considerar que suelen brindar y obtener información oportuna, a nivel interno, las instituciones revelan su interés por atender este aspecto en su organización, poniendo atención en la gestión de su clima laboral, en el uso de los medios por los cuales emiten información para garantizar que sus miembros se enteren de forma oportuna y eficaz.

El análisis de la encuesta aplicada a los directivos y responsables de dichas universidades pone de manifiesto la intención que tienen por abrir un espacio dedicado al ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional.

Sin embargo, es necesario que los directivos conozcan de forma amplia las funciones de un área encargada de la comunicación, así como de los resultados que pueden obtener al implementar una estrategia adecuada a las características específicas de sus públicos.

Lo anterior permite la construcción de una experiencia de comunicación efectiva que va más allá de elementos convencionales, que, como se mencionó anteriormente, suelen ser empleados como medio exclusivamente promocional, o bien, herramientas típicas que suelen perder efectividad, tal es el caso de los tableros de avisos o los mensajes de boca en boca, que dejan una amplia posibilidad de no ser empleados o considerados en las organizaciones.

Entre estas necesidades, se encuentra la disminución de rumores en los diferentes grupos de interés para las instituciones, desarrollo de una cultura organizacional planificada que coadyuve al ingreso y permanencia, tanto de alumnos, como de personal administrativo y docentes, quienes representan un activo necesario en la construcción de una Imagen Institucional favorable.

A pesar de los inconvenientes en la aplicación de la encuesta durante las dos primeras fases, en la tercera y última fase, la mayoría de las universidades participantes mostraron interés no sólo en el proyecto de investigación, sino en obtener un elemento de verdadera utilidad para sus organizaciones.

Lo anterior se vio reflejado en los resultados reflejados en preguntas clave para el Análisis de Creación de una Consultora de Comunicación, tales como interés y periodo de contratación, percepción favorable en torno a las ventajas expuestas en algunos de los tópicos diseñados, respecto a una empresa de servicios de consultoría.

CONCLUSIONES

Con esta investigación se ha logrado de manera satisfactoria un análisis concreto en torno a las necesidades de comunicación, de las Instituciones de Educación Superior, con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios, otorgado por la Secretaría de Educación Pública del estado, instaladas en el Centro Histórico de la capital poblana.

Se considera que fue posible establecer a la comunicación como elemento vital en el desarrollo de la presente, al tiempo de descubrir y observar variables que determinan la viabilidad sobre la creación de una Consultora especializada en Comunicación Organizacional.

Es importante recalcar que durante el desarrollo del estudio, se procuró mantener una estructura interdisciplinaria, reuniendo elementos teóricos, prácticos y comparativos del entorno económico micro-empresarial, la comunicación como estrategia de negocios, además de las consideraciones sobre el entorno educativo.

Asimismo, generó una perspectiva amplia sobre el cúmulo de necesidades de las universidades participantes, en cuestión de comunicación, lo cual representa un nicho de oportunidad para el objetivo principal del estudio, mismo que incluso, fue enriquecido mediante la encuesta, con el afán de generar ideas personalizadas, como ventaja competitiva, para cada sujeto de estudio.

En este marco, se detectó que la mayoría de las instituciones participantes, no disponen de un área de comunicación propia, que genere estrategias encaminadas a un mejor desarrollo, seguimiento y construcción de una imagen institucional única.

En torno a la metodología empleada, el enfoque mixto permitió alcanzar de manera satisfactoria los objetivos descritos en el primer apartado, contribuir a la identificación de los requerimientos de cada institución en términos de Comunicación y además, enriquecer el análisis, mediante la observación y las respuestas, que de manera particular, otorgaron las universidades.

El estudio Exploratorio, permitió examinar cuáles son las propuestas existentes (benchmarking), esto es, la posible competencia que una consultora tendría en cuanto a la actual oferta de servicios de este tipo, además de

descubrir que la mayoría de las instituciones encuestadas, no las conocen y, por tanto, no tienen contrato con algunas de éstas.

Específicamente en Puebla, resultaron ser pocas las empresas dedicadas a la consultoría y ninguna de ellas está enfocada a ofrecer servicios de comunicación.

Por lo que respecta al cuestionario aplicado, fue la principal herramienta de acercamiento a las instituciones y sus responsables.

El primer capítulo, estableció las características propias de la investigación: Determinación del objeto de estudio, Pregunta de investigación, Planteamiento, Justificación, Objetivo general, Objetivos específicos, Hipótesis, Determinación de variables, Delimitación, Delimitación teórica, Delimitación temporal, geográfica, sociocultural y política, así como las Unidades de análisis.

En el segundo capítulo fue posible detallar las características de las consultoras y servicios que ofrecen, funciones, tipos, así como teorías que sustentan su estructura como organización, además de aquellos elementos que, en el caso de una empresa dedicada a generar estrategias de comunicación específicas desde Cultura Organizacional, Identidad Institucional y Visual, hasta Imagen Institucional.

En el marco de dicho apartado se describió la importancia de la comunicación, con una perspectiva de estudio apegada a la práctica estratégica, al desarrollo de planes para su manejo enfocado a generar organizaciones saludables.

En el caso del capítulo tres, se hizo énfasis en el papel de las empresas de consultoría en México y en Puebla; además de dedicar un espacio a la descripción de empresas de este tipo, como se mencionó anteriormente, a manera de benchmarking.

Adicionalmente, se consideraron elementos clave en materia laboral, que, sin lugar a duda, influyen en la contratación de servicios y en el desarrollo de cualquier organización, tal es el caso de la capacitación y las delimitaciones que marca la Ley Federal Trabajo.

Los resultados confirman la hipótesis, a través de los datos revelados en la encuesta aplicada en las universidades, los cuales exponen la existencia de necesidades al interior de dichas entidades, las cuales pueden ser atendidas por una Consultora en Comunicación Organizacional.

La investigación reveló de manera sucinta dichos requerimientos institucionales. Sin embargo, no se descarta el hecho de que, en su momento, la creación de una consultora, con la característica principal de brindar un servicio personalizado, requerirá de un estudio profundo enfocado a un plan específico, según la organización en cuestión.

De manera general, los resultados revelan la importancia de:

- ✓ Brindar atención a los clientes potenciales.
- ✓ Generar herramientas de comunicación exclusivas.
- ✓ Brindar un servicio en donde, el precio es elemento de decisión vital.
- ✓ Adecuar el servicio a las políticas de contratación de la institución.

Esta investigación permitió identificar las necesidades en materia de Comunicación Organizacional, en las universidades privadas, base fundamental del estudio. Asimismo, se establecieron áreas de oportunidad que sirven como directrices en la creación de estrategias.

La comprobación de la hipótesis permite establecer que es prudente la puesta en marcha de una empresa que provea servicios de asesoría en Comunicación, la cual satisfaga necesidades específicas en las Instituciones de Educación Superior de financiamiento privado.

En este sentido, resulta una empresa con amplias oportunidades de crecimiento en la entidad que, entre sus bondades o ventajas competitivas es que desde su creación, está basada en atención máxima de las necesidades del cliente, desarrollada a partir de éstas y enfocada en satisfacerlas considerando portafolios de servicios de acuerdo con sus rasgos particulares, como es el caso de sus recursos económicos (cuánto están dispuestos a invertir en asesoría), humanos, de infraestructura y lo más importante, comunidad académica.

En este caso, para el cliente, el costo de oportunidad se basa en mejorar sustancialmente su comunicación de manera profesional y ya no empírica, mediante procesos y herramientas a las cuales no tendrá que migrar de forma repentina, sin considerar factores propios de la organización, sino que éstos, se convierten en un molde único y exclusivo que le permitan adaptarse y evolucionar progresivamente y de acuerdo con sus características particulares.

Actualmente, las marcas e instituciones a la vanguardia son aquellas que desarrollan un espíritu propio que más que un producto o servicio, venden una experiencia.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior estudiadas, son un mercado hasta el momento desaprovechado por los actuales servicios de consultoría y por ello, representan la oportunidad de innovar y potencializar dicha experiencia de manera que reditúe en ejes fundamentales: finanzas, recursos humanos, clima laboral, ingreso y permanencia de alumnos y docentes, entre otros.

Una consultora especializada cuyo valor fundamental es la personalización, es una forma en que el sector educativo, con el perfil seleccionado como objeto de estudio, puede comunicarse con sus clientes internos y externos, al tiempo de generar valor y mejores formas de organización que propicien el desarrollo de una empresa dedicada a la

educación como muchas, pero con una identidad única, lo cual representa una ventaja competitiva que desencadenará en beneficios a corto, mediano y largo plazo, en los ejes descritos con antelación.

Observaciones

Para futuras investigaciones, deberán considerarse elementos que lleven de manera definitiva a la constitución de una consultora en materia de: marco legal, financiamiento.

Esta investigación logró comprobar que las Instituciones de Educación Superior requieren de servicios enfocados a la comunicación, sin embargo, será necesario ampliar el abanico de posibles clientes para garantizar el éxito de una consultora especializada en un ámbito mayor.

Bibliografía

Adecco. (2014). *Sitio oficial Adecco*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de http://www.adecco.com.mx/tercerizacion_de_personal_staffing.html.

Báez, J. (2000). *La comunicación efectiva*. (I. T. Domingo, Ed.) Santo Domingo, República Dominicana: Editorial Búho.

Brandolini, A., & González, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía; Dircom.

Bustelo, C., & García-Morales, E. (septiembre de 2000). "La consultoría en organización de la información". Recuperado el 8 de julio de 2015, de <http://www.bibliocatalogo.buap.mx:3404/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9a15ae45-a158-4ca4-8350-60396a7d7650%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4111>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (30 de noviembre de 2014). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el 17 de septiembre de 2015, de <https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf>

Cámara Nacional de Comercio. (2013). Recuperado el 15 de agosto de 2013, de <http://www.canacopuebla.org.mx/index.php?accion=inicio>.

Cámara Nacional de Consultoría. (2014). Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://cnec.org.mx/category/nosotros/>.

Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (20 de febrero de 2014). *Cámara Nacional de Empresas de Consultoría*. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://cnec.org.mx/wp-content/themes/imdt/formatos2013/catalogo.pdf>

Capriotti, P. (2004). "La imagen corporativa". Barcelona, España: Ariel Comunicación.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Mc Graw Hill.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (2015). *¿De qué tamaño es una Pyme?* Recuperado el 7 de julio de 2015, de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-fi>

Consultoría, Cámara Nacional de Empresas de. (24 de julio de 2014). *Cámara Nacional de Empresas de Consultoría*. Recuperado el 24 de julio de 2014, de Cámara Nacional de Empresas de Consultoría: cnec.org.mx

Córdova, R. (2015). *Global conference on business & finance proceedings*. Recuperado el 8 de julio de 2015, de <http://www.bibliocatalogo.buap.mx:3404/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5474c795-3c5c-4198-a4d7-eda878b17c9c%40sessionmgr4003&vid=13&hid=4111>

- Costa, J. (2004). *Los componentes de la identidad*. Grupo Editorial Design.
- Deloitte. (2014). *Sitio oficial Deloitte*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/index.htm
- Evolucione. (2014). *Sitio oficial Evolucion*e. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://www.evolucione.mx/>
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones* (Segunda edición ed.). España: Trillas.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la Comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid, España: Editorial Narcea.
- Foncerrada, L. (2013). *Portal Coparmex*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de La importancia del Sector Privado en México: http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/8_entorno_octubre_09.pdf
- Guerrero, A. (4 de octubre de 2010). *Revista digital Dircom*. Recuperado el 16 de agosto de 2013, de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-rol-del-comunicador-en-las>
- Guía México. (2013). *Consultoras Ambientales*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-ambientales/puebla/empresas-guia.html>
- Guía México. (2014). *Consultoras Contables*,. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-contables/puebla/empresas-guia.html>
- Guía México. (2014). *Consultoras de Recursos Humanos*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-recursos-humanos/puebla/empresas-guia.html>
- Guía México. (2014). *Consultoras en Administración* . Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-administracion/puebla/empresas-guia.html>
- Guía México. (2014). *Consultoras en Comercialización*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-comercializacion/puebla/empresas-guia.html>
- Guía México. (2014). *Consultoras en Finanzas*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-finanzas/puebla/empresas-guia.html>
- Guía México. (2014). *Consultoras en Mercadotecnia*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-mercadotecnia/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Consultoras en riesgos*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-riesgos/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Consultoras en Salud Ocupacional*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-salud-ocupacional/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Consultoras en Seguridad e Higiene Industrial*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-seguridad-e-higiene-industrial/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Consultoras en Tecnologías de la Información*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-tecnologia-de-la-informacion/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Consultoras Fiscales*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-fiscales/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Consultoras legales*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-legales/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Consultoras negocios*. Recuperado el 31 de enero de 2014

Guía México. (2014). *Consultoras Normas ISO*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de • Consultoras en Normas ISO 9001, Guía México. Rescatado el 31 de enero de 2014 a las 22:02 horas: <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-normas-iso-9001/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Descripción de servicios, CAGConsultores*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guiamexico.com.mx/empresas/cagconsultores.html>

Guía México. (2014). *Gestión de la calidad*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras-en-gestion-de-calidad/puebla/empresas-guia.html>

Guía México. (2014). *Heureka*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guiamexico.com.mx/empresas/heureka-comunicacion-estrategica.html>.

Guía México. (2014). *OnQ marketing*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guiamexico.com.mx/empresas/onq-marketing.html>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Unidades económicas a nivel nacional, estatal y municipal, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 7 de julio de 2015, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

Kelly service. (2014). *Sitio oficial Kelly service*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://www.kellyservices.com.mx>

Key talent. (2014). *Key talent*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://www.keytalent.net/>.

La Porte, J. M. (2005). *Introducción a la comunicación institucional*. (F. d. Istituzionale, Editor) Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://tallerddecicy.files.wordpress.com>

Mampower. (2014). *Sitio oficial Mampower*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://www.manpowergroup.com.mx/>.

Mampower. (2014). *Sitio oficial Mampower*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de http://www.mistalentos.org/myrole/registro_externo/.

México, Guía. (2014). *Listado de rubros, consultoras en Puebla*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://guia-puebla.guiamexico.com.mx/consultoras/puebla/empresas-guia.html>

Montes, R. G., & Charaudeau, P. (2009). *El "tercero". Fondo y figura de las personas del discurso* (Primera ed.). Puebla, Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Nosnik, A. (2005). *Culturas organizaciones: origen consolidación y desarrollo*. Coruña, España: Netbiblo.

Nosnik, A. (1996). *Razón y palabra*. Recuperado el 14 de agosto de 2013, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/present.htm>

Nosnik, A. (febrero-marzo de 2002). *Razón y palabra*. Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n25/anosnik.html>

Observatorio Pyme. (2013). Recuperado el 15 de agosto de 2014, de http://www.observatoriopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=87:cober-tura&catid=35:herramientas&Itemid=202.

Pérez, A., & Torralba, A. (2015). Medición del emprendedurismo en el municipio de Puebla: Diagnóstico para el desarrollo empresarial. *Tec empresarial*, 9 (1), 19-30.

Pizzolante, I. (agosto-septiembre de 2003). *Razón y Palabra*. Recuperado el 13 de febrero de 2014, de La "Geometría" de la Comunicación Empresarial: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>

Price Waterhouse Coopers México. (2014). *Sitio oficial Price Waterhouse Coopers México*. Recuperado el 31 de enero de 2014, de <http://www.pwc.com/>

ProMéxico. (2015). *Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 7 de julio de 2015, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Rivadeneira, R. (2007). *Periodismo: la teoría general de los sistemas y la ciencia de la comunicación* (2010 ed.). México, México: Trillas.

Rizo, M. (2011). *Razón y palabra*. Recuperado el 17 de enero de 2014, de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf

Roche. (2008). *Apuntes sobre las convergencias y divergencias entre las profesiones de consultor y auditor*. Recuperado el 8 de julio de 2015, de <http://www.bibliocatalogo.buap.mx:3404/ehost/pdfviewer/pdfv>

Rodríguez, J. (2013). *Introducción a la Administración con Enfoque de sistemas*. (Cuarta edición ed.). International Thompson.

Rodríguez, S. (31 de enero de 2013). *Periódico El Economista*. Recuperado el 12 de julio de 2014, de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2013/01/31/conozca-puntos-clave-outsourcing>

Secretaría de Economía. (2013). *Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)*. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?qedo=21&p=1>

Secretaría de Economía. (2013). *Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)*. Recuperado el 14 de agosto de 2013, de Estadísticas nacionales: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/ActXedo.asp>

Secretaría de Educación Pública del estado de Puebla. (2014). *Puebla universitaria*. Recuperado el 31 de enero de 2015, de <http://www.pueblauniversitaria.mx/>

Secretaría de Educación Pública Federal. Subsecretaría de Educación Superior. (s.f.). Recuperado el 13 de agosto de 2014, de <http://www.sirvoes.sep.gob.mx/sirvoes/jspQueEsRvoe.jsp>

Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2014). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 19 de febrero de 2014, de <http://www.siem.gob.mx/siem/operaciones2008/acuerdoestratificacion.asp>

Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2013). *Empresarial Mexicano. Empresas registradas*. Recuperado el 14 de agosto de 2013, de http://www.siem.gob.mx/siem/que_es.asp?sec=14/08/13.

Sistema de información Empresarial Mexicano. (2014). *Registro de empresas que ofertan servicios educativos del nivel superior*. Recuperado el 18 de febrero de 2014, de <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1>

Villafañe, J. (2005). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Recuperado el 16 de agosto de 2014, de <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/la-gestion-profesional-de-la-imagen-justo-villafane.pdf>

Anexos

Cronograma

Esta investigación se realizó de manera transversal, a partir de agosto de 2013, a octubre de 2015.

	Determinación del objeto de investigación, elaboración del marco metodológico y temario, así como primera revisión literaria para marco teórico				Segunda revisión literaria para elaboración de marco teórico y contextual				Tercera revisión literaria				
AGOSTO	■												
SEPTIEMBRE		■											
OCTUBRE			■										
NOVIEMBRE				■									
DICIEMBRE	Receso												
ENERO					■								
FEBRERO						■							
MARZO							■						
ABRIL								■					
MAYO									■				
JUNIO										■			
JULIO											■		
AGOSTO												■	

	Cuarta revisión literaria y determinación del enfoque, alcance, cálculo de la muestra y técnica de investigación			Primera aplicación del instrumento de investigación, sin éxito				Segunda y definitiva aplicación del instrumento		Análisis de resultados	Última revisión literaria y conclusiones		Revisión final y liberación	
SEPTIEMBRE	■													
OCTUBRE		■												
NOVIEMBRE			■											
DICIEMBRE	Receso													
ENERO				■										
FEBRERO					■									
MARZO						■								
ABRIL							■							
MAYO								■						
JUNIO									■					
JULIO										■				
AGOSTO											■			
SEPTIEMBRE												■		
OCTUBRE													■	

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARTICULARES CON RVOE ESTATAL

1. ANGELÓPOLIS - CENTRO UNIVERSITARIO DEL VALLE DE ATLIXCO
2. AS MEDIA CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL, A.C.
3. CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE ESTUDIOS PROFESIONALES
4. CENTRO DE CIENCIAS JURÍDICAS DE PUEBLA, A.C.
5. CENTRO DE CIENCIAS JURÍDICAS DE PUEBLA, A.C. PLANTEL TEHUACÁN
6. CENTRO DE EDUCACIÓN ABIERTA
7. CENTRO DE EDUCACIÓN ABIERTA PLANTEL ZACATLÁN
8. CENTRO DE ENSEÑANZA SUPERIOR EN DISEÑO DE MODAS
9. CENTRO DE ESTUDIOS INTENSIVOS
10. CENTRO DE ESTUDIOS INTENSIVOS, PLANTEL ATLIXCO
11. CENTRO DE ESTUDIOS INTENSIVOS, PLANTEL CHOLULA
12. CENTRO DE ESTUDIOS JAVE, A.C.
13. CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL
14. CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE TEPEACA, A.C.
15. CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES SIMÓN BOLÍVAR, A.C.
16. CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES TERCER MILENIO
17. CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIO ALTAMIRANO
18. CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIO ALTAMIRANO, PLANTEL TEXMELUCAN
19. CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIALES Y DESARROLLO ESTRATÉGICO CISDE
20. CENTRO EDUCATIVO REGIONAL "APAXTEPEC"
21. CENTRO ESCOLAR DIESEL Y GASOLINA
22. CENTRO IBEROAMERICANO DE POSGRADOS
23. CENTRO MEXICANO DE POSTGRADO EN MÚSICA, A. C.
24. CENTRO MEXICANO EN ESTOMATOLOGÍA
25. CENTRO MEXICANO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
26. CENTRO UNIVERSITARIO ALBADA
27. CENTRO UNIVERSITARIO BI- CENTENARIO
28. CENTRO UNIVERSITARIO DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL
29. CENTRO UNIVERSITARIO DE ESPECIALIDADES ALTERNATIVAS A.C.
30. CENTRO UNIVERSITARIO HISPÁNICO DE TEXMELUCAN

31. CENTRO UNIVERSITARIO INTEGRAL DE ZACATLÁN
32. CENTRO UNIVERSITARIO INTERAMERICANO DEL VALLE DE TEHUACAN
33. CENTRO UNIVERSITARIO INTERAMERICANO PLANTEL GOLFO CENTRO
34. CENTRO UNIVERSITARIO IRLANDÉS, A.C.
35. CENTRO UNIVERSITARIO QUEVEDO
36. CENTRO UNIVERSITARIO TEHUACÁN
37. CENTRO UNIVERSITARIO UNAME
38. COLEGIO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, A.C.
39. COLEGIO DE ENFERMERÍA EMMANUEL
40. COLEGIO DE INVESTIGACIONES Y POSGRADOS
41. COLEGIO DE POSTGRADO EN DESARROLLO DE SOFTWARE
42. COLEGIO FROEBEL
43. COLEGIO LIBRE DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
44. COLEGIO MIGUEL HIDALGO
45. COLEGIO MINIMALISTA DE CIENCIAS PENALES
46. COMPUMMUNICATE INSTITUTO DE COMPUTO E INGLÉS
47. CONSEJO MEXICANO DE GERIATRÍA Y GERONTOLOGÍA
48. DASC INSTITUTO TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO
49. DESARROLLO TRANSPERSONAL INSTITUTO UNIVERSITARIO, A.C.
50. EP DE MÉXICO
51. ESCUELA DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS HUMANAS
52. ESCUELA DE CONTADURÍA PUBLICA PARTICULAR "MIGUEL CÁSTULO DE ALATRISTE"
53. ESCUELA DE ESTUDIOS PROFESIONALES DE ATLIXCO
54. ESCUELA DE ESTUDIOS SUPERIORES EN MEDICINAS ALTERNATIVAS Y COMPLEMENTARIAS
55. ESCUELA DE GASTRONOMÍA MARÍA REYNA
56. ESCUELA DE JURISPRUDENCIA Y HUMANIDADES
57. ESCUELA DE LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PREESCOLAR PROFRA. ADELA MÁRQUEZ DE MARTÍNEZ
58. ESCUELA DE POSGRADOS EN EDUCACIÓN INTEGRAL
59. ESCUELA GASTRONÓMICA INTERNACIONAL
60. ESCUELA LIBRE DE DERECHO DE PUEBLA, A.C.
61. ESCUELA LIBRE DE PSICOLOGÍA
62. ESCUELA RUDOLPH DIESEL
63. ESCUELA SUPERIOR AUDIOVISUAL
64. ESCUELA SUPERIOR DE DANZA FOLKLÓRICA MEXICANA C'ACATL
65. ESCUELA SUPERIOR DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA, A.C.

66. ESCUELA SUPERIOR DE MÚSICA "FAUSTO DE ANDRÉS Y AGUIRRE"
67. ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO ROBERTO CAÑEDO MARTÍNEZ
68. ESPERANZA AZTECA
69. ESTUDIO TV CENTRO ESPECIALIZADO EN TELEVISIÓN A.C.
70. I.C.E. INSTITUTO DE COMUNICACIÓN ESPECIALIZADA
71. IESGA INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
72. IEXE ESCUELA DE POLÍTICAS PÚBLICAS
73. INSTITUTO ANGLOAMERICANO DE PUEBLA
74. INSTITUTO CULINARIO DE MÉXICO
75. INSTITUTO CULTURAL REFORMA
76. INSTITUTO CULTURAL REFORMA, PLANTEL TECAMACHALCO
77. INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE PUEBLA, A.C
78. INSTITUTO DE CIENCIAS FORENSES Y PERICIALES DEL ESTADO DE PUEBLA, S.C.
79. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
80. INSTITUTO DE ESTUDIOS JUDICIALES DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO
81. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA SIERRA, PLANTEL CUETZALAN
82. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA SIERRA, PLANTEL LIBRES
83. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA SIERRA, PLANTEL TEZIUTLÁN
84. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA SIERRA, PLANTEL TLATLAUQUITEPEC
85. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA SIERRA, PLANTEL ZACAPOAXTLA
86. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LA SIERRA, PLANTEL ZARAGOZA
87. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE PUEBLA
88. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN INGENIERÍA
89. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES EN INGENIERÍA EDUCATIVA A.C.
90. INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES SIATI
91. INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C. PLANTEL TEHUACÁN

92. INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C. PLANTEL TEZIUTLÁN
93. INSTITUTO DE LENGUAS "EL UNIVERSO DEL LENGUAJE"
94. INSTITUTO DE MÚSICA POPULAR "TITO PUENTE"
95. INSTITUTO DE NEGOCIOS EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES
96. INSTITUTO DEL VALLE DE TEXMELUCAN, A.C.
97. INSTITUTO GASTRONÓMICO POBLANO, A.C.
98. INSTITUTO GLOBAL DE ALTA DIRECCIÓN
99. INSTITUTO HENRI DUNANT
100. INSTITUTO HUMANISTA DE PSICOTERAPIA GESTALT DE PUEBLA
101. INSTITUTO LONDON
102. INSTITUTO LUISA SCHEPPLER, S.C.
103. INSTITUTO MACUIL XOCHITL
104. INSTITUTO MIXTECO DE EDUCACIÓN INTEGRAL
105. INSTITUTO MULTIDISCIPLINARIO DE ESPECIALIZACIÓN EN PUEBLA
106. INSTITUTO PALAFOXIANO DE ESTUDIOS SUPERIORES
107. INSTITUTO PARA EL DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN DE PROFESIONALES PLANTEL SURESTE
108. INSTITUTO PARA FORMACIÓN Y DESARROLLO VOLKSWAGEN, S.C.
109. INSTITUTO PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
110. INSTITUTO PEDAGÓGICO MARÍA MONTESSORI
111. INSTITUTO POBLANO DE ESPECIALIDADES EN PSICOLOGÍA, A.C.
112. INSTITUTO POPULAR DE ESTUDIOS SUPERIORES A.C.
113. INSTITUTO PROFESIONAL DE DESARROLLO INTEGRAL
114. INSTITUTO SUIZO DE GASTRONOMÍA Y HOTELERÍA
115. INSTITUTO UNIVERSITARIO ÁNGELUS
116. INSTITUTO UNIVERSITARIO CARL ROGERS
117. INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA Y HUMANIDADES
118. INSTITUTO UNIVERSITARIO PARA LA REGIÓN DEL SUR DE PUEBLA
119. INSTITUTO UNIVERSITARIO PUEBLA
120. IPETH INSTITUTO PROFESIONAL EN TERAPIA Y HUMANIDADES A.C.
121. ITUE, INSTITUTO TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO EMPRESARIAL, A.C.
122. TROZMER ESCUELA DE DISEÑO

123. UNIDAD ESCOLAR LICENCIADO BENITO JUÁREZ TEHUACÁN,
A.C.
124. UNIMETROPOLITANA DE MONTERREY
125. UNIVERSIDAD ALVA EDISON
126. UNIVERSIDAD ANGELÓPOLIS
127. UNIVERSIDAD ANGLO ZACATLÁN
128. UNIVERSIDAD ANGLOHISPANOMEXICANA
129. UNIVERSIDAD BENITO JUÁREZ G.
130. UNIVERSIDAD BENITO JUÁREZ G., PLANTEL SANTIAGO
131. UNIVERSIDAD CENTRAL DE MÉXICO
132. UNIVERSIDAD CEUNI
133. UNIVERSIDAD CUP XILOTZINGO
134. UNIVERSIDAD DE AMÉRICA LATINA
135. UNIVERSIDAD DE AMÉRICA LATINA, PLANTEL TEZIUTLÁN
136. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y DESARROLLO
137. UNIVERSIDAD DE LA SIERRA, A.C.
138. UNIVERSIDAD DE LA SIERRA, A.C., PLANTEL PUEBLA
139. UNIVERSIDAD DE LOS ÁNGELES
140. UNIVERSIDAD DE LOS ÁNGELES, PLANTEL ATLIXCO
141. UNIVERSIDAD DE LOS ÁNGELES, PLANTEL TEHUACÁN
142. UNIVERSIDAD DE MÚSICA PACELLI, A.C.
143. UNIVERSIDAD DE PUEBLA
144. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL ACATLÁN
145. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL HUAUCHINANGO
146. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL IZÚCAR DE
MATAMOROS
147. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL PAHUATLÁN
148. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL TEHUACÁN
149. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL TEZIUTLÁN
150. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL TLATLAUQUITEPEC
151. UNIVERSIDAD DE PUEBLA PLANTEL ZACATLÁN
152. UNIVERSIDAD DEL GOLFO DE MÉXICO, PLANTEL PUEBLA
153. UNIVERSIDAD DEL VALLE DE PUEBLA, PLANTEL TEHUACÁN
154. UNIVERSIDAD EUROPEA, A.C.
155. UNIVERSIDAD GALLUP
156. UNIVERSIDAD HISPANA
157. UNIVERSIDAD HOTELERA SUIZA
158. UNIVERSIDAD HUMANÍSTICA DE MÉXICO
159. UNIVERSIDAD IGNACIO ZARAGOZA
160. UNIVERSIDAD INTERAMERICANA, A.C.

161. UNIVERSIDAD INTERDISCIPLINARIA DE EMPRENDEDORES
SAN MARTÍN TEXMELUCAN
162. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SIGLO XXI
163. UNIVERSIDAD LEONARDO DA VINCI
164. UNIVERSIDAD LEONARDO DA VINCI, PLANTEL PUEBLA
165. UNIVERSIDAD MESOAMERICANA
166. UNIVERSIDAD MESOAMERICANA, PLANTEL TEHUACÁN
167. UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE PUEBLA
168. UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE PUEBLA, PLANTEL
TEZIUTLÁN
169. UNIVERSIDAD MEXICOAMERICANA DEL GOLFO
170. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA HISPANO MEXICANA
171. UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
PUEBLA
172. UNIVERSIDAD REALÍSTICA DE MÉXICO
173. UNIVERSIDAD REGIONAL DE ZINACATEPEC A.C.
174. UNIVERSIDAD SAN ÁNGEL
175. UNIVERSIDAD SIGLO XXI
176. UNIVERSIDAD TEC DE ORIENTE
177. UNIVERSIDAD TOLTECA DE MÉXICO
178. UNIVERSIDAD WASHINGTON
179. UNIVERSIDAD XICOTEPETL, A.C.
180. UNIVERSITARIO BAUHAUS
181. UPAEP TEHUACÁN

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARTICULARES CON RVOE ESTATAL/FEDERAL

1. CENTRO ACADÉMICO Y CAPACITACIÓN DE EXCELENCIA “DR.
ERNESTO GIOVANNI PORRAS”
2. ESCUELA PALAFOXIANA DE DERECHO
3. ESCUELA PROFESIONAL DE DISEÑO DE MODAS PUEBLA
4. ESCUELA SUPERIOR DEL GOLFO DE MÉXICO
5. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS-PUEBLA
6. IN-Q-BA ESCUELA DE NEGOCIOS
7. INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, A.C. / UNIVERSIDAD
IEU
8. INSTITUTO LINGÜÍSTICO COMPUTACIONAL ALVART

9. INSTITUTO SUPERIOR DEL CENTRO EDUCATIVO DE PUEBLA / CENTRO EDUCATIVO PUEBLA
10. INSTITUTO UNIVERSITARIO BOULANGER / INSTITUTO DE ARTES CULINARIAS BOULANGER
11. UNIVERSIDAD DE ORIENTE-PUEBLA / UNIVERSIDAD ESTATAL DE ORIENTE A.C.
12. UNIVERSIDAD DEL ARTE
13. UNIVERSIDAD DEL VALLE DE PUEBLA / CENTRO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL VALLE DE PUEBLA
14. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA
15. UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO, CAMPUS TEHUACÁN
16. UNIVERSIDAD LA SALLE BENAVENTE / CENTRO UNIVERSITARIO LA SALLE BENAVENTE
17. UNIVERSIDAD MADERO
18. UNIVERSIDAD PALAFOXIANA / CORPORATIVO PALAFOXIANO

Instrumento de investigación

CONSULTORA ESPECIALIZADA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Buen día:

Queremos conocer su opinión, somos estudiantes de la maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, estamos realizando una investigación en torno a la Comunicación Organizacional como una herramienta de asesoría y apoyo para las instituciones de Educación Superior.

*Obligatorio

1. Nombre de la institución: *

Edad *

Género *

- FEMENINO
- MASCULINO

2. En su institución, actualmente cuenta con una oficina o persona responsable de la Comunicación interna o externa. *

- SI
- NO

3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, pase a la siguiente pregunta, de lo contrario. ¿Quién realiza las actividades propias del área de comunicación?

- Secretaria
- Contador
- Administrador
- Otro:

4. La atención de su personal hacia los alumnos, padres de familia y alumnos potenciales es de calidad: *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿De cuántos alumnos está formada la comunidad universitaria?

6. En su mayoría, ¿Cuál es el perfil académico del personal de la institución? *

7. ¿Cuántos docentes laboran en la institución?

8. ¿Tiene conocimiento de la función de una oficina de Comunicación Organizacional? *

- SI
- NO

9. Los miembros de la institución se enteran de manera oportuna sobre planes, proyectos o instrucciones *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿A través de qué medios informa a la comunidad universitaria (docentes, alumnos personal administrativo)? *

- Oficios
- Docentes
- Tablero de avisos
- Intranet
- Correos electrónicos
- De boca en boca
- Otro:

11. Es frecuente que existan rumores dentro de la institución: *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Considera que el clima laboral de su institución es bueno: *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Por qué lo considera así?

14. Su estrategia de difusión responde a las características de su público meta o clientes potenciales (edad, nivel socioeconómico, lugar de residencia, aspiraciones profesionales) *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Una consultora especializada en Comunicación puede ayudarlo a generar entre otras cosas: mejor clima de trabajo, relaciones laborales que favorezcan el desarrollo del personal, ingreso y permanencia de estudiantes, así como generar empatía respecto a la identidad institucional de su universidad. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. La universidad que dirige- cuenta con un buen posicionamiento en la mente de los clientes potenciales (alumnos de preparatoria y padres de familia): *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Una Consultora de Comunicación puede brindarle servicios que mejoren la percepción de su público interno y externo: *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Contrataría un servicio enfocado en mejorar la Comunicación con su público interno y externo, en favor de rendimientos tanto económicos, como de clima laboral e imagen institucional *

- SI
- NO
- TAL VEZ

19. Si usted decidiera contratar los servicios de una consultora, ésta debe dirigirse principalmente a: *

- Clientes potenciales: alumnos de nivel medio superior
- Personal docente, administrativo y alumnos
- Grupos relacionados con la institución (proveedores, autoridades gubernamentales)
- Padres de familia
- Sociedad
- Otro:

20. De las siguientes opciones, seleccione el tipo de contratación que realizaría *

- En periodo de inscripción (medio publicitario)
- En periodo de exámenes
- En periodo de reinscripción
- Una vez al semestre
- Una vez al año
- De manera permanente

21. De la siguiente lista, seleccione aquellos elementos que, en determinado momento, influirían en su decisión sobre contratar los servicios de consultoría *

- Precio
- Mayor información sobre las características del servicio

- Según el calendario (inscripciones, concursos, proyectos especiales)
- Promociones especiales
- Atención personalizada

22. Para usted, ¿Cuál sería el medio de comunicación más efectivo en su institución? *

- Tablero de aviso
- Carta personalizada
- Circuito cerrado
- Aplicación móvil (exclusiva para su institución)
- Correo electrónico
- Otro:

23. ¿Conoce alguna Consultora de Comunicación? *

- SI
- NO

24. Mencione el nombre de la Consultora que conoce

Índice de Tablas y Gráficas

Tabla No. 1.- Principales instituciones de educación superior en el estado de Puebla.....	16
Tabla No. 2.- Entidades económicas en México.....	61
Tabla No. 3.- Empresas que ofertan servicios de publicidad y actividades relacionadas en el territorio mexicano.....	64
Tabla No. 4.- Instituciones de Educación Superior que cuentan con Reconocimiento de Validez oficial estatal, ubicadas en el Centro Histórico de Puebla.....	82
Gráfico No. 1.- Porcentaje de género en el nivel directivo de las instituciones de educación superior ubicadas en el Centro Histórico de la Ciudad de Puebla.....	85
Gráfico No. 2.- Porcentaje de instituciones de educación superior encuestadas que actualmente cuentan con una oficina o persona responsable de la comunicación interna o externa.....	87
Gráfico No. 3.- Responsables de las actividades de comunicación en las instituciones de educación encuestadas.....	89
Gráfico No. 4.- Percepción de calidad por parte de los directos en relación a la atención que brinda su personal a los distintos públicos de las instituciones de educación superior encuestadas.....	90
Gráfico No. 5.- Número de alumnos que tienen las instituciones de educación superior encuestadas.....	91
Gráfico No. 6.- Perfil académico-docente de las instituciones de educación superior encuestadas.....	92
Gráfico No. 7.- Número de docentes en las instituciones de educación superior encuestadas.....	93
Gráfico No. 8.- Conocimiento de los directivos de las instituciones de educación superior encuestadas sobre las funciones propias de una oficina de comunicación....	95
Gráfico No. 9.- Conocimiento oportuno del personal que labora en las instituciones de educación superior sobre los planes y proyectos de su centro de trabajo.....	96
Gráfico No. 10.- Principales medios de difusión usados por las instituciones de educación superior encuestadas.....	99

Gráfico No. 11.- Existencia de rumores al interior de las instituciones de educación superior encuestadas.....	101
Gráfico No. 12.- Percepción por parte de los directivos encuestados de un buen clima laboral en sus instituciones de educación superior.	103
Gráfico No. 13.- Uso de una estrategia de difusión adecuada por parte de las instituciones de educación superior encuestadas.....	105
Gráfico No. 14.- Opinión de los directivos de las instituciones de educación superior encuestados sobre las funciones de una consultora de comunicación.....	107
Gráfico No. 15.- Percepción de los directivos encuestados sobre el posicionamiento de sus instituciones de educación superior.....	108
Gráfico No. 16.- Disposición de los directivos de instituciones de educación superior encuestados para adquirir servicios que mejoren su comunicación interna y externa.....	109
Gráfico No. 17.- Porcentaje de directivos de instituciones de educación superior con disposición a contratar servicios de consultoría en materia de comunicación.....	110
Gráfico No. 18.- Públicos por los que las instituciones de educación superior encuestadas tienen interés para enfocar esfuerzos en materia de comunicación.....	112
Gráfico No. 19.- Periodos de interés para los directivos encuestados en los que contratarían una consultora en materia de comunicación para sus instituciones de educación superior.....	113
Gráfico No. 20.- Factores que influyen en los directivos encuestados para la decisión de contratación de una empresa consultora de comunicación.....	114
Gráfico No. 21.- Medios de difusión que los directivos de instituciones de educación superior encuestados consideran más efectivos.....	116
Gráfico No. 22.- Conocimiento que tienen los directivos encuestados sobre la existencia de consultoras de comunicación que brinden servicios para sus instituciones de educación superior.....	117