



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**

**Diseño del Plan de Comunicación interna para Norma Color  
Litografía, C.A.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

**Lic. Maria Gabriela Barros**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Realizado con la tutoría del profesor**

Prof. Ricardo Petit

**Caracas, Junio de 2009**

*A mis padres, por ser fuente eterna  
de inspiración para alcanzar las  
metas propuestas, por ser el mejor  
ejemplo a seguir y por el apoyo  
incondicional que me brindan.*

## AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que contribuyeron al logro del presente proyecto de investigación, sin embargo, quisiera expresar mi más profundo agradecimiento especialmente a:

- ✓ Todo el personal que labora en Norma Color, Litografía; quienes brindaron su apoyo y colaboración desinteresada en todo momento.
- ✓ A los profesores del Post – Grado en Desarrollo Organizacional quienes de una u otra forma contribuyeron a la adquisición de los conocimientos necesarios para la elaboración del proyecto.
- ✓ Todo el personal que labora en la Biblioteca de nuestra Universidad por su disposición constante.
- ✓ A mis compañeros de clase, por compartir esta travesía conmigo.
- ✓ A Evelyn y Teresa, dos buenas amigas encontradas en este camino, sin ustedes probablemente no estaría acá en este momento.

## ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	viii
Introducción.....	9
Formulación del Problema	
Planteamiento.....	11
Justificación.....	14
Objetivos	
General.....	15
Específicos.....	15
Marco Teórico	
Organización.....	16
Modelo Teoría de Sistemas Abiertos Katz y Khan.....	17
La Planificación Estratégica.....	19
Desarrollo Organizacional.....	20
Programas de Desarrollo Organizacional.....	20
Intervención en Desarrollo Organizacional.....	21
Rol del Consultor en Desarrollo Organizacional.....	22
El proceso de la Comunicación.....	24
Comunicación Organizacional.....	25
Comunicación Interna.....	26
Modelo de Gerencia de Percepciones.....	29
Marco Organizacional Norma Color Litografía	
Reseña Histórica.....	32
Misión.....	32
Visión.....	32
Objetivos Corporativos.....	32

Áreas de Trabajo	
Asamblea de Accionistas (Funciones).....	33
Junta Directiva (Funciones).....	34
Dirección Técnica (Funciones).....	34
Dirección Administrativa (Funciones).....	35
Dirección de Mercadeo y Publicidad.....	36
Área Administrativa.....	37
Área Técnica.....	38
Organigrama General.....	39
Organigrama de Posición.....	40
Alcance.....	41
Clientes.....	42
Marco Metodológico	
Tipo de Investigación.....	43
Población Estudiada.....	43
Muestra Seleccionada.....	44
Definición Operacional de la Variable.....	44
Fases de Ejecución del Proyecto.....	45
Procedimiento.....	46
Técnicas de Recolección de Datos.....	47
Limitaciones Metodológicas.....	47
Consideraciones Éticas.....	48
Consideraciones Legales.....	48
Análisis de Resultados	
Evaluación de Resultados Primera Fase.....	49
Evaluación de Resultados Segunda Fase.....	52
Evaluación de Resultados Tercera Fase.....	56
Conclusiones.....	57
Bibliografía.....	58

Anexos:

Anexo I: Contrato Psicológico.....	60
Anexo II: Cronograma de Actividades.....	61
Anexo III: Presupuesto.....	62
Anexo IV: Instrumento IMCOL analizado en la primera fase.....	63
Anexo V: Tabulación del instrumento aplicado.....	66
Anexo VI: Formato de entrevistas realizadas.....	67

### **ÍNDICE GRÀFICOS**

Gráfico 1: Modelo de Sistemas Abiertos Katz y Khan.....	19
Gráfico 2: Organigrama General de Norma Color Litografía.....	39
Gráfico 3: Organigrama de Posición de Norma Color Litografía.....	40
Gráfico 4: Muestra del Instrumento Aplicado Fase 1.....	49
Gráfico 5: Antigüedad de los trabajadores que participaron en la aplicación del instrumento.....	49
Gráfico 6: Resultados del instrumento IMCOL.....	50

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Definición Operacional de la Variable.....	44
Tabla 2: Análisis de contenido con los Resultados de la Entrevista.....	53

## RESUMEN

Norma Color Litografía, empresa que ofrece servicios de impresión digital y comercial a clientes de diversas áreas; actualmente cuenta con veintidós años de trayectoria en el mercado nacional y recientemente han decidido incursionar en el mercado internacional, mediante la inauguración de una sucursal ubicada en Panamá.

Por ser una organización de corte familiar, fueron detectados algunos vacíos en la instauración de normas y procedimientos, así como falta de perfilamiento estratégico definido e internalizado por sus miembros; lo que se traduce en fallas en la comunicación interna en la organización, dado que dichos códigos fueron creados desde el inicio, mas no han sido difundidos a sus integrantes.

Realizado el diagnóstico y en base a los resultados obtenidos, se puso de manifiesto la necesidad de desarrollar un producto con el propósito de aplicar una intervención planificada dirigida al diseño de un plan de comunicación interna en la empresa, mediante el modelo de Gerencia de Percepciones creado por Burson & Marsteller y citado en la tesis de Trabajo de Grado para obtener la Licenciatura en Comunicación Social, de Montecinos & Nouel (1999).

Dicho estudio se realizó con la colaboración del personal directivo de la organización, quienes con sus conocimientos del negocio, constituyeron el pilar fundamental en el diseño del Plan de Comunicación Estratégica que conllevó al diseño y propuesta de implementación del Plan de Comunicación Interna que estuvo adaptado a las necesidades reales de la organización y alineado con el perfilamiento estratégico de la misma.

**Palabras clave: Intervención Organizacional, Comunicación, Modelo Gerencia de Percepciones, Plan de Comunicación Interna, Actores Involucrados.**

## INTRODUCCIÓN

Uno de los puntos más importantes para el desarrollo de un adecuado ambiente laboral lo constituye la comunicación interna, la cual podría ser considerada como la clave de la motivación; es lo que permite que los empleados sientan que pueden expresarse y que sus ideas están siendo escuchadas por los altos directivos; generando así un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia.

Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se distribuya a sus integrantes de manera oportuna.

Norma Color Litografía, C.A., empresa con más de veintidós años de trayectoria en el mercado nacional; no escapa de la necesidad inminente de crear planes que permitan la interacción efectiva entre sus miembros, para así obtener mayores beneficios.

Por esta razón, realizado el diagnóstico organizacional y tomando en cuenta la importancia que actualmente reviste la comunicación interna en las organizaciones, a través de una intervención planificada se pretendió (con el apoyo de los altos directivos de la organización), diseñar un plan de comunicación interna para Norma Color Litografía, C.A.; el cual permitirá proyectar la motivación e identidad de sus empleados y mejorar las comunicaciones internas ya existentes.

En primer lugar se presenta el planteamiento del problema, donde se establece lo que se pretende alcanzar con la presente investigación, la viabilidad y justificación de la misma, así como los objetivos tanto generales como específicos que se analizarán.

Luego en el marco teórico se presentan una serie de definiciones interrelacionadas de forma lógica partiendo de lo general a lo particular, empezando por delimitar el concepto de organización, así como tipología y características de las mismas, para de esta manera conocer como pueden ser mejorados los procesos a través del desarrollo

organizacional. Como el caso que nos atañe en el presente proyecto es la comunicación que surge producto de la interacción de sus integrantes serán definidos ampliamente el concepto, modelos comunicacionales y el proceso que la constituye.

Para ubicarnos en el entorno organizacional y con base en el Manual de Estructura y Organización de Norma Color Litografía, se esbozará una breve reseña de la empresa y las áreas que la conforman.

Para dar respuesta a los objetivos específicos se hizo necesaria la aplicación de una estrategia metodológica, en la cual fue descrita la unidad de análisis, técnicas y procedimientos empleados para la recolección y análisis de los resultados.

Por último se presentan aquellas limitaciones, así como conclusiones y recomendaciones que sirvan de insumo para estudios posteriores y todos aquellos anexos que fueren necesarios para facilitar la comprensión del lector sobre la investigación planteada.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **Planteamiento:**

Norma Color Litografía, empresa de corte familiar con mas de veinte años en el mercado de impresión comercial y digital en Venezuela; que actualmente cuenta con mas de sesenta (60) clientes de diferentes rubros productivos; recientemente amplían sus horizontes con la creación de una oficina en Panamá, ofreciendo servicios similares a nuevos clientes.

Como resultado del diagnóstico realizado en la organización producto de la entrevista exploratoria y la aplicación del instrumento, son detectadas situaciones a mejorar que deben ser atendidas en el corto plazo, específicamente relacionadas con el proceso comunicacional producto de la interacción de sus integrantes, evidenciándose en mayor medida en la relación entre supervisores y subordinados.

Las fallas en el proceso de comunicación están estrechamente relacionadas a la transmisión de la información, de acuerdo a los estudios realizados en la fase de diagnóstico, dado que existe un perfilamiento estratégico bien definido, manuales de normas y procedimientos establecidos y a pesar de esto el personal de la organización desconoce su contenido.

En el mismo orden de ideas es importante acotar que la falla en la comunicación interna se agudiza producto de la inauguración de la sucursal de Norma Color Litografía en Panamá, dado que los directivos se han avocado a la consolidación de la imprenta en el mercado internacional, lo que ha producido el traslado del Presidente de la Compañía a la nueva sede, por lo que las instrucciones y directrices de funcionamiento vienen dadas de forma escrita y no está siendo difundidas al resto del personal. En este proceso de cambio es importante para los actores involucrados estar al tanto de las políticas de empresa y los planes y proyectos futuros.

Adicionalmente se constata que dada la importancia que ha cobrado la comunicación interna en las organizaciones, han sido halladas innumerables investigaciones destinadas a reformar y optimizar el proceso comunicacional, incluso algunos proyectos de grado similares a la intervención realizada en Norma Color Litografía, C.A.; tal es el caso de Montecinos & Nouel quienes en el año 1999, presentan un Plan de Comunicación Estratégica para una Fundación sin Fines de Lucro Exitosa. Caso Fundestil; por su parte Albella, en el año 2000 realiza una Intervención sobre el Proceso de Comunicación Interna para los servicios de atención a los pacientes ingresados a través del área de emergencia de una Clínica Privada y la investigación más reciente del año 2006, presentada por Castagnetti & Torres quienes deciden Desarrollar una Estrategia de Comunicación Interna. Caso Eurocamiones. Es importante acotar que fueron los proyectos de investigación afines al área en la cual se decide intervenir en Norma Color Litografía, C.A.; sin embargo, no fueron encontrados proyectos de investigación realizados en una empresa de corte familiar del ramo de la publicidad.

Como se pudo comprobar a través de las investigaciones realizadas en el área, para cualquier tipo de organización es de suma importancia realizar el estudio del proceso comunicacional, y Norma Color Litografía no escapa de ello.

Adicionalmente, según lo expresado por Alvarez (S/F) en su trabajo “Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD”; en toda organización el clima organizacional juega un papel protagónico, y es definido como “el ambiente existente entre los miembros de una organización, y que está estrechamente ligado al grado de motivación. El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad e inconformidad”.

Para Alvarez (S/F) existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

Una estrategia de comunicación interna permitiría entonces el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, debilidades y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitaría a sus trabajadores y trabajadoras orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados.

Por todo lo expuesto anteriormente, se consideró debía plantearse la siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar el Plan de Comunicación Interna para Norma Color Litografía, basados en el modelo de Gerencia de Percepciones, el cual deba atender a las necesidades actuales de la organización y estar alineado a su perfilamiento estratégico?.

**Justificación:**

Con la formulación e inmediata implementación del Plan de Comunicación Interna en Norma Color Litografía, se busca solucionar las fallas producidas en la comunicación en todos los niveles de la organización.

Adicionalmente la incorporación de un Plan de Comunicación Interna en Norma Color Litografía, C.A. permitirá;

- ✓ Familiarizar al personal de la organización con el perfilamiento estratégico de la empresa.
- ✓ Transmitir la información de manera oportuna a todos los niveles de la organización.
- ✓ Crear mecanismos que permitan difundir manuales de normas y procedimientos para la ejecución de las tareas asignadas al cargo.

La aplicación de la propuesta de mejora garantizaría un mejor funcionamiento en la organización, tomando en cuenta que existiría un flujo idóneo de comunicación en todos los niveles de la empresa.

De no llevarse a cabo el presente proyecto, los trabajadores no clarificarán el rumbo de la empresa, ni conocerán formalmente las normas, códigos de ética y procedimientos a seguir para el óptimo desempeño de sus funciones y el desarrollo de la organización. Al ocurrir tal situación podrían incrementarse las fallas en la producción, en detrimento del servicio y el clima laboral en la organización.

## **OBJETIVOS.**

Para dar respuesta a la propuesta de intervención en Norma Color Litografía, C.A.; se planteó el siguiente objetivo a cumplir:

### **Objetivo General:**

- ✓ Diseñar el Plan de Comunicación Interna para Norma Color Litografía, basado en el modelo de Gerencia de Percepciones con la finalidad de optimizar la fluidez de la información entre sus integrantes, atendiendo a las necesidades de la organización y alineado a su perfilamiento estratégico.

Una vez planteado el objetivo general el proceso de operacionalización de la variable, permitió identificar diferentes dimensiones del problema, dando paso a los siguientes objetivos específicos:

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las variables que intervienen en el Modelo de Gerencia de Percepciones planteado por Burson y Marsteller.
- Proponer la implementación del Plan de Comunicación Interna para Norma Color Litografía, facilitando así la aceptación e interiorización de los principios, valores y objetivos de la organización.

## MARCO TEÓRICO.

Una vez definida la propuesta y precisados objetivos generales y específicos que determinan la investigación, es necesario puntualizar una serie de constructos teóricos que permitan dar una visión sistémica sobre la intervención en el proceso comunicacional en Norma Color Litografía. Tales definiciones se desarrollaron partiendo de lo general a lo particular siguiendo un orden lógico a fin de garantizar la coherencia del contenido.

La intención del marco teórico es ubicar a la propuesta de investigación sobre la base de conocimientos concretos, a fin de orientar su exploración y contar con una conceptualización idónea de los términos empleados.

En primer lugar debe ser considerado que como seres humanos la vida gira en torno a un conjunto de interacciones; por condición de vida para poder subsistir debemos sostener relaciones que conlleven a la cooperación mutua, surgiendo así las organizaciones que permiten el logro de algunos objetivos que no podrían llevarse a cabo mediante el esfuerzo individual.

Chiavenato (2000), define a la organización como “Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. Para que pueda constituirse una organización es necesario sean cubiertas las siguientes características: Deben existir personas capaces de comunicarse, las cuales están dispuestas a actuar conjuntamente y quizá lo más importante sea que deseen obtener un objetivo en común.

En el entendido que las organizaciones existen para que sus miembros alcancen aquellos objetivos que no podrían alcanzar de manera aislada, debido a las limitaciones individuales; resulta importante acotar que la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

Ahora bien, conocido el concepto de organización debe aclararse que es una de las más complejas y notables instituciones que el hombre ha construido, no existen dos iguales, puesto que siempre diferirán en tamaño y en estructura organizacional; también podrían variar de acuerdo al tipo de actividad y las diversas tecnologías empleadas para producir, distribuir o comercializar el producto u ofrecer algún servicio. Además las organizaciones operan en ambientes diversos y experimentan variadas restricciones o contingencias.

Existen en la actualidad infinidad de modelos de organización, el enfoque planteado por Katz y Khan (1970), está basado en la Teoría de Sistemas. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

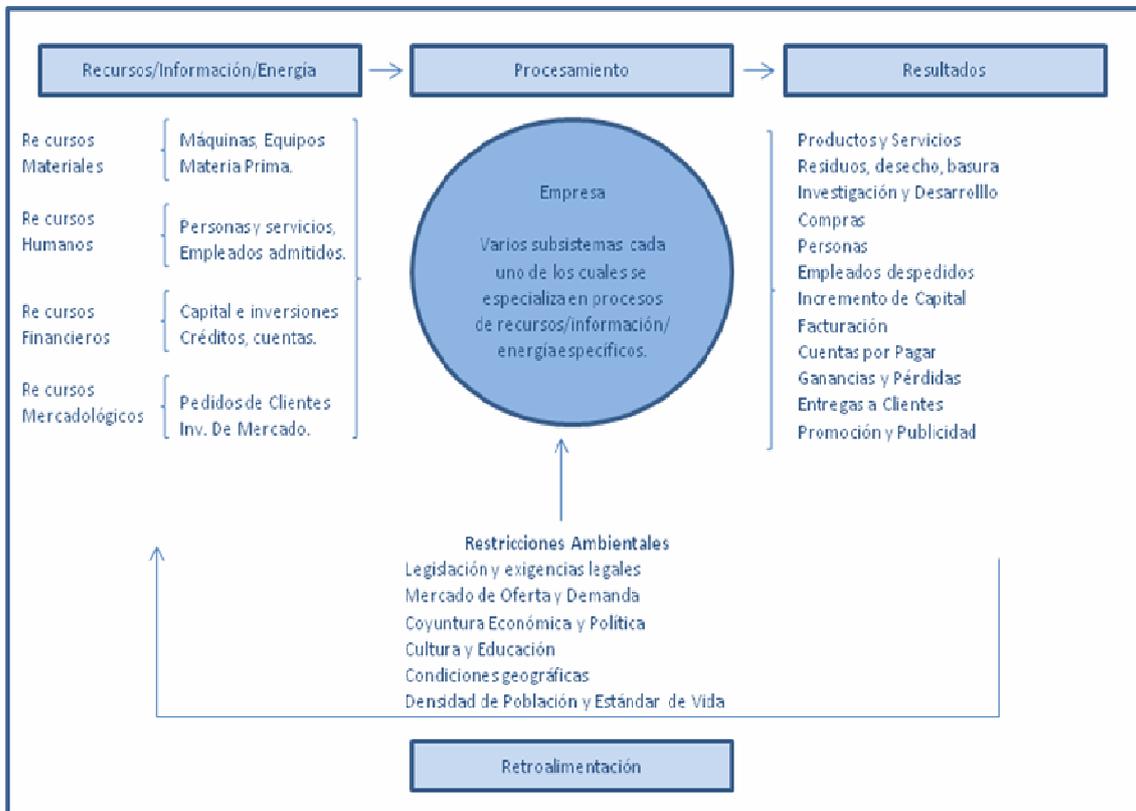
1. Importación – Transformación – Exportación de Energía: Todo sistema toma recursos del ambiente y necesita nuevos suministros energéticos de otras instituciones, de otras personas o del propio ambiente. La organización procesa y transforma los recursos en productos o servicios prestados (dependiendo del tipo de organización) y de esta manera exportan resultados hacia el ambiente. Este procedimiento es cíclico y constituye la base de interacción del sistema con el ambiente.
2. Los sistemas son ciclos de eventos: Como es argumentado en el punto anterior, todo intercambio de energía tiene carácter cíclico; el producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de actividades del ciclo, por consiguiente la energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos.
3. Entropía negativa: Proceso por el cual todas las formas organizadas tienden al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
4. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: Los sistemas reciben materiales en forma de insumos, los cuales transforman por la acción del trabajo.

Un mecanismo central recibe la información que las partes del sistema envían indicando los efectos de la operación y luego actúan para mantener al sistema de la forma adecuada. Finalmente el proceso de codificación hace que el sistema reaccione de modo selectivo frente a las señales con las que está sintonizado. Los autores del modelo definen a la codificación como un sistema de selección de entradas que rechaza o acepta los materiales y los asimila a la estructura.

5. Estado de equilibrio y homeóstasis dinámica: Los sistemas abiertos presentan siempre un estado de equilibrio, es decir, un flujo constante de energía desde el ambiente externo y salida constante de productos del sistema, que mantienen la razón del intercambio de energía y las relaciones entre las partes.
6. Diferenciación: Las organizaciones tienden a la multiplicación y elaboración de funciones que conllevan a la multiplicación de papeles y la diferenciación interna. Los patrones difusos y globales se sustituyen por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas. La diferenciación es una tendencia hacia la complejidad de la estructura.
7. Equifinalidad: Sostienen que partiendo de diferentes condiciones y por distintos caminos, un sistema puede alcanzar el mismo estado final, es decir existen varios métodos para alcanzar un objetivo. El sistema puede lograr el estado estable partiendo de condiciones diferentes y empleando medios distintos.
8. Límites o Fronteras: Toda organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente, las cuales definen el radio de acción y el grado de apertura del sistema (receptividad de insumos respecto al ambiente).

Definidas dichas características, los autores del modelo de sistemas plantean que los sistemas sociales, incluso las organizaciones son la suma de actividades regulares realizadas por una cantidad de individuos. Estas actividades, complementarias o interdependientes, en relación con alguna salida o resultado común, se repiten y son duraderas, las cuales estarán enlazadas en el tiempo y en el espacio.

En resumen, el modelo de sistemas abiertos planteado por Katz y Khan, plantea:



Tomado de: Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos.

Obtenido el basamento teórico que sustenta el concepto y características propias de las organizaciones, pareciera que deben ser creados mecanismos que permitan establecer y alcanzar las estrategias de acción para el logro de los objetivos propuestos; aquí entra a colación un concepto que tiene su época de auge aproximadamente en los años sesenta, como lo es la planificación estratégica.

De acuerdo a lo especificado por Eduardo Betancourt (2006), en la lectura complementaria titulada “Planificación Estratégica” sostiene que dicho concepto trae una serie de beneficios reconocidos por la mayor parte de los directivos de empresas entre ellos, destaca:

- ✓ La definición y promoción de Identidad Corporativa (Valores y Cultura, Misión, Políticas Fundamentales y Visión)

- ✓ La identificación de las variables del entorno que pueden influir (positiva o negativamente) en las organizaciones y los diversos escenarios que se pueden presentar, con la finalidad de prever posibles cursos de acción que permitan la supervivencia y el desarrollo de la empresa.
- ✓ El reconocimiento de las debilidades internas de la organización y de las acciones correctivas requeridas para su fortalecimiento.
- ✓ La alineación del personal en torno a los objetivos prioritarios de la empresa.
- ✓ La creación del compromiso y participación de todos los integrantes de la misma sobre el desarrollo y ejecución de acciones requeridas para alcanzar los objetivos y la visión.

Si en una organización se tienen claramente definidos los conceptos anteriormente descritos y a su vez los mismos son compartidos e internalizados por sus miembros, es muy probable que el éxito esté de su parte. Sin embargo, producto de la incorporación de nuevas tecnologías y el ambiente social, económico y político en el cual estamos inmersos, las organizaciones se encuentran en una situación de cambio continuo, razón por la cual ha estado en boga la incorporación de consultores que contribuyan al desarrollo y mantenimiento de las organizaciones.

Surgiendo así, el Desarrollo Organizacional que French & Bell (1996), lo definen como “...Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, aplicada...”

El desarrollo organizacional es algo más que sólo una resolución de problemas y una búsqueda de metas, a pesar que los programas de Desarrollo Organizacional están dedicados básicamente a estas dos actividades críticas; dichos programas siguen una progresión lógica de los acontecimientos.

En el libro Desarrollo Organizacional de French & Bell (1996) es citado el autor Warner Burke, quien describe que los programas de Desarrollo Organizacional, están conformados por las siguientes fases:

- Entrada: Representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente, la exploración de la situación que estimuló al cliente a buscar a un consultor y la exploración dirigida a determinar si el problema, el cliente y consultor constituyen un buen equipo
- Hacer un contrato: Implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía y en general a aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra.
- Diagnóstico: Fase para descubrir los hechos en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización.
- Retroalimentación: Representa el regreso de la información analizada al sistema cliente; la exploración que hacen los clientes de la información para comprender, aclarar y ser exactos.
- Planificación del Cambio: Implica que los clientes deciden cuales son los pasos que deben seguir, para la acción basándose en la información que acaban de conocer.
- Intervención: Poner en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
- Evaluación: Representa la determinación de los efectos del programa.

Cada fase aporta una base para las fases subsiguientes, por lo que se debe ser cauteloso en la ejecución de cada una de ellas.

Se tomará especial atención a la sexta fase, dado que es el sustento de la investigación, ampliamente en su concepto French & Bell (1996) indican que “Las intervenciones Organizacionales son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o a una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen en el impulso para la acción del Desarrollo Organizacional”.

Adicionalmente, las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente.

Es importante destacar que para que se realice con éxito la intervención organizacional, el cliente debe asumir con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y dependerá totalmente de él, la información que pueda aportar para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa.

Ahora bien, los tipos de intervenciones que pueden aplicarse en el Desarrollo Organizacional son innumerables; sin embargo se considera que el más ajustado a la tipología de la investigación de acuerdo a lo planteado por French & Bell (1996) es la Consultoría de Procesos; cuya definición establece que “...Son todas aquellas actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ellos. Estas actividades tal vez describen con más precisión un enfoque, un modo de consulta en el que se ofrece al cliente un descubrimiento de los procesos humanos en las organizaciones y se le enseñan habilidades para diagnosticarlos y manejarlos. El énfasis primordial es en los procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros en los grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimiento del grupo, liderazgo y autoridad y cooperación y competitividad intergrupo...”.

Como es conocido por todos, en los trabajos de consultoría interviene un equipo de individuos que con sus aportes contribuyen al éxito del proyecto, de acuerdo a lo manifestado por Alvarez, Zayas & Pérez (S/F), en la publicación Consultoría Organizacional, establecen que todo consultor como agente de cambio debe reunir las siguientes características:

- ✓ Ética profesional y cortesía.
- ✓ Buena salud física y mental.
- ✓ Estabilidad de comportamiento y acción y ser ejemplo a imitar.
- ✓ Confianza en sí mismo.
- ✓ Eficiencia y Eficacia personal, dinamismo
- ✓ Integridad (cualidad que engendra confianza).
- ✓ Independencia.

- ✓ Competencia intelectual.
- ✓ Juicio correcto (ser capaz de juzgar con objetividad).
- ✓ Elevada capacidad de análisis o de resolución de problemas.
- ✓ Imaginación creadora (capacidad de ver cosas bajo nuevas perspectivas)
- ✓ Aptitud para las relaciones interpersonales, Capacidad superior a la medida para comunicar y persuadir (verbalmente o por escrito, gráficamente).
- ✓ Madurez psicológica.
- ✓ Habilidad como mediador de conflictos
- ✓ Capacidad de autoaprendizaje continuo.

Adicionalmente, se ha podido reconocer que en el ejercicio de la consultoría, el consultor debe observar una determinada ética. Entre las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor tenemos.

- ✓ Modestia.
- ✓ Demostrar su competencia sin valerse de ardidés para impresionar.
- ✓ Trabajar con organización y disciplina.
- ✓ No utilizar más tiempo que el requerido por el problema.
- ✓ Confidencialidad.
- ✓ Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.
- ✓ Enseñar a trabajar sin consultar.
- ✓ Evitar el enfrentamiento con el personal de la empresa, o entre esta y las organismo territoriales y superiores. más bien, actuar como mediador en los conflictos.
- ✓ Utilizar el convencimiento y no la imposición para que se acepten sus criterios.
- ✓ Evitar la responsabilidad de las decisiones. El consultor debe ser un activo promotor de cambio, la responsabilidad por la realización del cambio es del cliente.
- ✓ Las soluciones brindadas por el consultor deben tener una incidencia positiva a nivel de la economía nacional y no solamente en el cliente y deben tomar en consideración los efectos sociales y ambientales que de ellas se derivan.
- ✓ Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.

- ✓ Ser un baluarte del cumplimiento de las leyes establecidas y no establecer recomendación alguna que implique efectos adversos para el cliente, la sociedad o terceros.
- ✓ Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.
- ✓ Trabajar con el espíritu de GANAR/ GANAR

La práctica ha demostrado que la trasgresión de alguna de las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor, retrasa el proceso de cambio que se ha pretendido promover e incluso puede traer otras implicaciones que afectan la imagen del cliente ,del consultor u otros efectos e incluso implicaciones jurídicas.

Ahora bien, siguiendo el objetivo principal y para clarificar el objetivo del estudio, de acuerdo a la serie de constructos definidos se concluye que sin un proceso de comunicación fluido la organización no existe; es por esto que los procesos de consultoría han cobrado importancia, dado que las empresas actualmente están considerando factores antes no reconocidos pero que en cierto modo incrementan los beneficios para los integrantes del sistema.

Haciendo propicia la razón de ser del proyecto, ahondando en el proceso de la comunicación la cual inicia con el surgimiento de la vida en nuestro planeta y su desarrollo ha sido simultáneo al progreso de la humanidad. Se manifestó primero a través de un lenguaje no verbal, evolucionando y complejizándose conforme el hombre mismo evolucionaba.

Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos podemos hacerlo racionalmente; llevando a cabo infinidad de actividades; por ello se dice que la comunicación humana es un proceso:

- ✓ Dinámico: porque está en continuo movimiento y no se limita a una relación Emisor--->Receptor estático, pues los roles se intercambian.
- ✓ Inevitable: Pues es imposible no comunicar, incluso el silencio comunica.
- ✓ Irreversible: porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.
- ✓ Bidireccional: porque existe una respuesta en ambas direcciones.

- ✓ Verbal y no verbal: porque implica la utilización de ambos lenguajes -en algunos casos. (Tomado de Wikipedia).

Para que exista un proceso comunicacional, deben presentarse los siguientes elementos:

- ✓ Emisor: Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- ✓ Receptor: Es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como Receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.
- ✓ Canal: Es el medio físico por el que se transmite el mensaje.
- ✓ Código: Es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor). Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.
- ✓ Mensaje: Es lo que se quiere transmitir.
- ✓ Situación o contexto: Es la situación extralingüística en la que se desarrolla el acto comunicativo. (Tomado de Wikipedia).

Definido el significado que tiene la comunicación, sus elementos y el proceso como tal, el tema que atañe al proyecto de investigación está ligado específicamente a la comunicación organizacional que según Carlos Fernández Collado (S/F), es entendida como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- ✓ Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- ✓

- ✓ Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- ✓ Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- ✓ Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- ✓ Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Adicionalmente, la comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- ✓ Comunicación Interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- ✓ Comunicación Externa: Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- ✓ Relaciones Públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- ✓ Publicidad: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- ✓ Publicidad Institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico en la organización e identificadas las principales variables a mejorar, se prestó especial atención a la comunicación interna producida por la interacción de los miembros de la empresa, la cual puede hacerse manifiesta a través de la siguiente tipología:

- ✓ Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- ✓ Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- ✓ Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- ✓ Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- ✓ Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

Delimitados los tipos de comunicación interna, el proceso de intervención estuvo destinado a facilitar el diseño de un plan de comunicación coherente y efectivo, obteniendo resultados favorables en un corto y mediano plazo, tomando en cuenta las tácticas a emplear, los públicos, medios disponibles, recursos, indicadores y sistemas de evaluación.

Para los efectos del presente trabajo y de acuerdo a lo expresado por Montecinos & Nouel (1999), un plan de comunicación es la metodología a través de la cual se organizan los objetivos comunicacionales de las instituciones, se definen estrategias y se establecen tácticas para llevarlas a cabo, tomando en cuenta el presupuesto y el recurso humano, basado en un cronograma de actividades, todo esto con el propósito final de alcanzar las metas de la organización.

Antes de elaborar un plan comunicacional hay que definir en forma detallada diferentes asuntos:

- ✓ ¿Por qué se quiere desarrollar la comunicación?
- ✓ ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o un medio?
- ✓ ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación?
- ✓ ¿Existen procedimientos actuales de comunicación?
- ✓ ¿Cuáles son sus ventajas y Cuáles sus puntos débiles?
- ✓ ¿A quién va dirigida la comunicación?
  
- ✓ ¿Qué tipos de intercambio de comunicación son necesarios?
- ✓ ¿Qué resultados se esperan del plan de comunicación?

Una vez definidos estos aspectos puede procederse a diseñar un plan de comunicación que cubra las necesidades de la organización; éste debe seguir ciertos pasos y contener algunos elementos básicos:

- ✓ Análisis del entorno: Entendido como el contexto en el cual esta la organización.
- ✓ Prospectiva de la organización: Posibilidades a futuro.
- ✓ Definición clara de los objetivos , basados en la misión y la visión de la empresa. Definición de los públicos a quienes llegamos y queremos llegar.
- ✓ Diseño de estrategias para alcanzar los objetivos.
- ✓ Definición de tácticas
- ✓ Cronograma de tareas
- ✓ Presupuesto: Monto estimado del plan y estimación de los recursos que dispongo para su ejecución.
- ✓ Evaluación: Determinación sobre si los los objetivos se lograron de manera eficiente.

Es muy importante que el plan este diseñado tomando en cuenta las necesidades reales de la organización y los recursos y herramientas con que cuenta además es fundamental la focalización en cuanto a objetivos y público meta, ya que la dispersión dificultará el logro de las metas prioritarias de la organización.

Según lo indicado en el trabajo de grado de Montecinos & Nouel (1999), donde citan a Luis Sanz (1994) en su libro “Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa”, plantea la necesidad imperante de concretar un plan estratégico de comunicaciones previo a todo el planteamiento comunicacional de empresas.

Según el en este plan deben especificarse los siguientes elementos que resumen en cierta forma los anteriormente mencionados:

- ✓ Objetivos a corto y mediano plazo.
- ✓ Destinatarios del mensaje, jerarquizados por segmentos según el interés para la organización.
- ✓ Los medios de acción y la combinación mas adecuada de ellos.
- ✓ Estrategia de comunicación es decir los ejes y los mensajes básicos.
- ✓ Duración de la campaña y el esquema temporal del desarrollo de la misma.
- ✓ La asignación de recursos por etapas y objetivos.
- ✓ El establecimiento de sistemas de seguimiento y control del desarrollo de las actividades

Existen diferentes metodologías para llevar a cabo un plan estratégico de comunicaciones, entre ellas se encuentra el “Análisis por Gerencia de Percepciones” creado por Burson & Marsteller, citado en el proyecto de Montecinos & Nouel (1999); el cual se empleará en este trabajo de grado como método principal.

La Gerencia de Percepciones debe fundamentarse en la activación y conducción de las percepciones a partir de verdades comprobables que al fijarse en la mente de los públicos objetivos se transformen en actitudes de aprobación y apoyo hacia la organización objeto del mensaje.

El análisis por Gerencia de Percepciones desarrollado por la Empresa Internacional de Relaciones Públicas y Asesoría de Imagen Burson y Marsteller (S/F) y empleado por Montecinos & Nouel en su trabajo de grado; se basa en un diagnóstico de la organización a partir de las percepciones actuales que tienen los públicos sobre ella, las percepciones que desean a future, las barreras que le impiden llegar a esas metas y los conductores que facilitan el camino hacia ellas.

Para realizar este diagnóstico es necesario que el consultor comunicacional en conjunto con un representante de la empresa que posea la información se plantee lo siguiente:

¿Cómo está la empresa posicionada en los diferentes públicos?

¿Hacia donde quiere moverse?

¿Cuál sería el peor escenario?

El modelo de Gerencia de Percepciones plantea la comparación de los escenarios y el análisis de las barreras y conductores que nos llevan de uno a otro; el modelo es plasmado en cinco (5) columnas, a saber:

- ✓ En la Columna 1 (Peor Escenario): Se refiere a la peor percepción que puede tener el público sobre la organización, lo peor que podrían decir sobre ella.
- ✓ En la Columna 2 (Barreras): Todos aquellos obstáculos que le impiden llegar a la percepción deseada, estas barreras pueden ser tanto externas como internas.
- ✓ En la Columna 3 (Percepcion Actual): Se refiere a lo primero que piensa una persona cuando se habla de la organización, que se dice sobre la empresa, en esta columna se describe ¿Quienes son sus públicos y que se dice sobre la organización?
- ✓ En la Columna 4 (Conductores): Aquí se consideran factores reales que facilitan el alcance de la percepción deseada. Estos también pueden encontrarse dentro o fuera de la organización.
- ✓ En la Columna 5 (Percepción deseada): Lo que se desea se piense de la empresa, se enumeran todas las ideas sobre lo que se espera que los públicos objetivos perciban de la organización.

Este estudio ayuda a detectar los mensajes clave para manejar las percepciones del entorno y saber con que cuenta la organización para llegar a los objetivos comunicacionales propuestos.

Una vez obtenida y analizada esta información se procede a planificar siguiendo estos pasos

- ✓ Descripción de la situación actual de la empresa y su entorno.
- ✓ Establecimiento de objetivos que se quieren lograr.
- ✓ Definición de los públicos: Identificación de los públicos de interés para trabajar en ellos y determinación de los medios a utilizar para alcanzarlos.
- ✓ Definición de los mensajes clave: Se determinarán dos o tres frases con las cuales pueda ser contestada cualquier pregunta que surja en torno a la empresa. Estos son contruidos con base en la percepción deseada y para ello se utilizan las palabras que se quiere describan a la organización.
- ✓ Desarrollo de la estrategia: La estrategia es la gran idea es el nombre que se le da al plan de comunicación puede ser de posicionamiento de diferenciación de consolidación. Lo importante es que todas las actividades comunicacionales esten apoyadas en esta estrategia
- ✓ Diseño de tácticas: Se establecen las actividades por realizar para lograr la estrategia planteada.
- ✓ Establecimiento de responsabilidades y compromisos.
- ✓ Diseño del cronograma de trabajo.
- ✓ Establecimiento del presupuesto.
- ✓ Ejecución del plan.
- ✓ Evaluación de resultados.

## MARCO ORGANIZACIONAL.

Con base en el Manual de Organización y Estructura de Norma Color Litografía (2007), a continuación se presentará una breve introducción de la empresa objeto de estudio, así como el perfilamiento estratégico y organigrama de la empresa.

Norma Color es una empresa de litografía creada en 1986 como fotolito manual, con el fin de brindarles el mejor servicio a sus clientes. Ese mismo año, adquieren la primera máquina de impresión de formato de cuarto de pliego y de color. En el año 2000, por la necesidad de complacer a sus clientes con el mejor de los servicios, adquirieron una máquina de pliego más barniz acuoso de cinco cuerpos.

Siempre enfocados en ofrecerle diversas opciones a su clientela, litografía Norma Color, actualmente cuenta con la nueva tecnología en el área de pre-prensa; donde la impresión es directa de plancha sin pasar por negativos. Esta tecnología la proporciona su “computer top late”.

Su norte siempre ha sido la búsqueda de lo mejor para sus clientes y en vista de que hay que adaptarse a las nuevas tecnologías y exigencias del mercado, hoy día cuentan con nueve cuerpos de impresión y encuadernación automatizada para revistas engrapadas y cuentan con el mejor servicio en impresión digital.

**Visión:** Ser reconocida como la empresa innovadora en impresión off set y digital que ofrece un servicio global en el campo de pre-prensa, prensa y post-prensa, con al mejor velocidad de respuesta y los mejores estándares dentro del medio de las artes gráficas.

**Misión:** Elaborar y comercializar productos de calidad en impresión off set y digital, mediante soporte tecnológico de avanzada y recursos humanos calificados, para satisfacer necesidades del mercado en estos renglones, manteniendo relaciones satisfactorias con clientes, socios y aliados; y asumiendo su responsabilidad social.

## **Objetivos:**

- ✓ Proveer un servicio global en el campo de pre-prensa, prensa y post-prensa, respaldado por tecnología avanzada.
- ✓ Ofrecer a su valiosa cartera de clientes, socios y aliados un servicio de calidad con máxima capacidad de respuesta ante sus necesidades.
- ✓ Disponer de recursos humanos calificados, comprometidos y sensibilizados con la razón de ser de la organización.
- ✓ Asegurar el óptimo funcionamiento de la planta física y la provisión de los recursos materiales, necesarios para su mantenimiento en el tiempo.
- ✓ Promover y fortalecer valores que inspiren su acción y sean compartidos por todos.

## **Áreas de trabajo:**

1.- Asamblea de Socios: Es el órgano supremo de la Compañía, con atribuciones y facultades establecidas en el Código de Comercio vigente. Tiene como actividades principales:

- ✓ Discutir, aprobar, improbar o modificar el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, previo informe del Comisario.
- ✓ Nombrar al Director Técnico y al Director Administrativo.
- ✓ Nombrar los comisarios.
- ✓ Fijar la remuneración de los Directores, administradores y comisarios, si no está establecido en los estatutos.
- ✓ Disponer las convocatorias de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y disponer lo concerniente a ellas.
- ✓ Hacer cumplir las decisiones y acuerdos de las Asambleas de accionistas.
- ✓ Conocer de cualquier otro asunto que le sea especialmente sometido.

2.- Junta Directiva: Ejerce en forma conjunta la administración y gestión diaria de la compañía a través de los cargos de Director Técnico y Director de Administración, elegidos por la Asamblea de Socios; entre sus funciones se encuentran:

- ✓ Administrar, disponer de los bienes sociales de la empresa; y obligar a la misma.
- ✓ Representar legalmente a la compañía ante terceros, autoridades civiles, administrativas, judiciales.
- ✓ Nombrar y remover personal.
- ✓ Celebrar toda clase de contratos y establecer sus modalidades, con organismos públicos y privados.
- ✓ Abrir y movilizar cuentas bancarias de la compañía.
- ✓ Comprar, vender, alquilar bienes, activos, etc.; solicitar préstamos, recibir cantidades de dinero; admitir, aceptar, emitir, endosar y avalar cheques, pagarés, letras de cambio, valores mercantiles y otros títulos de crédito.
- ✓ Constituir apoderado (s) o mandatario (s) judiciales; y delegar en ellos todas o parte de las atribuciones que confieren los estatutos.
- ✓ Efectuar en general, las operaciones inherentes a la gestión diaria de los negocios de la compañía, en especial aquellas inherentes a su objeto, así como las que consideren convenientes al desarrollo de sus actividades
- ✓ Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones de las Asambleas

3.- Dirección Técnica: Ejerce la dirección de la gestión y actividades de producción en el ramo de la impresión off set y digital, velando por el funcionamiento de la empresa y el uso apropiado de los recursos materiales, financieros y humanos, a fin de mantener e incrementar su rentabilidad, conforme a su misión y visión. Entre sus funciones se encuentran:

- ✓ Elaborar y autorizar el plan de producción, evaluando la disponibilidad de máquinas, equipos y recursos humanos, de acuerdo a la relación costo-beneficio para obtener mejores resultados.
- ✓ Formular estrategias para nuevas alternativas de negocios, y evaluar su factibilidad de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

- ✓ Evaluar y presentar para la aprobación de la Junta Directiva la adquisición de equipos, nuevas tecnologías u otros activos.
- ✓ Representar legalmente a la empresa ante terceros, autoridades civiles, administrativas, judiciales, etc., conjuntamente con la Dirección Administrativa.
- ✓ Disponer de los bienes sociales de la empresa.
- ✓ Evaluar y autorizar la adquisición de materias primas.
- ✓ Realizar ingresos y egresos del personal, y otros movimientos relacionados con los recursos humanos de la empresa.
- ✓ Celebrar contratos y establecer sus modalidades, con organismos públicos y privados.
- ✓ Autorizar pagos y erogaciones para cumplir con los compromisos y obligaciones contraídas por la compañía.
- ✓ Mantener continua comunicación con los clientes a fin de mantener y propiciar una atención y servicio de calidad que satisfaga sus requerimientos; así como captar clientes potenciales.
- ✓ Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos sociales de la empresa y hacer cumplir las decisiones de las Asambleas de socios.
- ✓ Cualquier otra función inherente al área.

4.- Dirección Administrativa: Ejerce la dirección de la gestión y actividades administrativas en el ramo de la impresión off set y digital, velando por el funcionamiento de la empresa y el uso apropiado de los recursos materiales, financieros y humanos, a fin de mantener e incrementar su rentabilidad, conforme a su misión y visión. Algunas de sus funciones son:

- ✓ Dirigir el desarrollo, implementación y mantenimiento de las normativas y procedimientos que rigen al personal y las relaciones con clientes y socios, a fin de satisfacer las exigencias del negocio.
- ✓ Formular estrategias para nuevas alternativas de negocios, y evaluar su factibilidad de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.
- ✓ Velar por la sana y eficiente administración de los bienes y haberes de la institución, así como evaluar posibles inversiones y colocaciones de capital.

- ✓ Celebrar contratos y establecer sus modalidades, con organismos públicos y privados.
- ✓ Autorizar pagos y erogaciones para cumplir con los compromisos y obligaciones contraídas por la institución.
- ✓ Garantizar la elaboración y emisión del Balance General y estados financieros de la empresa, conforme a los principios contables de aceptación general.
- ✓ Dirigir y autorizar el proceso de la nómina de personal, cuidando que se apliquen los procedimientos internos y disposiciones legales.
- ✓ Dirigir y autorizar el ingreso y egreso de personal, cambios de sueldos y otros movimientos.
- ✓ Asegurar la implementación y seguimiento de las normas de higiene y seguridad industrial, así como el cumplimiento de la dotación de equipos de protección personal.
- ✓ Representar legalmente a la empresa ante terceros, autoridades civiles, administrativas, judiciales, etc., conjuntamente con la Dirección Técnica.
- ✓ Supervisar los servicios generales de la empresa tales como: recepción, mantenimiento y limpieza, mensajería externa, suministro de materiales y artículos de oficina, y otros afines.
- ✓ Mantener continua comunicación con los clientes a fin de mantener y propiciar una atención y servicio de calidad que satisfaga sus requerimientos; así como captar clientes potenciales.
- ✓ Velar por el fiel cumplimiento de los estatutos sociales de la empresa y hacer cumplir las decisiones de las Asambleas de socios.
- ✓ Cualquier otra función inherente al área.

5.- Dirección de Mercadeo y Publicidad: Planifican, diseñan, desarrollan y dirigen estrategias de mercadeo y publicidad para productos conocidos y potenciales, orientadas a posicionar a la empresa en el mercado de productos de impresión digital, dentro de márgenes de rentabilidad razonable que aseguren su permanencia, de acuerdo a su misión y visión. Sus funciones son:

- ✓ Diseñar, desarrollar e implementar estrategias de mercadeo, de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

- ✓ Dirigir y coordinar eventos diversos de mercadeo, así como el desarrollo de piezas publicitarias, cuidando racionalizar los recursos disponibles.
- ✓ Identificar, evaluar y proyectar nuevas oportunidades de negocio en productos y servicios en impresión digital, en coordinación con la Dirección Técnica y Dirección Administrativa; y presentar a la consideración de la Junta Directiva.
- ✓ Asegurar una efectiva alineación entre los planes de producción actuales en materia de impresión digital y las estrategias que se diseñen y desarrollen para nuevos productos o negocios.
- ✓ Formular y mantener índices de gestión del área.
- ✓ Dirigir la gestión administrativa derivada de la colocación en el mercado de productos en impresión digital, vía electrónica, software contratado u otra opción.
- ✓ Mantenerse informado sobre nuevas tendencias del mercado y tecnología de punta en el campo de la litografía e impresión digital, a través de congresos, foros, ferias y otros eventos nacionales e internacionales.
- ✓ Elaborar informes de gestión de la Dirección.
- ✓ Cualquier otra función inherente al área.

6.- Areas Administrativas: Garantizan la ejecución de la gestión administrativa de la empresa en las áreas específicas de Logística, Cuentas por Pagar, Facturación, Cuentas por Cobrar y Nómina para alcanzar un óptimo control y manejo de los recursos financieros, humanos y materiales, proporcionar calidad de servicio a los clientes y cumplir con los compromisos y obligaciones, conforme a directrices establecidas. Entre sus funciones se encuentran:

- ✓ Realizar y coordinar las distintas actividades relativas al seguimiento del proceso de impresión en sus distintas fases, a fin de apoyar la producción, atender los requerimientos del cliente, entregar el producto final y asegurar ingresos a la empresa.
- ✓ Atender a clientes sobre sus requerimientos y situación de sus pedidos.
- ✓ Preparar cotizaciones o presupuestos y realizar seguimiento a la colocación de la orden de compra del cliente.

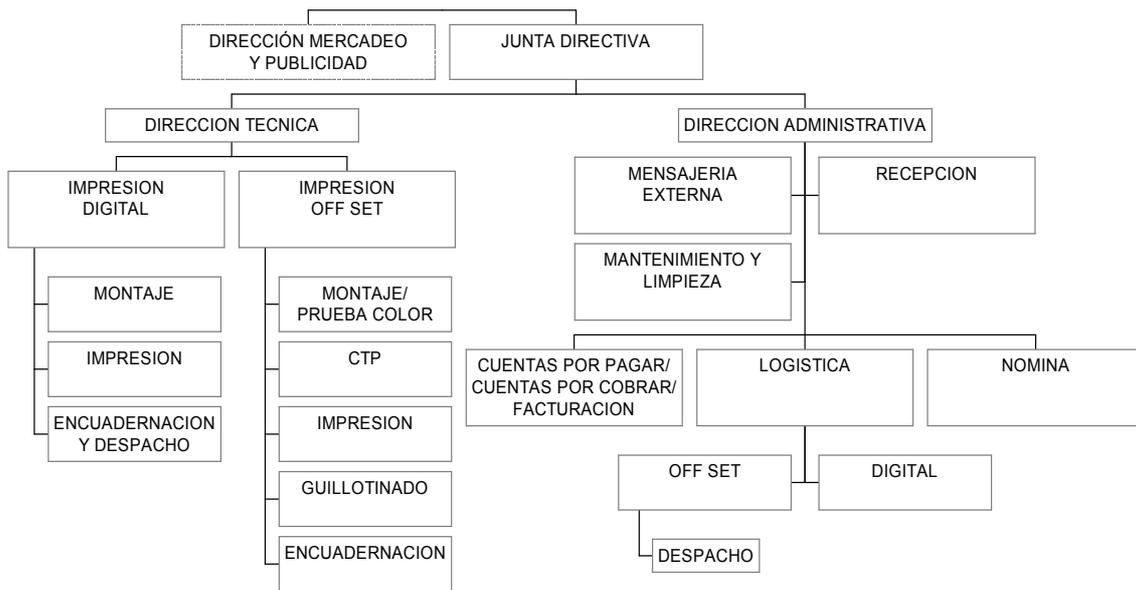
- ✓ Coordinar y controlar el despacho de pedidos del cliente, y velar por su entrega en la fecha convenida.
- ✓ Realizar seguimiento oportuno a los proveedores a fin de asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de la producción. Controlar el inventario físico de las existencias en almacén y aplicar los controles administrativos necesarios.
- ✓ Controlar las cuentas por pagar de la empresa, y coordinar la ejecución de los pagos por compromisos contraídos, de acuerdo a flujo de caja.
- ✓ Programar y procesar pagos por obligaciones de la empresa ante terceros tales como: servicios públicos, impuestos municipales, patente de industria y comercio, S.S.O., I.S.L.R., L.P.H, INCE y otros afines.
- ✓ Preparar flujo de caja a fin de conocer disponibilidad de fondos.
- ✓ Realizar las conciliaciones bancarias.
- ✓ Atender a proveedores y suministrarles información sobre sus pagos.
- ✓ Elaborar nómina del personal, de acuerdo a variaciones, devengos y deducciones, y presentar a la Dirección Administrativa para su autorización y depósito en Banco.
- ✓ Gestionar el beneficio de tickets de alimentación para el personal.
- ✓ Cuidar el cumplimiento de las obligaciones impositivas y laborales: I.S.L.R., S.S.O., L.P.H., INCE. en las fechas establecidas; y gestionar la solvencia laboral ante el organismo competente.
- ✓ Realizar y coordinar otros procesos de Recursos Humanos, según directrices recibidas.
- ✓ Atender consultas o reclamos del personal derivados de la relación de trabajo.
- ✓ Elaborar facturación y nota de entrega de pedidos, y controlar dicho proceso.
- ✓ Llevar control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

- ✓ Mantener status de cobranzas a fin de contactar a clientes y asegurar los ingresos para la empresa.

7.- Area Técnica: Garantiza la ejecución de la gestión de producción de la empresa en las áreas de Impresión Off set y Digital, ya sea en los procesos de pre prensa, prensa y post prensa, para obtener un óptimo control y manejo de los recursos humanos y materiales, y proporcionar productos y servicios de calidad a los clientes, conforme a directrices establecidas. Entre sus funciones se encuentran:

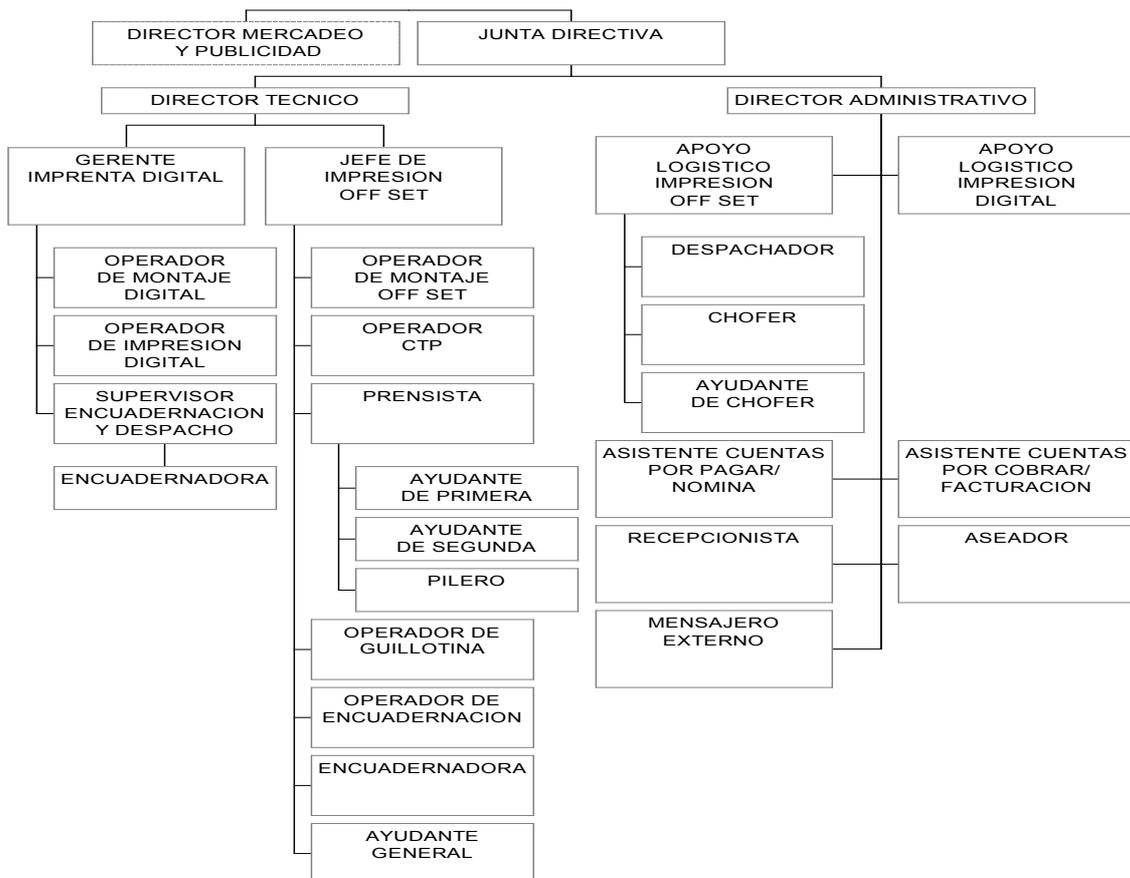
- ✓ Coordinar y controlar las actividades y procesos propios de impresión off set y digital, cuidando la operación de máquinas, equipos y demás recursos necesarios, a fin de cumplir el plan de producción.
- ✓ Coordinar, ejecutar y controlar las distintas fases del proceso de impresión. para satisfacer y optimizar las demandas de los clientes en sus distintas líneas de productos.
- ✓ Cuidar y supervisar la calidad de los procesos de impresión off set o digital que se ejecutan: montaje, CTP, impresión, guillotinado, encuadernación.
- ✓ Cuidar que las máquinas dispongan oportunamente de los recursos e insumos necesarios para su operación
- ✓ Velar por el mantenimiento de máquinas y equipos, a fin de asegurar su óptimo funcionamiento.
- ✓ Participar en la evaluación e implementación de nuevas opciones de productos en impresión digital.
- ✓ Cualquier otra función inherente al área.

## Organigrama General de la Organización



Tomado de: Manual de Organización y Estructura de Norma Color Litografía

## Organigrama de Posición:



Tomado de: Manual de Organización y Estructura de Norma Color Litografía

## **Servicios que ofrece**

Ofrecen servicios de impresión comercial en 200 líneas estándar de revistas, catálogos, folletos, afiches, calendarios, volantes, desplegados, dípticos, trípticos, data variable, impresos personalizados, entre otros.

Asimismo, cuentan actualmente con imprenta offset digital con la mejor calidad y tecnología del mercado y con el mismo compromiso profesional que los ha caracterizado en el área litográfica.

Se definen como “una empresa con tecnología avanzada, con la finalidad de ofrecer a los clientes un servicio global, cubriendo con el mejor propósito todas las áreas de pre-prensa, prensa y post-prensa”

Se caracterizan por:

- ✓ Optimizar el tiempo sin sacrificar la calidad, ofreciendo la mayor velocidad de respuesta.
- ✓ Excelente respaldo tecnológico para lograr óptimos resultados en todas las áreas de pre, pro y post-producción.
- ✓ Supervisión integral del proceso. Ser el socio gráfico del cliente, desde que analizan el boceto ofrecen el mejor respaldo asesor.
- ✓ Escuchar el problema específico que tenga el cliente para brindarle la solución que realmente se adapte a sus requerimientos actuales.
- ✓ Precios competitivos. La mejor relación precio-valor.

## **Alcance**

Litografía Norma Color funciona en la ciudad de Caracas, Venezuela desde hace más de 20 años y en el 2008 ha expandido su alcance a nivel internacional al crear una nueva sucursal en la ciudad de Panamá con la nueva tecnología HP Índigo. Su objetivo es ofrecer al mercado Panameño un nuevo nicho en el mercado de las artes gráficas en impresos de data variable, personalización e impresos de bajos tirajes.

Dirección en Caracas: Calle Milán con Calle Miranda, Edificio Canaca, Piso 1. Los Ruices Sur.

Dirección en Panamá: Calle 41, Edificio IPASA, Planta Baja, Bella Vista.

## **Clientes:**

Cuentan con una cartera amplia de “asociados en las artes gráficas”. Así denominan a sus clientes, porque los sienten como sus socios, ya que de ellos depende el crecimiento de Litografía Norma Color.

Más de 60 clientes en diferentes sectores: publicidad, consumo masivo, laboratorios, automotriz, medios impresos, aerolíneas, bancos, alimenticio, etc.

## MARCO METODOLÓGICO.

Luego de un arqueo minucioso de las fuentes de información se formuló el problema de investigación, el cual abrió paso a la elaboración de un objetivo general, que gracias a la operacionalización de la variable y con el apoyo del marco teórico, pudo desglosarse en objetivos específicos.

Para dar respuesta a estos objetivos específicos se hizo necesaria la aplicación de una estrategia metodológica, en la cual se detallaron todos aquellos tópicos necesarios para la consecución de la investigación, tales como el tipo de investigación, población estudiada, muestra seleccionada, definición operacional de la variable, fases de ejecución del proyecto, procedimiento, limitaciones metodológicas, consideraciones éticas y legales, las cuales serán definidos a continuación.

### **Tipo de investigación:**

Según Yaber (2008), el tipo de investigación a emplear será **investigación desarrollo**, la cual se basa en el desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social, cuyo propósito es la aplicación de una intervención planificada dirigida al diseño de un plan de comunicación interna en la empresa.

### **Población estudiada:**

El estudio se llevará a cabo en Norma Color Litografía (Sede Caracas), la población total asciende a treinta y nueve (39) empleados distribuidos en todas las áreas organizativas, considerando al personal administrativo y obrero de la empresa.

Por la operatividad de la empresa y por solicitud de los accionistas de Norma Color Litografía, en las dinámicas que se realizarán no participará todo el personal de la organización motivado a que estaría afectada la productividad, dado que se realizarán en horario de oficina.

### **Muestra seleccionada:**

Haciendo un análisis exhaustivo de la plantilla de personal (clasificándolos por unidades organizativas) y tomando en cuenta la solicitud de los accionistas de Norma Color Litografía, el equipo consultor decide que la selección de la muestra se realizará a través del método no probabilístico, según el cual Hernández, R, Fernández, P & Baptista, P (1998) en su libro Metodología de la Investigación, plantean que “suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario”.

La muestra fue seleccionada dependiendo el tipo de dinámica a realizar, siempre garantizando que se midiese la percepción al menos del cincuenta por ciento (50%) del total del personal y que estuviesen participando trabajadores de cada una de las áreas organizativas delimitadas.

### **Definición Operacional de la Variable**

A fin de tener una visión integral del alcance de la investigación, es conveniente presentar la definición operacional de la variable, donde se indicarán las dimensiones, categorías y subcategorías de la misma para cumplir con el objetivo planteado.

Tabla 1			
Definición Operacional de la Variable			
Variable	Dimensión	Categoría	Subcategoría
Plan de Comunicación Interna para Norma Color Litografía	Comunicación Estratégica	Gerencia de Percepciones	Peor escenario
			Barreras
			Percepción Actual
			Conductores
		Perfilamiento	Percepción deseada
			Misión
			Visión
			Valores
Objetivos			

## **Fases de ejecución del Proyecto:**

Asimismo, las fases metodológicas a seguir para cumplir los objetivos planteados en el presente proyecto son las siguientes:

### **✓ Fase I**

- ✓ Análisis del Diagnóstico Organizacional de Norma Color Litografía
- ✓ Estrategia: Revisión de teorías, evaluación de resultados obtenidos, análisis de la entrevista exploratoria con el cliente.
- ✓ Producto: Recomendaciones del equipo consultor para intervenir los procesos a mejorar en la organización.

### **✓ Fase 2**

- ✓ Diseño del Plan de Comunicación en Norma Color Litografía
- ✓ Estrategia: Análisis de resultados, documentación, revisión de experiencias exitosas en otras organizaciones, elaboración del Plan de Comunicación Estratégica a través del modelo de Gerencia de Percepciones.
- ✓ Producto: Propuesta de Plan de Comunicación Interna.

### **✓ Fase 3**

- ✓ Propuesta de Implementación del Plan de Comunicación Interna de Norma Color Litografía.
- ✓ Estrategia: Mesas de Trabajo, difusión de la información.
- ✓ Producto: Metodología para la implantación del Plan de Comunicación Interna en Norma Color Litografía.

## **Procedimiento:**

Para el desarrollo de las fases descritas será necesario:

- ✓ Revisión de teorías sobre el desarrollo organizacional, su implicación e impacto en la etapa de intervención, así como exploración del proceso de comunicación, modelos de plan de comunicación exitosos existentes y elección del mas adecuado para la organización.
- ✓ Exploración del ámbito organizacional, características propias del tipo de empresa y su perfilamiento estratégico, lo cual contribuirá al análisis de las causas que produjeron la situación a mejorar, mediante la elaboración del Plan Estratégico a través del Modelo de Gerencia de Percepciones.
- ✓ Sostener una entrevista con el personal directivo de la organización con la finalidad de establecer las condiciones que regirán el proceso, así como información necesaria para la elaboración del plan de comunicación.
- ✓ Planificación de mesas de trabajo para obtener las apreciaciones del personal sobre los tópicos que deberá contener el plan de comunicación y delimitación de los factores que intervienen en el Modelo de Gerencia de Percepciones.
- ✓ Luego de obtener las impresiones del personal que labora en la organización y aclarados los fundamentos teóricos que sustentan la elaboración del plan de comunicación interna, se procederá a su diseño.
- ✓ Validación por parte del personal Directivo de la organización del Plan de Comunicación diseñado.
- ✓ Serán entregadas propuestas de implantación del Plan de Comunicación Interna.

## **Técnicas de Recolección de Datos**

Según lo especificado por Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. en su libro “Metodología de la Investigación” indican que una vez seleccionado el tipo de investigación y la muestra adecuada con el problema de estudio la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Para el proyecto fueron empleadas las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Análisis de Contenido:** Según Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P (1998), es “una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa”.
- **Entrevista:** Según Guía entregada por el Profesor Ricardo Petit, en la materia Procesos de Consultoría II, del Post Grado en Desarrollo Organizacional; su propósito es explorar opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos acerca de una amplia variedad de temas
- **Collage:** Según Guía entregada por el Profesor Ricardo Petit, en la materia Procesos de Consultoría II, del Post Grado en Desarrollo Organizacional; se puede pedir a individuos o grupos que preparen collages acerca de un tema específico; los materiales para el collage deben incluir hojas grandes de papel, revistas de donde se puedan sacar hojas grandes de papel, revistas de donde se puedan fotos y palabras, creyones, marcadores, goma, tijeras, entre otros.

## **Limitaciones Metodológicas:**

El estudio se realizó en horario de oficina, el personal directivo de la organización manifiesta que en las dinámicas no podrá participar todo el personal que labora en la imprenta a fin de no afectar la productividad.

Considerando la importancia que tiene el conocer las impresiones de la mayor cantidad de trabajadores, el equipo consultor tomó como estrategia la elaboración de varias dinámicas que permitieron obtener información exacta y oportuna para la elaboración del plan de comunicación adaptado a las necesidades reales de la empresa.

### **Consideraciones Éticas:**

El proceso de consultoría estuvo basado en:

- ✓ Respeto, comunicación y transparencia con el cliente y los miembros de la organización.
- ✓ Estricta confidencialidad en el manejo de la información suministrada.
- ✓ Cumplimiento del Contrato Psicológico definido.

### **Consideraciones Legales:**

Para la elaboración de la intervención serán tomados en cuenta los aspectos jurídicos estipulados en la Ley Orgánica del Trabajo (LOT), la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y el Contrato Colectivo de las Artes Gráficas.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez codificada la información, los datos fueron procesados en tablas que reflejan la percepción de los trabajadores de Norma Color Litografía, los cuales serán presentados a continuación de acuerdo a las fases de investigación delimitadas en el marco metodológico.

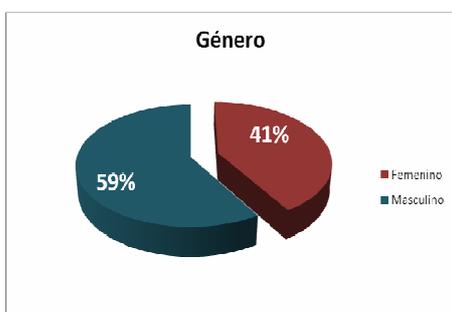
Como fue definido para el logro de la **Fase I** del proyecto fueron revisados los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, mediante la evaluación de la entrevista exploratoria realizada al cliente, la cual derivó en la aplicación del instrumento IMCOL (Instrumento de Medida de Clima organizacional), citado por Mellado (2002), el cual pretendió medir el clima organizacional en Norma Color Litografía, basándonos en los siguientes aspectos claves:

- ✓ **Comunicación vertical**
  - ✓ Percepción de la comunicación jefe/trabajadores (en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior).
  - ✓ Percepción de la comunicación ascendente (particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación)
  - ✓ Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe
- ✓ **Comunicación horizontal**
  - ✓ Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
  - ✓ Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura)
- ✓ **Reglas y objetivos empresariales**
  - ✓ Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores)
  - ✓ Percepción de las oportunidades de influir en el jefe
- ✓ **Liderazgo**
  - ✓ Nivel de intercambio de información
  - ✓ Nivel de participación en la toma de decisiones

## Características de la Muestra a la cual se le aplicó el instrumento:

Tal como se evidenció en el marco metodológico y para cumplir el acuerdo realizado entre el cliente y los consultores, en la aplicación del instrumento participaron veinticuatro (24) trabajadores de todos los niveles organizativos de la imprenta. La muestra estuvo conformada en un 59% por trabajadores del sexo femenino y en un 41% por trabajadores del sexo masculino.

En relación al tiempo que tienen laborando en la empresa participaron mayormente trabajadores que poseen entre dos (2) y cinco (5) años de antigüedad tal como se puede evidenciar en las gráficas:



✓ Gráfico 4: Muestra del Instrumento  
✓ Aplicado Fase 1

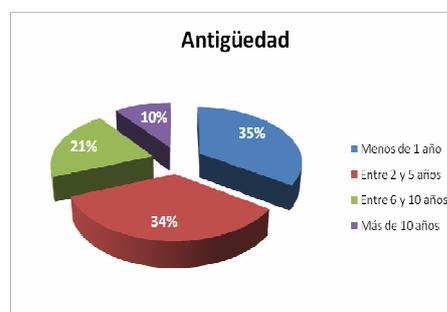


Gráfico 5: Antigüedad de los trabajadores que participaron en la aplicación del instrumento

El instrumento estuvo conformado por treinta y cinco (35) ítems diseñados para medir las variables mencionadas, arrojando los siguientes resultados:



Gráfico 6: Resultados del instrumento IMCOL

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la comunicación horizontal es la que tiene mayor valoración, seguida de la vertical. Se muestra un buen nivel de comunicación en términos de empatía y aspectos afectivos de la relación. En la comunicación horizontal los que tienen mayor puntaje son los correspondientes al factor que hace referencia a la comunicación entre subordinados (afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

El ítem más bajo es el liderazgo, seguido de Reglas y Objetivos Empresariales, lo que indica que al analizar la comunicación en el plano laboral, es decir, en el nivel de intercambio de información, de participación en la toma de decisiones, calidad y exactitud en la información descendente y oportunidades de influir en el jefe, la percepción es mucho más baja.

Se evidencia de acuerdo a los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico que los resultados del instrumento coinciden con la percepción expresada por el presidente de la empresa, quien considera que en el plano personal-afectivo, existe buena comunicación, sin embargo, en el plano laboral, en la designación de tareas, coordinación de trabajo o relación entre departamentos existen fallas, porque la mayoría no expresa claramente lo que tiene en mente, ni fomenta la participación en la toma de decisiones.

Asimismo, cuando le preguntamos si creía que la gente sabía lo que tenía que hacer en su trabajo, él respondió claramente que sí, lo cual nos extrañaba porque no existen manuales ni procesos claros y divulgados, sumando la falta de inducción formal. Sin embargo, los encuestados tienen la misma percepción, reforzaron dicha opinión ya que consideran que las labores que desempeñan están expresadas en un lenguaje claro. La falla se presenta es en la interacción con supervisores y pares.

Obtenidos los resultados, el equipo consultor para dar cierre a la fase I del Proyecto recomendó:

- ✓ **Reforzar liderazgo:** Talleres a supervisores para fortalecer competencias de liderazgo, supervisión efectiva y comunicación.

- ✓ **Fortalecer variable Reglas y Objetivos Empresariales:** Dinámica grupal para concientizar sobre la importancia de la comunicación clara y precisa supervisor-supervisado y viceversa
- ✓ **Optimizar la Comunicación Interna:** Diseñar un plan de comunicación efectivo que cubra las necesidades actuales de la organización, el cual debe estar alineado con los objetivos estratégicos del negocio.

Propuestas las posibles áreas de intervención por parte del equipo consultor, los directivos de la organización aprueban el inicio de la segunda fase del proyecto mediante la elaboración del Plan de Comunicación Interna en Norma Color Litografía, consideraron que era vital optimizar el proceso de interacción de sus integrantes para así maximizar los beneficios.

Para el logro de los objetivos propuestos en esta fase, la primera técnica empleada fue el análisis de contenido, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la entrevista exploratoria (Ver Anexo 6), basándonos en los requisitos que debe contener un plan de comunicación, los cuales fueron definidos en el marco teórico de la presente investigación (Ver página 27).

Es importante acotar que se realizaron dos entrevistas, la primera de ellas a uno de los directivos y fundadores de la empresa y la segunda a un trabajador adscrito al área administrativa de la organización, serán reservadas sus identidades para garantizar la confidencialidad.

Con la elaboración de las entrevistas se obtuvo información útil para el diseño del Plan de Comunicación Interna, dado que dió luces sobre como se estaban manejando las normas, procesos y procedimientos en la organización.

A continuación se presenta una tabla resumen, con los resultados obtenidos en la entrevista:

	Entrevista Nro. 1 - Personal Directivo	Entrevista Nro. 2 - Personal Administrativo
La organización a la cual pertenece cuenta con un perfilamiento estratégico definido y compartido por sus miembros	No hay nada formulado, escrito o divulgado	Sí, por supuesto con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica para la Prevención, Condiciones y Medio de Trabajo (LOPCYMAT), se le solicitó a consultores externos la colaboración para la definición de la misión, visión, objetivos y funciones asociadas a cada cargo
✓ Por qué se quiere desarrollar la comunicación?	Los trabajadores son muy buenos produciendo, pero tenemos fallas de comunicación dentro de los diferentes ámbitos de la producción. "los problemas de normacolor se resumen en problemas de comunicación"	Existen problemas de comunicación, siento la necesidad de hacer más actividades extra laborales, estoy muy contenta trabajando aquí (Su antigüedad es de 15 años), el ambiente es muy bueno, pero que por supuesto hay muchas cosas que se pueden mejorar
✓ ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o un medio?	Como un medio para la consecución de los objetivos organizacionales	Como un medio.
✓ ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación?	Existe la necesidad de comunicarse entre ellos en el área laboral para la ejecución de los procedimientos	Sí, necesitamos mantener un mayor contacto con nuestros supervisores, entre los compañeros nos comunicamos y existe una buena relación
✓ ¿Existen procedimientos actuales de comunicación?	No hay nada formulado formalmente, la comunicación se produce de manera informal	No
✓ ¿Cuáles son sus ventajas y Cuáles sus puntos débiles?	Como fortaleza acota: Todos se tratan como una gran familia y al preguntarle sobre las debilidades considera que hay problemas graves de comunicación entre todos, a pesar de que sus empleados, según comenta, tienen poca rotación y se conocen "Cada quien se enfoca en su área, yo hago mi trabajo y lo otro es tu responsabilidad.	No hay nada escrito, todo se transmite de boca en boca, no dan información oficial
✓ ¿A quién va dirigida la comunicación?	A todo el personal	A todos nosotros
✓ ¿Qué tipos de intercambio de comunicación son necesarios? ¿Entre quienes? ¿A qué nivel?	En todos los niveles de la organización	Es necesario incrementar la comunicación con los supervisores, entre los empleados manejamos buenas relaciones
✓ ¿Qué resultados se esperan del plan de comunicación?	Difundir información oportunamente, que todos conozcamos los proyectos de la compañía y que se estrechen los lazos entre los trabajadores para la constitución de equipos de alto desempeño	Que nos mantengan informados y que conozcamos los planes futuros de la empresa

Tabla 2: Análisis de contenido de resultados a entrevistas aplicadas

De acuerdo a las entrevistas realizadas, se evidencia en primer lugar que el perfilamiento estratégico definido para la organización (misión, visión, objetivos y valores corporativos) fue definido por entes externos a la organización y lo que es peor aún no se contó con el aval de los trabajadores, razón por la cual desconocen cual es su razón de ser y hacia donde van, por lo que se sienten desorientados en este aspecto.

Adicionalmente surge la necesidad imperiosa de establecer medios formales de comunicación, dado que la información circula de manera informal, a pesar que existen relaciones de camaradería entre los trabajadores en el área personal, en el área laboral se evidencia la falta de comunicación y trabajo en equipo en la empresa, lo que afecta la productividad de la organización.

En la ejecución de la fase dos del proyecto de investigación fue necesario conocer la impresión de las masas sobre el proceso comunicacional en Norma Color Litografía, tal como fue expresado en el marco teórico existe la necesidad imperante de concretar un plan estratégico de comunicaciones previo a todo el planteamiento comunicacional de empresas.

Para la ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones se empleó el Modelo de “Análisis por Gerencia de Percepciones” (Ver página 29). Tal como se expresó en la metodología para la consecución de este objetivo fue necesario el empleo de la técnica del collage; donde los trabajadores mediante dibujos expresaron las escalas que pretende medir el modelo.

En esta dinámica participaron veinte (20) trabajadores de la empresa, a los cuales se les solicitó se dividiesen en cuatro (4) grupos de cinco (5) personas cada uno, donde debían expresar su percepción en cuanto al peor escenario, las barreras, la percepción actual, conductores y percepción deseada (variables del modelo). Resultó interesante dado que debían entregar un (01) solo collage por grupo, lo que permitió al equipo consultor identificar cuan desarrollada estaba la competencia “trabajo en equipo”.

Posterior a la presentación de cada grupo de su collage, debían en consenso decidir con cual se sentían más identificados, arrojando el siguiente resultado:

- ✓ Sobre el Peor Escenario: Acordaron que sería el cierre total de la empresa producto a la inauguración de su nueva oficina en Panamá.
- ✓ Sobre las Barreras: Concluyen que actualmente no son lo que realmente quieren ser dado que los niveles de producción han bajado, dado a que los materiales de impresión son difíciles de conseguir por las restricciones y normativas vigentes sobre la adquisición de divisas.
- ✓ Sobre la Percepción Actual: Grafican una empresa tranquila y productiva a pesar de la falta de insumos, se evidencia a cada individuo en su área de producción sin sostener interrelación con sus semejantes para la ejecución de las áreas asignadas.
- ✓ Sobre los Conductores: Visualizan reuniones o mesas de trabajo donde se clarifican los puntos a desarrollar para el logro de objetivos, de acuerdo a lo explicado en el dibujo realizado.
- ✓ Percepción deseada: Se visualizan como una empresa eficiente que optimiza el uso de los recursos y maximiza las ganancias.

Realizadas las entrevistas y las dinámicas de grupo que pretendían conocer la percepción de los empleados, se da inicio al diseño del Plan de Comunicación en Norma Color Litografía, en el cual estarían plasmadas las percepciones de sus miembros.

Con base en los resultados obtenidos y analizando los recursos con los que cuenta la organización, se procedió al diseño del Plan de Comunicación Interna que debía cubrir los siguientes aspectos:

- ✓ Desarrollar medios de comunicación internos que reflejen la política y estilo de la compañía y den una información variada y completa a los empleados.
- ✓ Enfocar cada medio de comunicación a una necesidad específica para tratar de dar la mayor cobertura informativa adaptada a cada persona.
- ✓ Que los medios internos sirvan como herramienta para motivar al personal y reforzar la identidad corporativa.

- ✓ Reforzar la interactividad en la comunicación, para que el personal se sienta participe de los medios.

El Plan de Comunicación Interna para Norma Color Litografía, está basado en:

- ✓ Creación de “El Manual del Empleado”: Se encuentra la información relative a las funciones asociadas a cada cargo, así como condiciones y reglamentos de la empresa. Se hará un esbozo del perfilamiento estratégico de la organización (Misión, Visión, Valores y Objetivos Corporativos). De ahora en adelante sera entregado al personal actual y a todo personal de nuevo ingreso en la organización.
- ✓ Comunicaciones Escritas: Para formalizar el proceso comunicacional, serán empleados memorandos donde se transmitirán todas aquellas instrucciones y cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos que no estén contemplados en el manual del empleado.
- ✓ Revista Informativa: Publicación trimestral que se sugiere esté a cargo de la Dirección de Mercadeo y Publicidad, en donde se encontrará información sobre acontecimientos importantes acaecidos en las reuniones celebradas, así como las novedades de la organización.
- ✓ Reuniones: Se planificará una reunion mensual con los directives de la empresa, donde clarificarán los nuevos planes y proyectos que se adelantan o cualquier otra información relativa a la organización.

Con la instauración de las cuatro medidas propuestas se considera que el personal de Norma Color Litografía, se sentirá identificado y comprometido con el logro de los objetivos, dado que recibirá información veraz y oportuna de primera mano sobre los proyectos, modificaciones y nuevos eventos que adelanta la organización.

Para el cumplimiento de la fase tres, se realizaron mesas de trabajo para plantear al personal directivo la implementación del nuevo Plan de Comunicación en Norma Color Litografía, argumentándoles que a bajo costo podrían maximizar sus beneficios. Se sugirió que se incorporara a las funciones de los trabajadores adscritos a la Dirección de Mercadeo y Publicidad la instauración del plan, en coordinación con el resto de las áreas organizativas que decidiesen participar.

## CONCLUSIONES

La elaboración del Plan de Comunicación Interna en Norma Color Litografía, pudo cristalizarse mediante la contribución desinteresada del personal que labora en la empresa, haciendo posible alcanzar objetivos específicos propuestos, que en mayor medida son los que explican al objetivo general.

Es importante destacar que toda empresa, independientemente el sector que pertenezca, necesita implementar estrategias de comunicación interna que le permitan a sus integrantes mantenerse informados de la situación actual y futura de la organización.

A pesar que se constató existen relaciones de camaradería entre los empleados que laboran en la empresa, es necesario potenciar las relaciones que se producen mediante la comunicación vertical, dado que perciben que no tienen acceso a plantear sus inquietudes a los altos directivos de la organización.

En relación a la divulgación del perfilamiento estratégico (misión, visión, valores y objetivos corporativos), se constata la necesidad de redimensionar el existente, dado que fue creado a espaldas de sus miembros; con lo cual no se sienten comprometidos ni identificados, porque no participaron en el proceso de elaboración.

Por último, para el diseño del Plan de Comunicación Interna en Norma Color Litografía, se tomó en cuenta la percepción de la mayoría de los empleados, así como al análisis del entorno y sus expectativas a futuro, por lo que se considera que su implantación redundará en la maximización de los beneficios.

## REFERENCIAS CONSULTADAS.

Albella, A. (2000). *Intervención sobre el Proceso de Comunicación Interna para los servicios de atención a los pacientes ingresados a través del área de emergencia de una Clínica Privada* (Tesis de Especialización en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello).

Alvarez, K (S/F). *La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD.* Consultado en 05.20.2009 en <http://www.www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/Kalvarez.htm>.

Alvarez, L., Zayas, E., Pérez, M. (S/F). **Consultoría Organizacional.** Consultado en 02.26.2009 en <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml>.

Betancourt, E. (2006). *Planificación Estratégica.* Lecturas Complementarias, pp. 63.

Castagnetti, C., Torres, G. (2006). *Desarrollo de una Estrategia de Comunicación Interna, Caso Eurocamiones, C.A.* (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello).

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Mc. Graw Hill.

Fernández, C (S/F). *La Comunicación Organizacional.* Consultado en 02.13.2009 en <http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>.

French, W., Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional.* México: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Katz, D., Khan, R. (1970). *Psicología Social de las Organizaciones*. Sao Paulo: Atlas.

Mellado, C, Sánchez, J (S/F). **Realidad organizacional en la pequeña empresa industrial. Una propuesta metodológica de medición de Clima y Liderazgo.**  
Consultado en 02.15.2009 en <http://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/PAPERPRAGCLAUDI20MELLADO%20RUIZ.pdf>.

Montecinos, A. Nouel, C. (1999). *Plan de Comunicación Estratégico para una Fundación sin fines de lucro exitosa. Caso Fundestil* (Tesis de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Católica Andrés Bello).

Petit, R. (2009). *Guía de estudio discutida en la asignatura Procesos de Consultoría II sobre técnicas de Recolección de Datos.*

Sin autor (1997). *Manual de Organización y Estructura de Norma Color Litografía*. Caracas.

Venezuela Competitiva (2004). *Misión, Visión, Valores*. Consultado en 03.15.2009 en [www.degerencia.com/articulos.php?artid=353](http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=353).

Wikipedia (S/F). **Fundamentos de un Sistema de Comunicación**. Consultado en 01.25.2009 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación/Elementos>.

Yaber, G (2008). *Apuntes tomados de la Electiva del Post Grado en Desarrollo Organizacional*.

## ANEXO 1: CONTRATO PSICOLÓGICO

La aceptación mutua es una transición importante durante la cual se define más claramente la relación entre el cliente y la consultora. Se forma un contrato psicológico a través de diversos tipos de eventos simbólicos y reales, en el cual se define qué dará la empresa consultora al cliente y viceversa, en términos de esfuerzo y contribución. Este contrato es psicológico porque los términos reales quedan implícitos; no se escribe en ninguna parte. Pero las expectativas mutuas formadas entre la consultora y el cliente funcionan como un contrato, pues si alguna de las partes no cumple con las expectativas, habrá serias consecuencias: desmotivación, mala praxis, falta de progreso o terminación.

La elaboración del contrato psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre la consultora y el cliente, pero gran parte de este proceso permanece implícito y se basa en suposiciones sobre el futuro, el grado de credibilidad de lo que se dice abiertamente, y los eventos reales que salen a relucir conforme se desarrolla el trabajo mutuo. Aunque es implícito, el contrato psicológico es real en el sentido de que la consultora y el cliente tienen fuertes expectativas mutuas, después de que ha pasado cierto período de aprendizaje.

El contrato psicológico inicia desde el primer contacto con el cliente y va tomando forma implícitamente con cada reunión, cada acuerdo, cada aprobación. En el presente caso, se generó desde un inicio un ambiente de cordialidad, colaboración e interés por el trabajo que iba a realizarse, podría plasmarse que de alguna manera se llegaron a algunos acuerdos (tácitos o implícitos) entre las partes:

### Por parte de la consultora:

- ✓ Responsabilidad ante todos los compromisos asumidos. Cumplimiento del cronograma definido.
- ✓ Honestidad en todas las acciones. Siempre serle franco al cliente.
- ✓ Comportamiento ético basado en el respeto, la transparencia y la confianza.
- ✓ Profesionalidad y calidad en el trabajo realizado, avalado siempre en teorías y experiencias previas exitosas.
- ✓ Confidencialidad con los datos suministrados por el cliente y por los resultados generados en el estudio.

### Por parte del cliente:

- ✓ Confianza, Transparencia y Respeto.
- ✓ Colaboración para poder llevar a cabo el estudio dentro de sus instalaciones. Disponer de tiempo y recursos necesarios para llevarlo a cabo en el tiempo estimado.
- ✓ Suministrar información verídica y confiable en el tiempo requerido.
- ✓ Permitirle a sus empleados que participen y dediquen parte de su tiempo laboral durante el tiempo establecido.
- ✓ Comunicación abierta y transparente.

## ANEXO II: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Actividades		Mar-09				Abr-09				May-09			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I	Análisis del Diagnóstico Organizacional de Norma Color Litografía		x										
	Revisión de teorías, evaluación de resultados obtenidos, análisis de la entrevista exploratoria con el cliente			x									
	Recomendaciones del equipo consultor para intervenir los procesos a mejorar en la organización				x								
FASE II	Diseño del Plan de Comunicación en Norma Color Litografía					x	x						
	Elaboración del Plan de Comunicación Estratégica a través del modelo de Gerencia de Percepciones.							x	x				
	Propuesta de Plan de Comunicación Interna.									x			
FASE III	Propuesta de Implementación del Plan de Comunicación Interna de Norma Color Litografía											x	
	Mesas de Trabajo, difusión de la información												x
	Metodología para la implantación del Plan de Comunicación Interna en Norma Color Litografía												x

### **ANEXO III: PRESUPUESTO**

- La propuesta incluye honorarios profesionales y materiales a utilizar.
- El cliente asumirá los gastos adicionales que pudieran ocasionarse, tales como: viáticos, traslados, materiales especiales no acordados entre ambas partes y locaciones.
- Las actividades propuestas se realizarán en las instalaciones del cliente, en caso contrario, el cliente correrá con los gastos adicionales.
- Se debe cancelar el 50% al inicio de la contratación, y el 50% restante con la entrega del informe final.

<b>Personal (20BsF x hora)</b>	<b>13.000 (650 horas)</b>
<b>Materiales (BsF)</b>	<b>4.000</b>
<b>Equipos (BsF)</b>	<b>2.000</b>
<b>Servicios (BsF)</b>	<b>1.000</b>
<b>Otros (BsF)</b>	<b>2.000</b>
<b>Total (BsF)</b>	<b>22.000</b>

## ANEXO IV: INSTRUMENTO IMCOL ANALIZADO EN LA FASE I DEL PROYECTO



Estimado (a) Empleado (a):

Usted ha sido convocado(a) para colaborar en un trabajo de investigación para medir las condiciones del Clima Laboral de Normacolor Litografía.

Requerimos que responda todos los planteamientos del presente cuestionario, esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad de cada frase a la situación de su grupo de trabajo.

Dispondrá de aproximadamente 30 minutos para contestar este cuestionario, le agradecemos de antemano su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Laboral.

El cuestionario no lleva nombre, de manera que todas las respuestas que nos brinde recibirán un **tratamiento estrictamente anónimo**.

Lea cada uno de los planteamientos e identifique en qué medida describen su forma de pensar marcando su escogencia con una equis (X), de acuerdo a la siguiente escala:

<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>

Por ejemplo:

	<b>MD</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>MA</b>
1. La organización ofrece a sus empleados muchas oportunidades de crecimiento profesional			X	

En el ejemplo anterior se ha marcado con una “X” el espacio correspondiente a la alternativa “De acuerdo”. En este caso, la persona está de acuerdo con la afirmación que plantea que la organización ofrece a sus empleados muchas oportunidades de crecimiento profesional.

Lea detenidamente cada enunciado y al momento de responder, considere su forma de sentir o pensar independientemente de la manera en la cual a usted le gustaría que fuese la organización.

Por favor, marque una sola opción por cada enunciado. Es importante que no deje ninguna frase sin contestar; si en algún caso considera que las alternativas de respuesta no se ajustan completamente a su opinión, seleccione aquella con la cual usted esté más de acuerdo. Recuerde responder a todos los enunciados con la mayor sinceridad posible.

**DE ANTEMANO GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

	MD	D	A	MA
1. Mi jefe me da libertad para hablar con él				
2. No hay problema cuando digo lo que realmente pienso a mi jefe				
3. Mi jefe es honesto y franco conmigo				
4. Creo en la información que recibo de mis compañeros de trabajo				
5. Realmente soy franco con mis compañeros de trabajo				
6. Mi jefe es competente como gerente				
7. Puedo expresar a mi jefe lo que pienso sobre la manera en que dirige al grupo				
8. Mi jefe me da confianza para que le informe sobre los asuntos que no funcionan en mi trabajo				
9. Puedo expresar mis frustraciones en el trabajo con mi jefe				
10. El jefe dice lo que piensa				
11. Existe confianza y apoyo en mutuo entre mi grupo de trabajo				
12. Valoro el trabajo de mis compañeros de área				
13. La gente en esta organización dice lo que piensa				
14. Mis opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo				
15. Mi jefe me anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias				
16. Me siento en libertad de decirle a mi jefe que no está de acuerdo con él				
17. Confío en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la organización.				
18. Valoro el trabajo de los compañeros de otras áreas				
19. Conozco los objetivos y metas de la organización				
20. Mi jefe escucha y considera todos los puntos de vistas				
21. Mi jefe me permite participar en la planificación de mi propio trabajo				
22. Me siento seguro al hacer saber a mi jefe las malas noticias, sin temor a represalias de su parte				
23. Estoy satisfecho con las explicaciones recibidas de la gerencia acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo				
24. En la organización aceptamos a todos los integrantes tal cual son				
25. Las fuentes de información que existen actualmente me parecen adecuadas				
26. Los integrantes de la empresa están en condiciones de establecer sus propias metas y objetivos				
27. Mi jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar las decisiones				
28. Realmente entiendo a mi jefe				
29. Creo en la información que recibo de mi superior				
30. La relación con mi grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral				
31. Soy informado con anticipación de los cambios que afectarán mi trabajo				
32. Mi jefe me entiende				
33. Soy realmente franco y honesto con mi jefe				
34. Las labores que debo desempeñar en mi trabajo están especificadas en un lenguaje claro				
35. Me siento en libertad para expresar a mi jefe las cosas que no me gustan de mi trabajo				

## ANEXO V: TABULACIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO PREVIO AL INICIO DE LA FASE I DE LA INVESTIGACIÓN

TABULACION DEL INSTRUMENTO																																					
	CV	CV	CV	CH	CH	RO	CV	L	L	CV	CH	CH	RO	L	L	CV	CV	CH	RO	L	RO	CV	CV	CH	RO	RO	L	CV	L	CH	RO	CV	CV	RO	CV		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
	1	3	3	3	1	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
	2	4	1	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	3	1	4	2	2	2	3	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	3	1	3	3	4	1	2	1	2	1	4	2	1	1	4	2	3	3	3	
	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
	6	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	
	7	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	4	3	1	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	
	8	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	9	4	3	3	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2
	10	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	
	11	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	4	4	1	1	1	4	3	4	3	4	1	1	3	3	3	4	1	1	3	4	4	4	1	4	1	
	12	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	3	4	3	4	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	4	2	2	
	13	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	2	3	1	2	3	1	2	4	1	2	2	2	3	2	1	3	3	4	3	
	14	1	2	1	4	3	1	1	2	1	4	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	4	1	2	4	1	4	4	1	1	4	4	
	15	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	1	1	1	2	3	1	2	1	3	1	3	1	3	3	1	3	2	1	2	2	2	2	
	16	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
	17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	18	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	
	19	3	3	3	3	4	3	3	1	2	1	2	4	1	1	1	3	1	4	4	1	4	1	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
	20	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
	21	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	2	3	1	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4		
	22	3	2	3	1	1	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	1	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	
	23	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	
	24	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	1	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3

LEYENDA: CV (COMUNICACIÓN VERTICAL), CH (COMUNICACIÓN HORIZONTAL), L (LIDERAZGO), RO (ROLES Y OBJETIVOS)

## **ANEXO VI: ENTREVISTAS REALIZADAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA FASE II**

Se formularon las siguientes interrogantes:

- ✓ La organización a la cual pertenece cuenta con un perfilamiento estratégico definido y compartido por sus miembros?
- ✓ ¿Por qué se quiere desarrollar la comunicación?
- ✓ ¿Debe considerarse la comunicación como un fin o un medio?
- ✓ ¿Existen necesidades o expectativas de comunicación?
- ✓ ¿Existen procedimientos actuales de comunicación?
- ✓ ¿Cuáles son sus ventajas y Cuáles sus puntos débiles?
- ✓ ¿A quién va dirigida la comunicación?
- ✓ ¿Qué tipos de intercambio de comunicación son necesarios?
- ✓ ¿Qué resultados se esperan del plan de comunicación?