



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIONES: AUDIOVISUAL Y PRENSA
TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
PARA LA EMPRESA
NOVERGY CHEMICALS, C.A., UBICADA EN CARACAS, VENEZUELA

Trabajo de Investigación presentado por:

Álvaro José Díaz

y

Marco Tulio Rodríguez Subero

Profesora Guía:

Nory Sueiras Martínez

Caracas, Diciembre 2012

DEDICATORIAS

A mi hijo, Lic. Juan Carlos Díaz Nieto,
por recordarme la importancia del esfuerzo y la dedicación.

Álvaro J. Díaz

A todos mis seres queridos...
¡Los ciclos deben cerrarse, por una satisfacción de vida!

Marco Tulio Rodríguez Subero

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Nory Sueiras por su dedicación y excelente guía.

Al Ingeniero Vicente P. Stella Hernández, Gerente General de Novergy Chemicals, C.A. por permitirnos que la empresa fuera nuestra campo de trabajo.

Al Licenciado Dibrahím Ortega, por sus valiosas orientaciones.

A la Licenciada Elisa Martínez, por facilitarnos el recorrido de este camino.

A mi compañero de Tesis...logrando un sueño, hermano de vida.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 5
CAPITULO I	
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL = ÉXITO ORGANIZACIONAL.....	Pág. 9
CAPITULO II	
DISEÑO METODOLÓGICO.....	Pág. 25
CAPITULO III	
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	Pág. 30
CAPÍTULO IV	
DISEÑO DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA NOVERGY CHEMICALS, C.A., UBICADA EN CARACAS, VENEZUELA.....	Pág. 35
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	Pág. 39
CAPÍTULO VI	
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 41
ANEXO 1.....	Pág. 45
ANEXO 2.....	Pág. 46
ANEXO 3.....	Pág. 47

INTRODUCCIÓN

Aún en pleno Siglo XXI, muchas organizaciones se plantean objetivos corporativos de largo alcance sin analizar profundamente las posibilidades reales de alcanzarlos ni prestarle la debida atención a las herramientas de las que deben servirse para lograr tales objetivos.

Hoy los mercados se desarrollan a pasos agigantados y la competitividad es el arma que tienen las empresas u organizaciones para marcar las pautas diferenciadoras, con el objeto de conquistar nuevos espacios a fin de mejorar sus rendimientos comerciales y consolidar sus productos y/o servicios.

¡Mañana es tarde...! se podría decir en la jerga empresarial, frente a monstruos corporativos e industriales, como por ejemplo los asiáticos, ávidos de inundar mercados emergentes con sus músculos financieros o con sus avanzadas herramientas de Marketing y Comunicación. No utilizar las técnicas comunicacionales de que se disponen, diseñar estrategias y ejecutarlas eficientemente con profesionales entrenados y preparados para tal fin, implica en estos tiempos desperdiciar oportunidades de negocio que generarían nuevas fuentes de ingreso, crecimiento y socialmente, de trabajo.

Motivados por lo anteriormente expuesto, los autores tomaron como Objeto de Estudio a una empresa ubicada en Caracas, definiendo su Campo de Investigación, el área de la Comunicación Institucional. Dicha empresa se denomina “Novergy Chemicals, C.A.”, fundada en el año 2001 por un grupo de profesionales con amplia experiencia en representaciones, mercadeo, ventas y mejoramiento continuo de procesos, con el objetivo de suministrar tecnología y aditivos químicos para la formulación de lubricantes, los cuales se consideran un factor de seguridad nacional por cuanto contribuyen de manera importante con el parque motor industrial y militar.

Es importante hacer notar que en el mundo existen solo 50 expertos en lubricantes (base de petróleo + aditivos químicos) y solo 4 compañías dedicadas a la investigación y producción de estos aditivos. En Venezuela existen 12 empresas

fabricantes de Lubricantes, de las cuales Novergy Chemicals, C.A. es el proveedor del 60% de las mismas.

La Misión de Novergy Chemicals, C.A., es “Incrementar las ganancias de nuestros clientes a través de la apertura de nuevos mercados para sus productos y/o servicios y apoyar el mejoramiento continuo de nuestros procesos”.

En cuanto a su Visión, se proyectan hacia: “Ser considerados la mejor opción del Caribe, Centroamérica y Venezuela para los servicios de distribución, representación outsourcing en mercadeo y ventas en el área de aditivos para lubricantes”.

Desde su fundación, la empresa se ha ido consolidando progresivamente en el mercado nacional, pero lo ambicioso de su visión empresarial, la obliga a la conquista de nuevos mercados. No obstante, la empresa no ha realizado las inversiones y actividades tendientes a ir asumiendo el nuevo reto, entre ellas, a juicio de los autores, las imprescindibles acciones de comunicación que sensibilicen a los públicos, tanto internos como externos.

Resulta muy ambicioso que una Organización, con actividades netamente locales, pretenda abarcar mercados internacionales sin la debida plataforma estratégica y estructural en el área de la comunicación que, con el necesario respaldo corporativo, sensibilice a los nuevos actores a fin que conozcan las bondades y fortalezas de esa Institución y de sus productos y/o servicios, y así convertirse en proveedor de referencia para las empresas generadoras de movimiento en la creación de Lubricantes formulados.

Del análisis que a priori se realizó a la empresa Novergy Chemicals, C.A., los autores consideran que su situación actual puede ser descrita de la siguiente forma: La empresa no cuenta con una Unidad de Comunicación Institucional que apoye lo ambicioso de su Visión, desde la práctica de una comunicación efectiva, lo cual constituye una evidente contradicción.

Plantea La Porte (2005) “La Comunicación Institucional puede definirse como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus

representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades” (p.1). Unido esto a las percepciones iniciales de los investigadores sobre el trabajo interno de la compañía y a la contradicción descrita en esta introducción, se identifica el siguiente problema de Investigación:

¿Cuál es el diseño estructural y funcional idóneo de una Unidad de Comunicación Institucional, para la empresa Novergy Chemical, C.A., ubicada en Caracas, Venezuela?

Para dar oportuna respuesta a esta pregunta, los autores se plantean el siguiente Objetivo General:

Diseñar la Unidad de Comunicación Institucional, de la empresa Novergy Chemicals, C.A., ubicada en Caracas, Venezuela.

Objetivos específicos:

Identificar los referentes teóricos necesarios para sustentar la propuesta.

Determinar las necesidades concretas de comunicación institucional de Novergy Chemicals, C.A.

Definir los Parámetros de Diseño para la elaboración del diseño estructural de la Unidad de Comunicación Institucional de la compañía Novergy Chemicals, C.A.

Los objetivos propuestos conllevan un proceso investigativo, el cual fue concebido metodológicamente por los autores como una Investigación de tipo Exploratorio-Descriptivo, con un diseño No Experimental de corte Transversal, utilizando como instrumentos de Investigación, la Encuesta, la Entrevista y la Investigación Documental, siendo para los autores la Estrategia de Investigación, la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas.

El Informe de Investigación, se estructura de la siguiente manera:

Capítulo 1.- Comunicación Institucional = Éxito Organizacional.

Se abordan, como resultado de la revisión de la bibliografía disponible, los antecedentes teóricos relacionados con el tema de investigación, así como la contextualización del ambiente organizacional dentro del cual se desarrolla el problema a investigar.

Capítulo 2.- Diseño Metodológico

Se desarrolla el diseño metodológico de la investigación y la conceptualización y operacionalización de las variables objeto de estudio, así como la descripción pormenorizada del proceso de recolección de Datos.

Capítulo 3.- Análisis de Resultados.

Tabulación y análisis de los datos obtenidos en la investigación.

Capítulo 4.- Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se integran las principales ideas y resultados obtenidos del proceso investigativo así como, en la consideración de los autores, el conjunto de sugerencias para la continuación de la investigación y perfeccionamiento de la estructura propuesta, desde el reconocimiento de las limitaciones de la investigación en sí misma.

Partiendo de la información obtenida del proceso investigativo, se presenta en este capítulo el diseño propuesto para la Unidad de Comunicación Institucional de la empresa Novergy Chemicals, C.A., ubicada en Caracas, Venezuela, adaptada a sus dimensiones y alcance, actual y futuro.

CAPITULO I

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL = ÉXITO ORGANIZACIONAL

Generalidades

¿No sería la creación del hombre por parte de Dios, el primer acto de comunicación? Son tan remotos los inicios de la comunicación que resulta totalmente válida la interrogante que los autores se formulan al inicio de este capítulo.

Es de suponer, teniendo en cuenta que en este estadio de la evolución humana los procesos comunicacionales no fueron registrados, que en aquellos primeros tiempos los mismos eran muy elementales. Quizás utilizaban herramientas de comunicación tan simples como los ruidos, las señas y el gesto, pero no cabe duda, que en tiempos más recientes, el ser humano tuvo la necesidad de unirse y formar grupos y comunidades para poder interactuar con su entorno. Al mismo tiempo por ser un ser social, necesitó imperiosamente de este proceso para su socialización y desarrollo, dejando entonces de ser una expresión espontánea y personal para pasar a conformar códigos, colectivamente aceptados y comprendidos.

En consecuencia, la inminente necesidad del ser humano de evolucionar, hizo que el proceso de comunicación se transformara, cuestionando su elementalidad y pasando a procesos más complejos y especializados. En esta transformación juega un papel importante el advenimiento del lenguaje como un elemento de comunicación.

Este tema, ha sido ampliamente tratado por diferentes autores. Sin embargo, con independencia de los contextos culturales donde se hayan desarrollado los diferentes conceptos, existe consenso entre ellos con relación a los elementos fundamentales que conforman el proceso de comunicación, entiéndanse estos como: Emisor, Mensaje, Receptor y la Retroalimentación de la Información (Feedback).

Por otra parte, en la medida en que el hombre, en su proceso de desarrollo, hizo de la comunicación un acto masivo, ya sea con objetivos políticos, sociales o comerciales, se reconoce que existe un retraso en el feedback de la comunicación, en tanto que la misma no se produce en forma directa; este solo aspecto bastaría para realizar estudios independientes de este tipo de comunicación, ameritando una clasificación particular.

Resulta entonces para los autores de vital importancia, profundizar en la Investigación Documental, en busca de los antecedentes que en el orden teórico sustenten el presente trabajo investigativo.

1.1 Marco teórico.

Entre los autores consultados, en el criterio de los investigadores, resalta el siguiente concepto de comunicación, Fonseca (2000), "...llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (p. 4).

Partiendo del concepto básico de comunicación y teniendo en cuenta el tema de esta investigación, se hace necesario especificar lo relativo al proceso de comunicación de las organizaciones.

Dentro de la comunicación masiva o impersonal, el proceso de comunicación de las organizaciones contempla tanto la comunicación interna, teniendo en cuenta que la organización en sí misma es un núcleo social, como la comunicación con los públicos externos.

Como bien lo señalan algunos autores, los procesos comunicacionales en las organizaciones ayudan a sensibilizar a los públicos objetivos a fin de que la Institución u Organización alcance su Visión a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de sus Objetivos Corporativos. Sin embargo, los investigadores del presente trabajo, consideran que existe mucha confusión al momento de

conceptualizar los tipos de comunicación relacionados con las Organizaciones, a saber:

Según Llovera Maíz (2000):

Si en el área académica venezolana se le denomina Comunicación Institucional, en el campo teórico algunos autores le dan distintos apelativos: Comunicación Organizacional, Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa. Conviene observar que en otros ámbitos académicos se imponen diferencias entre el concepto de Comunicación Institucional (el esfuerzo que realiza la institución para dar a conocer sus actividades) y el de la Comunicación Organizacional (los distintos procesos comunicativos que se efectúan dentro de la dinámica de una organización). Sin embargo, según Weil (2010) “la Comunicación Institucional surgió para establecer diferencias entre las acciones comunicacionales y las acciones Mercadológicas, es decir, las de Promoción y Venta de Productos”. (p. 332).

Para Ríos (2006), la Comunicación Institucional o Corporativa, se entiende 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, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y rápidamente sus objetivos. (p.3).

Vaini (2012) considera que:

Los cambios en la sociedad y en la propia empresa, obligan a desarrollar un proyecto de comunicación unificado, eficaz y prospectivo entendiendo la relevancia que tiene la Comunicación Institucional como herramienta de gestión, como una “palanca de cambio” en la organización. De esta forma, ese proyecto será transformador y creará

condiciones favorables para la evolución de la PyMe, removerá obstáculos que surjan en la gestión y legitimará el compromiso empresarial. (p.1)

De la etapa de revisión de la literatura consultada, los autores asumen como termino a utilizar en este trabajo de investigación, la denominación usada dentro del ámbito académico venezolano, o sea, Comunicación Institucional y consideran que la definición más ajustada a los propósitos de esta investigación, es la de La Porte (2005) que a continuación se cita:

El tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución osus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. (p.1)

El concepto enunciado por José María La Porte, toma en cuenta que la Comunicación Institucional es una rama de la Comunicación Social, que consiste en el flujo de información que se transmite en forma sistematizada a los públicos de cualquier Organización.

Sin embargo, algunos autores, a fin de precisar aún más el concepto de Comunicación Institucional, establecen ciertas diferencias entre Comunicación Social (aquella dirigida a buscar la expresión del hombre y pretende la interacción social) y la Comunicaron Institucional la cual, aun cuando puede tener una responsabilidad social, busca como primer objetivo la productividad de la organización y cómo la afecta el medio o viceversa, consideraciones a las que se afilian los autores del presente trabajo de investigación.

Asumida la anterior definición de Comunicación Institucional y tomando en cuenta que el insumo fundamental de la Comunicación es la Información, los autores consideran que la misma es importante dentro de una organización, por cuanto sirve para optimizar los procesos de toma de decisiones, conocer las necesidades del

cliente para mejorar los productos y servicios y así lograr su satisfacción, dar a conocer de manera efectiva los productos y servicios al igual que su misión, visión, valores, objetivos y metas, detectar las fallas y los puntos de vulnerabilidad para sobrevivir en un mercado altamente competitivo, actualizar los conocimientos de los miembros de la organización y observar los procesos de las empresa líderes para adaptarlos a fin de mejorar el rendimiento.

Esto lleva a los autores a pensar que las organizaciones, en pleno siglo XXI, deben sufrir una restructuración inaplazable en su organigrama funcional, siendo el área comunicacional la que afronte el cambio más importante para fomentar el espíritu corporativo y desarrollar un proceso que facilite a la Organización la comunicación eficiente con sus públicos internos y externos. Al transformarse la información en un proceso comunicacional, sin dudas se constituye en el denominador común de las principales estrategias de una Organización.

Para que la información cumpla con las funciones antes descritas, es importante que ésta sea obtenida, procesada, distribuida y sistematizada por una unidad de Comunicación Institucional, convirtiéndola en:

1. Estratégica: soporta la Planeación Estratégica.
2. Organizacional: propicia la formación de los públicos internos, mejorando sus capacidades organizativas y su actuación.
3. Corporativa: posiciona la identidad de la empresa y sus productos y/o servicios en el mercado, a través de sus públicos externos.

Para lograr un proceso comunicacional exitoso, la Unidad de Comunicación Institucional debe comenzar por conocer y actuar sobre la “Cultura Organizacional”, que no es otra cosa que la suma de creencias fundamentales sobre las cuales deben funcionar tanto la Organización como las personas que la integran, diferenciando adecuadamente entre la cultura real y la deseada por la organización. Podríamos denominarlas referencias ideológicas compartidas en la Organización, involucradas con las relaciones humanas dentro de la misma y que están reflejadas formalmente en los siguientes aspectos: Misión, Visión y Valores.

De acuerdo a la Investigación documental realizada, se encontraron los siguientes conceptos que definen los aspectos antes mencionados:

Andrade (1996), define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin". (p.417).

El libro *Diccionario de Marketing* (1999) define la misión como "...el origen, la razón de ser de la corporación; la cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como son: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento" (p.216).

Para Fleitman (2000), "en el mundo empresarial, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (p.283).

Para Deal y Kennedy (1986), "los valores son las creencias y conceptos básicos de una Organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa" (p.98)

Andrade (1995) lo define como "aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones" (p. 87)

Los autores consideran que los conceptos citados anteriormente, se pueden resumir de la siguiente forma:

- Misión: Lo que hace la organización, los bienes que produce y los servicios que presta.

- Visión: Hacia donde quiere ir la organización
- Valores: Normas o criterios para guiar las acciones de los miembros de una organización, modelando el comportamiento cotidiano.

Los elementos antes mencionados deben ser sometidos a un riguroso proceso de comunicación por parte de la unidad de Comunicación Institucional, a los fines de darles la credibilidad necesaria ante el público interno de la organización, persiguiendo dos objetivos fundamentales: minimizar la incertidumbre y contribuir a crear un adecuado “Clima Organizacional”

La incertidumbre, entendida ésta como el no conocimiento claro de estos elementos por parte de los integrantes de la Institución, solo puede ser eliminada o al menos minimizada mediante un adecuado flujo de información, o sea, son inversamente proporcionales: A mayor información menor incertidumbre y viceversa.

Por otra parte, el “Clima Organizacional” ha sido ampliamente tratado y conceptualizado por diferentes autores, entre ellos:

Según Toro (2001), se define como:

“.....el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades del trabajo y la empresa...que alimenta la formación de los juicios y que determina acciones, reacciones y decisiones de las personas” (p.34).

Pero Toro (2001) va más allá y en su idea de concretar el concepto menciona lo siguiente:

“...las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son estas realidades sino por la percepción que tiene de ellas y por los juicios que de esta manera se forman” (p.34).

Sin embargo, Phegan (1998), denomina al Clima Organizacional como:

“...las circunstancias en las que están inmersos los trabajadores de una Organización y su manera de responder ante ellas” (p. 69).

Agrega Phegan (1998), que el impacto de la situación, a criterio de los autores, es de suma importancia para entender el concepto de Clima Laboral. El mismo se analiza de la forma siguiente:

“Es la situación la que nos indica, qué hacer. Es la situación la que nos explica que hacemos. Si se desea comprender un hecho, analiza la situación. Si se desea modificar una conducta, modifica la situación” (p.74).

Concluye Phegan (1998), para aclarar esta idea, de la manera siguiente:

“Las acciones de la gente en una Organización, son el reflejo de la cultura de esa Organización, el escenario donde actúa. Los líderes montan el escenario, luego lo que la gente hace, nos habla de sus líderes” (p.102).

Todo esto acontece en el ámbito domestico de la organización, pero es importante señalar que ella, como un ente social, interactúa con su entorno y ese entorno son sus públicos externos, por lo tanto es ineludible para una Unidad de Comunicación Institucional estructurar un elaborado proceso de Comunicación que permita dar a conocer la Institución a ese público externo, mediante lo que se denomina Imagen Corporativa.

Para Mouriz Costa (2009) en su Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa, la define como: “el conjunto de percepciones, ideas o significados que una persona tiene con respecto a una empresa”. (p.1).

Es tan relevante el concepto de Imagen, tanto para la organización como para sus públicos, que al día de hoy la imagen de la empresa es crucial para la supervivencia de un negocio.

El objetivo de la imagen de una empresa es proyectar su profesionalidad, transmitir confianza a sus clientes potenciales y conseguir ser más competitiva. Hay

que tener en cuenta que ningún cliente va a confiar en una empresa si ésta no trasmite todo lo que se espera de ella.

Por otra parte, debido a los grandes adelantos tecnológicos, millones de personas en hogares y oficinas se comunican electrónicamente, generando interacciones individuales con organizaciones que deben estar preparadas para dar respuestas y contactos personalizados, a diferencia de antes de estos adelantos, cuando la comunicación era unidireccional a través de los medios masivos.

Esta explosión híper comunicativa cambia definitivamente las posibles propuestas de comunicación y la dinámica de las organizaciones, que pasan entonces a estimar en gran cuantía el valor de las relaciones de la organización con su público.

Es imposible no tomar en cuenta que, en una sociedad con estas características, la propuesta comunicacional generada por una Unidad de Comunicación Institucional debe considerar cada avance tecnológico, lo cual define las relaciones con los públicos externos, donde ya los canales de comunicación se caracterizan por entrar en el conocimiento personal y en el conocimiento mutuo con estándares compartidos, para permitir maximizar la eficiencia de ambas partes. En tal sentido, los autores consideran que en la actualidad se plantea, entre la Institución y sus públicos, un dialogo en el que las dos partes buscan una relación ganar- ganar.

Luego de analizar la bibliografía disponible sobre el tema, los autores se ratifican en la creencia que, dada la complejidad del entorno corporativo en la actualidad, toda organización que aspire, no solo a crecer y desarrollarse, sino meramente a sobrevivir, precisa dar un tratamiento sistemático e innovador a sus procesos comunicacionales y que para ello es imprescindible contar en su estructura con una dependencia especializada que responda a estos intereses.

Sin embargo, la decisión de modificar la estructura de una organización es de carácter estratégico y por ende debe estar en correspondencia con las perspectivas empresariales, expresadas a través de sus objetivos y su interacción con las

características de su entorno. La decisión que se tome al respecto impactará la gestión empresarial, positiva o negativamente, en razón de lo adecuado del diseño.

No existen paradigmas a seguir, pues no existen dos organizaciones idénticas, aun teniendo iguales dimensiones y dedicándose al mismo negocio, cada una tiene sus propias necesidades, como expresión de la identidad misma de la organización. Sin embargo, se puede hablar de modelos reconocidos que son el resultado de un conjunto de características que los definen e identifican.

Por lo tanto, el diseño organizativo debe hacerse desde la óptica de la interrelación entre los parámetros del diseño organizativo; es decir, desde una perspectiva integral. Las organizaciones requieren ser sistemáticamente ajustadas a sus metas colectivas y objetivos individuales y se presupone que no existe un modo óptimo de diseñar, sino que depende de variables externas e internas interrelacionadas (Galbraith, 1973; Lawrence y Lorsch, 1987; Hodge, Anthony & Gales, 2003).

Además, la selección de la configuración estructural se puede hacer atendiendo a aquella que se corresponda mejor con su situación, lo que no significa que ésta escape al control de la organización, pues no sólo elige sus parámetros de diseño, sino también ciertos aspectos de su situación, conclusión en la que se basa Mintzberg (1989) para definir la estructuración efectiva, como: “aquella en que existe una consistencia entre sus parámetros y los factores de contingencia” (p.26).

Las particularidades del desarrollo del diseño organizativo y las tendencias que se ponen de manifiesto hoy día, constituyen el resultado del surgimiento y evolución de un conjunto de enfoques, referidos entre otros por Chiavenato (1987) y Koontz & Weihrich (1991), que reflejan diferentes puntos de vista, posiciones y principios para ejecutar el diseño organizacional, pudiendo agruparse en: enfoques centralizados en el trabajo, en las personas y en el sistema organizativo a partir de concebir la organización como un sistema abierto.

Mientras los gerentes buscan los mejores diseños organizacionales para ayudar a sus empleados a desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz, enfrentan ciertos desafíos. Estos incluyen mantener a los empleados comunicados, construir una organización que aprenda y manejar problemas estructurales globales.

Partiendo de estos principios, es interés de los autores profundizar en lo relativo a las tendencias más actuales en cuanto a la estructuración de las Unidades de Comunicación Institucional, como respuesta a la necesidad de las organizaciones, tanto públicas como privadas, de crear un clima favorable con sus públicos.

Luego de la investigación documental realizada, los autores consideran que los planteamientos más concretos en relación con estructura y funciones de una Unidad de Comunicación Institucional y las características que debe reunir el Comunicador Institucional, son los expresados por María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980) en su libro *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*.

Tomando en cuenta este trabajo y de acuerdo a las necesidades y recursos de que dispone cada institución, se puede resumir que existen tres estructuras básicas para la sistematización de la comunicación en las organizaciones:

- La estructura interna o departamento de comunicación institucional.
- La estructura externa o agencia de comunicación institucional.
- La combinación entre estructura interna y agencia externa.

La escogencia de cualquiera de estas modalidades de estructura debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- El número y dimensiones de los públicos a los que sirve.
- La estructura orgánica de la institución.
- La filosofía básica y las políticas de una institución.
- Los recursos económicos de la institución.

- El número y complejidad de las funciones que amerite que la unidad desarrolle.
- Las condiciones sociales y políticas del lugar donde actúa la institución.

Sea cual fuere la escogencia de la modalidad de dicha Unidad de Comunicación Institucional, sus funciones deben girar siempre alrededor de cinco áreas básicas:

- Investigación Social
- Comunicación con el Público
- Análisis y manejo de Información
- Comunicación Interna
- Publicaciones

Al frente de la Unidad de Comunicación Institucional, sea cual sea modalidad de estructura seleccionada, debe estar un especialista; es decir, un Comunicador Institucional. Tal especialista debe ser una persona con sólidos conocimientos en las áreas de:

- Comunicación
- Psicología
- Sociología
- Filosofía
- Investigación Social

En cuanto a sus habilidades deberá ser una persona:

- Objetiva (que aprecie la realidad tal cual es)
- Empática (capaz de colocarse en lugar del “otro” y entender y respetar su punto de vista)
- Con gran capacidad para informarse (Recurrir a fuentes de información formales e informales para corroborar sus datos informativos)

- Gran capacidad de reflexión crítica (Cuestionar, confrontar con la realidad y replantearse la información)
- Creativo (capaz de innovar)

Incuestionable es que, junto con los conocimientos y habilidades ya mencionados, las personas que se desempeñen como comunicadores precisan poseer un alto sentido de la Ética Profesional ya que la información es poder y el uso que se haga de ella influye en la organización en particular y en la sociedad en general.

Es de destacar que el funcionamiento de la Unidad de Comunicación Institucional debe ser de tipo transversal, es decir, debe interactuar con las distintas áreas de la organización a los efectos de brindar un servicio integrador que contribuya a conformar su “identidad institucional”, tanto para los actores internos como externos a la misma.

El conjunto de información teórica y práctica recopilada mediante la Investigación Documental, es utilizado por los autores en el proceso de diseño de la Unidad de Comunicación Institucional, objetivo del presente estudio.

1.2. Marco Referencial:

Como se ha señalado anteriormente, antes de acometer el diseño de la Unidad de Comunicación Institucional, se debe conocer en profundidad el contexto de la organización en la cual debe insertarse, así como su entorno y sus públicos

Una vez consultados los registros y documentos de la Organización, los autores están en condiciones de establecer el escenario dentro del cual se realizó la investigación.

Novergy Chemicals, C.A., es una compañía fundada por un grupo de profesionales con amplia experiencia en representaciones, mercadeo, ventas y mejoramiento continuo de procesos.

La experiencia gerencial con compañías transnacionales petroquímicas, industriales y petroleras, le han permitido adquirir conocimientos de las siguientes herramientas y metodologías: TQM (Total Quality Management) - (Gestión de Calidad Total), Alianzas Estratégicas, Gestión de la Cadena de Suministro, Evaluación y Calificación de Proveedores, Auditorías de Sistemas de Gestión, Servicios de Outsourcing, además del conocimiento y entendimiento de las normas ISO (International Standard Organization): ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000, ISO 19011, ISO 17025, ISO 29001.

Su principal valor es mantener los más altos estándares éticos como un factor clave para construir la confianza con sus clientes y asociados, la cual es la única forma de lograr una relación de negocios de largo plazo.

Misión:

Incrementar las ganancias de sus clientes a través de la apertura de nuevos mercados para sus productos y/o servicios y apoyar el mejoramiento continuo de sus procesos.

Visión:

Ser considerada la mejor opción del Caribe, Centroamérica y Venezuela para los servicios de distribución, representación outsourcing en mercadeo y ventas en el área de aditivos para lubricantes.

Política de Calidad:

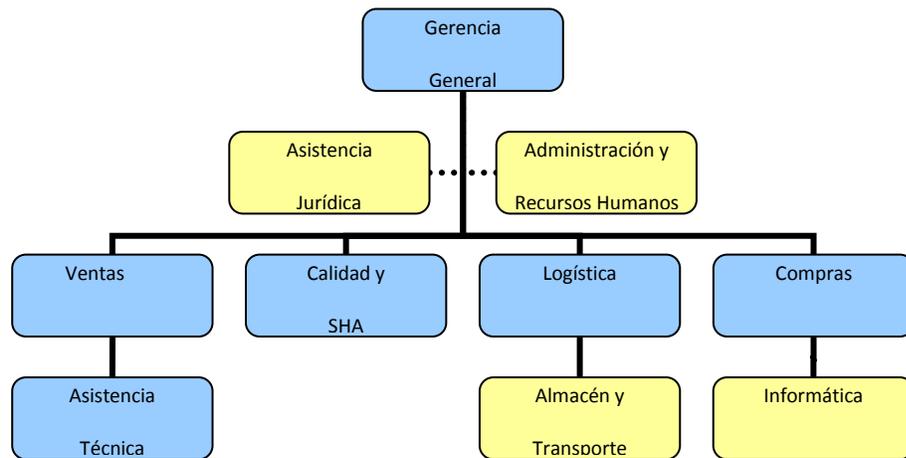
Proveer un servicio de excelente calidad en distribución, representaciones, mercadeo y ventas y mejoramiento continuo de procesos, logrando la satisfacción plena de sus clientes y mejorando continuamente la eficacia de su sistema de gestión de la calidad.

Objetivos de la Calidad:

- a) Aumentar la satisfacción de sus clientes.
- b) Aumentar la participación en el mercado de los productos que representan.
- c) Elevar la calidad del servicio que prestan.
- d) Mejorar las competencias de su personal.

Novergy Chemicals, C.A. tiene definida su estructura organizativa en un Organigrama, donde se indican la Gerencia General, Gerentes y Coordinadores de Área que se relacionan entre sí para la planificación, control, dirección, ejecución y verificación de los trabajos. También, de forma sistémica, tiene definida la independencia, autoridad y responsabilidad de sus áreas.

Estructura Organizativa de Novergy Chemicals, C.A.



 Outsourcing

SHA (Seguridad, Higiene y Ambiente)

Como se puede apreciar, la actual estructura de la compañía tiende a sustituir una pirámide de mando tradicional, otorgando mayor autonomía a las áreas y creciendo horizontalmente, lo cual le confiere mayor flexibilidad y agilidad en su gestión.

Se utiliza una Departamentalización Funcional, o sea, se agrupan los puestos de acuerdo con las funciones, lo cual implica ventajas como más eficiencia, a partir de agrupar especialidades similares, más coordinación dentro del área funcional y alta especialización, pero también desventajas como mala comunicación entre áreas funcionales y visión limitada de los objetivos organizacionales.

De igual forma, la empresa opta estratégicamente por la utilización del outsourcing, como vía para concentrar el ejercicio de gestión en los intereses esenciales de la empresa, al desembarazarla de las actividades colaterales o ajenas al objeto social de la misma y disminuyendo sus costos al reducir sustancialmente su plantilla, todo lo cual la acerca a constituirse en una organización de red o modular, opción estructural que resulta menos tradicional y más contemporánea.

El análisis objetivo de las características de la empresa, plantea para los autores un reto importante, en tanto que la propuesta de una Unidad de Comunicación Institucional, que deba insertarse adecuadamente en la estructura actual, sin contradecir la línea estratégica de gestión con su tendencia minimalista en cuanto a sus dimensiones y composición, debe estar debidamente justificada y en estrecha relación con el alcance actual y prospectivo del negocio.

De ahí que la propuesta tenga que ser adecuadamente sustentada, tanto teórica como empíricamente y el diseño estructural incluir la comprensión de los factores situacionales influyentes, con la necesaria congruencia y configuración, de manera tal que se favorezca la efectividad de la organización.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Todo trabajo investigativo precisa del análisis exhaustivo por parte de sus autores de cuáles son los objetivos a alcanzar, los recursos con que se cuenta y el contexto en que ha de llevarse a cabo el proceso de investigación, con vistas a determinar todo lo relacionado con el diseño del mismo desde el punto de vista metodológico.

Una vez identificado el Objeto de Investigación como la empresa Novergy Chemicals, C.A y seleccionada como Campo de Investigación la Comunicación Institucional de dicha empresa, los autores se hicieron la siguiente pregunta:

¿Cuál es el diseño estructural y funcional idóneo de una Unidad de Comunicación Institucional, para la empresa Novergy Chemicals, C.A., ubicada en Caracas, Venezuela?

Para dar oportuna respuesta a esta pregunta, los autores se plantearon el siguiente objetivo general:

- Diseñar la Unidad de Comunicación Institucional, de la empresa Novergy Chemicals, C.A., ubicada en Caracas, Venezuela.

Así como los Objetivos específicos siguientes:

- Identificar los referentes teóricos necesarios para sustentar la propuesta.
- Determinar las necesidades concretas de comunicación institucional de Novergy Chemicals, C.A.
- Definir los Parámetros para la elaboración del diseño estructural de la Unidad de Comunicación Institucional de la compañía Novergy Chemicals, C.A.

El cumplimiento de los objetivos, en la percepción de los autores, precisa la obtención de información que permita describir el comportamiento de las variables seleccionadas y aunque el tema ha sido tocado frecuentemente en la literatura e

investigado con anterioridad, lo inexplorado del contexto seleccionado para realizar la investigación representa un reto para los investigadores, incluso en el proceso de adecuación de metodologías e instrumentos ampliamente validados. Por ende, la investigación clasifica como de tipo Exploratorio- Descriptivo.

Por otra parte, los autores se propusieron recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia en un momento dado, en su ambiente natural, sin manipulación de las variables. En correspondencia con lo planteado, el diseño investigativo se corresponde con una investigación no experimental, de corte transversal o transeccional descriptivo.

En la búsqueda de información, los autores centran su interés en la evaluación o diagnóstico del estado de las comunicaciones institucionales de la empresa objeto de estudio, con respecto a los públicos identificados, que a su vez constituyen la población a estudiar. Estos son:

- Público interno: constituido por los empleados de la compañía.
- Público externo: constituido, fundamentalmente, por la comunidad circundante a la empresa, clientes actuales, potenciales y proveedores.

Se excluyeron del estudio las unidades de análisis constituidas por clientes y proveedores por sugerencia del gerente general de la empresa. Quedando entonces la población sujeta a estudio, integrada por los empleados y la comunidad circundante a la compañía.

En el caso del subgrupo 1 de la población, constituido por los empleados de la compañía, se utilizó estadística descriptiva por lo reducido de la población, 5 personas y se incluyó en el estudio a la totalidad de los mismos. Las unidades de análisis en este caso, tendrán como única característica distintiva el ser empleado de la compañía.

Para el caso del subgrupo 2 de la población, constituido por los miembros de la comunidad circundante, el estudio utiliza la estadística inferencial. Se conoce solo el tamaño aproximado de la población, por lo que se empleo un tamaño de muestra

recomendado de 200 individuos (Sudman 1976, pp.86-87, citado en Hernández Sampieri y colaboradores 2003, p.28) por ende la muestra es no probabilística y en consecuencia los resultados no son generalizables a toda la población. Las características distintivas de las unidades de análisis del subgrupo 2 son: ser mayor de edad, residente y/o trabajar en la Urbanización El Rosal del Municipio Chacao, dentro del área delimitada: al norte por la Av. Tamanaco, al sur por la Av. Carabobo, al este por la Av. El Retiro y al oeste por la Av. Las Mercedes.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron:

- Investigación documental: El objetivo de la investigación documental en este caso es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio y descubrir respuestas a determinadas interrogantes a través de la aplicación de procedimientos documentales, realizando un análisis de la información, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.
- Encuestas: en las modalidades de cuestionario autoadministrado y entrevista personal.

El proceso de medición en el subgrupo 1 se realizó utilizando el Formato 120 recomendado en la GUÍA 43: Diagnóstico – Comunicación Institucional, del Manual de Implementación 03, correspondiente al Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay (MECIP), el cual toma como base Modelos internacionales de Control Interno como: COSO (USA), COCO (Canadá), CADBURY (Reino Unido), COBIT (Australia), GAO (USA Gubernamental) y MECI (Colombia).

De los aspectos incluidos en el Formato 120, Encuesta de Percepción – Comunicación Institucional, se utilizaron aquellos ítems que se correspondían con los intereses de la investigación y que en la consideración de los autores resultaban necesarios, de acuerdo a las características específicas de la Organización y los objetivos planteados, por lo que este cuestionario es confiable y se encuentra debidamente validado. El cuestionario utilizado aparece en el Anexo 1.

En el caso del subgrupo 2, se diseñó un cuestionario (Anexo 2) para uso de los entrevistadores, de acuerdo a las variables de interés. La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de 2 expertos (igual número que los ítems del cuestionario según recomendación) a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Metodología se refiere. Cada experto recibió una planilla de validación, donde se recogió la información. Esta planilla contiene los siguientes aspectos de información por cada ítem: congruencia, claridad, tendenciosidad y observaciones.

La evaluación de los expertos obtuvo 100% de coincidencia favorable para ambos ítems, por lo que quedaron incluidos en el cuestionario, el cual se considera tiene validez de constructo en tanto sus ítems miden las variables seleccionadas.

Con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Sánchez y Guarisma (1995) plantean que una medición es confiable o segura, cuando "...aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados" (p. 85). De acuerdo con esta definición, con anterioridad a la aplicación definitiva del cuestionario, se entrevistaron 2 grupos de 10 individuos, utilizados para el pilotaje del cuestionario, seleccionados al azar en distintos sectores del área de investigación, utilizando dos entrevistadores diferentes y de forma simultánea, con el objetivo de analizar si las instrucciones se comprendían y si los ítems funcionaban adecuadamente.

Realizadas ambas aplicaciones se compararon los resultados obtenidos y no se detectaron discrepancias, así mismo, calculada la media de los resultados, se pudo comprobar que eran similares, por lo tanto se consideró válido y confiable el instrumento de recolección de datos, en tanto los ítems del cuestionario son interpretados homogéneamente por los encuestados y en la consideración de los expertos consultados y de los autores, miden las variables seleccionadas.

La muestra se obtuvo por etapas, seccionando el área geográfica seleccionada para el estudio en diez partes, conservando la proporcionalidad, tanto del tamaño de las secciones como de la cantidad de personas a entrevistar en cada una de ellas.

La utilización de una muestra no probabilística, como en el caso del estudio del subgrupo 2, aunque en si misma implica un mayor “sesgo”, facilita la investigación, dentro de un estudio exploratorio que busca observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible. Sin embargo, no se puede calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos calcular con qué nivel de confianza hacemos una estimación y cálculos de parámetros estadísticos al igual que el nivel de correlación entre resultados, en virtud de que tiene un valor limitado y relativo solo a la muestra en sí, por lo que los resultados no son generalizables a la totalidad de la población.

Las variables seleccionadas fueron debidamente conceptualizadas y operacionalizadas tal y como se reseña en el Anexo 3 de este informe.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez concluido el estudio de campo con la aplicación de los instrumentos seleccionados, se procedió a la tabulación de los datos y al análisis de los resultados.

Para la tabulación y posterior análisis de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario autoadministrado (Anexo 1) al subgrupo 1 de la población, se utilizó una escala cuyo nivel de medición es de razón.

En la Tabla 3.1 se representan los valores absolutos obtenidos y la Media calculada para cada uno de los ítems del cuestionario.

Tabla 3.1: Tabulación de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario autoadministrado a los empleados de Novergy Chemicals C.A.

Ítem No.	Frecuencia Absoluta						\bar{X}
	0	1	2	3	4	5	
1	-	-	-	2	2	1	3,8
2	-	-	-	3	2	-	3,4
3	-	-	-	3	2	-	3,4
4	-	-	1	2	1	1	3,4
5	-	-	2	2	1	-	2,8
6	-	-	-	2	2	1	3,8
7	-	-	2	2	1	-	2,8
Total			5	16	11	3	3.3

Como se puede apreciar al analizar los datos reflejados en la Tabla 3.1, los valores de las medias calculadas en base a los datos obtenidos superan la media de la escala (2,5), o sea, existe una tendencia positiva de opinión con relación a los temas abordados en el cuestionario. Sin embargo, es importante señalar lo siguiente:

- Los ítem 2, 3 y 4 están más cerca de la categoría “se cumple aceptablemente” que de la categoría “se cumple en alto grado”, lo cual reviste gran importancia teniendo en cuenta que el cálculo de la media se ve afectado dramáticamente por los valores extremos, sobre todo en muestras pequeñas.
- Aunque el valor de la media para los ítems 5 y 7 también supera la media de la escala, es evidente que son los ítems con evaluación más baja. O sea, en la consideración de los encuestados la comunicación en la institución “*no es suficientemente oportuna*”, en tanto los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la institución “*cumplen su función insatisfactoriamente*”.
- El 60% de las valoraciones oscilan entre las categorías de “*se cumple insatisfactoriamente*” y “*se cumple aceptablemente*”, lo cual evidencia que el reducido número de empleados de la compañía facilita el flujo de la información, esencialmente interpersonal, pero en la misma medida en que se incrementa la complejidad de la gestión empresarial se van evidenciando brechas en el proceso de la comunicación que son percibidas por el personal.

En lo que se refiere al Impacto de la comunicación interna en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, una de las dimensiones de la variable a medir, presenta una media de comportamiento con valor de 3.6, superior a la media de la escala y aproximándose a la categoría de “*se cumple en alto grado*”, lo cual demuestra que la Gerencia General utiliza de forma efectiva la comunicación, en lo que a aspectos relacionados con la estrategia de la compañía respecta.

En cuanto a la Pertinencia del proceso de comunicación interna, la segunda dimensión definida para la variable a medir, obtuvo un valor de 3,2 para la media, por

lo que se aproxima a la categoría “*se cumple aceptablemente*”, indudablemente una categorización inferior a la de la primera dimensión, pero superior a la media de la escala, manteniendo la tendencia positiva.

En la consideración de los autores, el comportamiento de la segunda dimensión es indicativo de que, en la misma medida que se complejiza la gestión empresarial y se hacen más tensas las metas, el personal de la organización comienza a percibir como una carencia, la ausencia de canales formales para la comunicación.

Finalmente, la variable Percepción de la comunicación Interna obtuvo un valor de cálculo para la media de 3.3, valor que resulta consecuente con los obtenidos por sus dimensiones. Es indiscutible que la variable medida presenta una tendencia positiva, en tanto supera la media de la escala; no obstante, el valor es indicativo de que la comunicación interna es percibida por los empleados como que “*se cumple aceptablemente*”, valoración que se aleja de los criterios de excelencia.

Por otra parte, para la tabulación y posterior análisis de los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas al subgrupo 2 de la población (Anexo 2), se tabularon los ítems de manera independiente y para ello se utilizaron tablas de distribución de frecuencia para variables discretas (Tablas 3.2 y 3.3)

Pregunta 1: ¿Conoce usted la compañía Novergy Chemicals C.A?

Tabla 3.2: Tabulación de los datos obtenidos de la aplicación de la pregunta 1 de la entrevista a los miembros de la comunidad.

Respuestas Posibles	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
SI	3	1,5
NO	197	98,5
Total	200	100

Pregunta 2: ¿A qué se dedica esta compañía?

Tabla 3.3: Tabulación de los datos obtenidos de la aplicación de la pregunta 2 de la entrevista a los miembros de la comunidad.

Respuestas Posibles	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Acertada	1	0,5
Desacertada	1	0,5
No sabe	198	99,0
Total	200	100

De las personas que respondieron la pregunta dos, solo una se aproximó a la respuesta acertada al mencionar que la compañía se dedicaba a la petroquímica, mercado con el que se relacionan sus productos, aunque no es exactamente su perfil, o sea, tiene una noción aproximada del mismo. La otra persona encuestada que respondió esta pregunta, lo hizo desacertadamente, al afirmar que era un laboratorio, pero ignoraba a que se dedicaba. Los restantes entrevistados dijeron no saber.

Del análisis de los resultados, los autores pudieron comprobar que:

- El 98,5% de los encuestados no conoce a la empresa Novergy Chemicals, C.A, a pesar de convivir con la misma en condiciones de vecindad.
- De las tres personas encuestadas que afirmaron conocer a la compañía, solo 2 dijeron saber a qué se dedica y solo una de ellas se aproximó a la respuesta correcta.

Si bien en su condición de muestra no probabilística, no es posible generalizar los resultados a la totalidad de la población, es de destacar el desconocimiento que presentan las unidades de análisis con respecto a la compañía Novergy Chemicals, C.A. y a su perfil de negocios.

Como resultado del análisis de los datos obtenidos de la investigación empírica, se pudo comprobar que la práctica de la Comunicación Institucional en la compañía Novergy Chemicals, C.A., tanto en lo que respecta a la comunicación interna como externa, no está en correspondencia con la Visión declarada por la misma, la cual prevé el incremento de sus dimensiones y alcance. Todo lo cual ratifica a los autores en la creencia de que se justifica el diseño de una Unidad de Comunicación Institucional para la empresa Novergy Chemicals, C.A. y su adecuada inserción en la actual estructura.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA NOVERGY CHEMICALS, C.A., UBICADA EN CARACAS, VENEZUELA.

Objetivo General

Planificar, diseñar, proponer a la Gerencia General y ejecutar actividades de comunicación que contribuyan al cumplimiento de la Misión, Objetivos y Visión de la organización.

Objetivos Específicos

Generar insumos comunicacionales al interior de la Organización, con el fin de fomentar un clima laboral favorable para el desempeño exitoso y el afianzamiento del sentimiento de pertenencia entre sus miembros.

Vincular de manera efectiva a la empresa con sus públicos de interés dándoles a conocer la Organización y sus logros.

Especialización del trabajo

- Elaborar y proponer a la gerencia la estrategia de comunicación de la compañía.
- Organizar y difundir la comunicación institucional.
- Mantener las relaciones institucionales con los medios de comunicación, a efecto de requerir su participación en los programas de difusión de la cultura organizacional.
- Planear, programar, dirigir y supervisar los mecanismos que permitan un permanente flujo de información y atención a los medios de comunicación.
- Elaborar los materiales que permitan difundir los aspectos relevantes de la actividad institucional en diferentes soportes y medios.

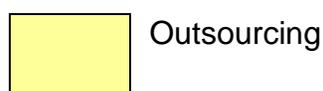
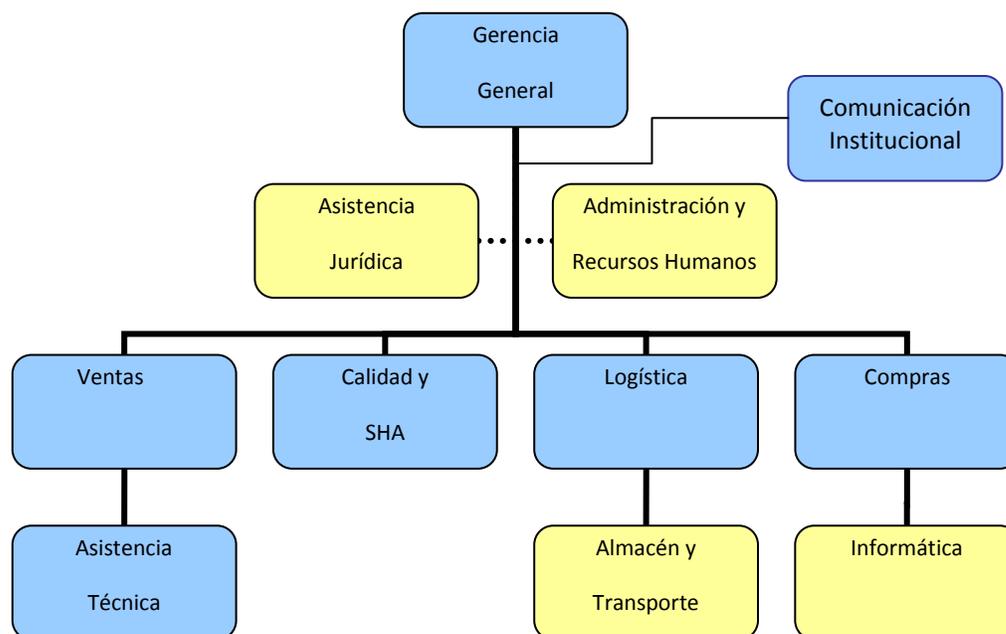
- Elaborar programas de difusión y promoción, así como acciones de comunicación social, para garantizar una relación mutuamente provechosa con la comunidad.
- Identificar y proponer los vínculos necesarios con instituciones, dependencias públicas, organismos privados y empresas que puedan proporcionar apoyo a las acciones de la compañía.
- Conformar y mantener actualizada una memoria periodística y fotográfica de las actividades de la compañía, principalmente de trascendencia pública o impacto social.
- Gestionar la participación de la compañía en eventos de su interés o promover la realización de los mismos.
- Impulsar las relaciones con los gobiernos.
- Fortalecer los canales de comunicación interna de la institución, tanto formales como informales.
- Fomentar la cultura interna de la organización desde la creación de tradiciones y mecanismos novedosos para mejorar el perfil actitudinal del público interno.
- Diseño y transmisión de la imagen corporativa.
- Formalización de la Identidad Corporativa.
- Estructurar los mecanismos para la comunicación en situaciones de crisis.

Departamentalización

Dadas las actuales dimensiones de la compañía y teniendo en cuenta su estructura, se propone la ubicación de la Unidad de Comunicación Institucional, tanto en el Organigrama Estructural como funcional, colocándola como área adjunta a la Gerencia General, estando integrada por un especialista en el área

de Comunicación Social con amplia experiencia y un asistente con una formación no menor de Técnico Superior Universitario en el área de RR. PP y Publicidad.

El Organigrama Estructural queda de la siguiente forma:



SHA (Seguridad, Higiene y Ambiente)

Cadena de mando

- **Autoridad:** el gerente responsable de la Unidad de Comunicación Institucional planifica, coordina y supervisa los trabajos relacionados con la comunicación interna y externa de la organización, constituyendo la autoridad al interior de la unidad en relación con el contenido del trabajo declarado.
- **Responsabilidad:** el personal de la Unidad de Comunicación Institucional es responsable de la adecuada conducción de la comunicación institucional en

apoyo al cumplimiento de la Misión, los Objetivos y la Visión corporativa, de forma ética y profesional.

- Unidad de mando: como gerente de una unidad adjunta a la Gerencia General, con categoría de Asesor, el especialista de la Unidad de Comunicación Institucional informa y cumple las orientaciones del Gerente General, respondiendo ante el mismo por sus responsabilidades.

Formalización

El personal de la Unidad de Comunicación Institucional se rige por las normas y procedimientos vigentes en la compañía, para el desarrollo del trabajo y las necesarias relaciones entre áreas y dependencias.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los resultados de la encuesta aplicada a la comunidad en que se inserta Novergy Chemicals, C.A., no son generalizables a la población, en tanto se utilizó una muestra no probabilística.
- Novergy Chemicals, C.A. tiene una Visión sumamente retadora, teniendo en cuenta sus dimensiones y los factores situacionales que concurren en un mercado altamente competitivo y especializado.
- A tenor de las exigencias de su Visión, la compañía precisa tener un flujo de comunicación interna mejor estructurado y ser más agresiva con su comunicación externa, lo cual justifica la creación de una Unidad de Comunicación Institucional en la misma.
- La Unidad de Comunicación Institucional propuesta contempla, en consideración a la dimensión actual de la compañía, un especialista en comunicación y un asistente.

Recomendaciones

- Implementar la Unidad de Comunicación Institucional recomendada para Novergy Chemicals, C.A., con el apoyo de la Gerencia General, mediante un proceso de integración que respete el equilibrio interno de la organización.
- Una vez instaurada la Unidad de Comunicación Institucional en Novergy Chemicals, C.A., se debe dar continuación a la presente investigación, de manera tal de perfeccionar los resultados de la misma.
- En la medida en que la compañía se acerque a su Visión, debe producirse un crecimiento de la misma. Sin embargo, adaptándose a las nuevas tendencias estructurales, debe fomentar su enfoque modular o de red.
- Para la instauración de la Unidad de Comunicación Institucional, la gerencia de Novergy Chemicals, C.A. debe realizar un cuidadoso proceso de selección

de personal, de manera tal que se garantice la profesionalidad y el ejercicio ético de la misma.

- En la misma medida en que se complejice la gestión empresarial y se produzca el crecimiento de la compañía en concordancia con su Visión, la Unidad de Comunicación Institucional debe crecer y desarrollarse en correspondencia.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, J. y CAMACHO, N. (2008). Gerencia integral de comunicaciones. Claves para estructurar nuevos departamentos de comunicación. Colombia: Ecoe Ediciones.
- ALARICO, C. (2008). La Gerencia de la imagen. Venezuela: Panapo.
- ANDRADE, H. (1995). La definición de los valores organizacionales. Management Today en Español
- ANDRADE, S. (1995). Diccionario de economía. Andrade.
- ANTONI, R. (1999). Relaciones Públicas ¿sí o no? Cómo las ví y cómo las veo. Caracas: Cendeco.
- BALESTRINI, Mirian (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas.
- BARQUERO, J. (2002). Comunicación y relaciones públicas. De los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica. España: Mc Graw Hill.
- BARTOLI, A. (1992). Comunicación y organización. La comunicación comunicante y la comunicación organizada. España: Paidós.
- BERLO, D.K. (1987). El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Argentina: El Ateneo.
- BLAND, M. y JACKSON P. (1992). Comunicación interna eficiente. Colombia: Legis Fondo Editorial.
- BOLIVAR, C. Construcción de instrumentos de medición en ciencias sociales. (18/10/2012). <http://formadocontic.blogspot.com>
- CARNEIRO, M. (2002) La responsabilidad social corporativa interna. Esic.
- CHIAVENATO, I. (1987). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Editorial Mc. Graw-Hill, S. A.
- COSTA, J. (2012). *Comunicación corporativa*. Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa. (16/09/1012). <http://mouriz.wordpress.com/category/identidad-imagen-y-reputacion/>
- CULTURAL, S.A. (1999) Diccionario de marketing, España.
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1986). Culturas corporativas. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- FERNÁNDEZ, C. (2006). La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- FLEITMAN, J. (2000) Negocios exitosos. Mexico, McGraw Hill

- FONSECA, M. (2002) Comunicación oral fundamentos y práctica estratégica. México, Pearson
- GALBRAITH, R. (1973). Designing Complex Organizations.. Massachussets: Addison Wesley. Reading
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2010). Metodología de la investigación. México McGraw-Hill Internacional
- HODGE, ANTHONY & GALES (2003). Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Educación S.A.
- JENNINGS M. y CHURCHIL D. (1988). Como gerenciar la comunicación corporativa. Pautas para la acción. Colombia: Legis Fondo Editorial
- KOONTZ, H. & WEICHRICH, H. (1991). Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- LA PORTE, J.M. (2005). Perspectives on communication. Pontificia università della santa croce - Facolta di comunicazione istituzionale.
- LACASA, A. (2004). Gestión de la comunicación empresarial. España: Gestión 2000.
- LAWRENCE, P.R. Y LORSCH, J.W. (1967). Organization and environment. Managing differentiation and integration. Cambridge: Harvard business school press. Edición española (1987). La empresa y su entorno. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- LIBAERT, T. (2006). El plan de comunicación organizacional. México: Limusa.
- LIRIA, E. (2001). Marketing operativo actual. En: Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.com
- LLOVERA, R. (2000). Manual para la comunicación institucional, Caracas, UCAB.
- MARSTON, J. (1990). Relaciones públicas modernas. México: McGraw-Hill
- MINTZBERG, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. Argentina: Edición Gráfica Yanina.
- MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL PARAGUAY. (MECIP)
- MURIEL M. L. y ROTA, G. (1980). Comunicación institucional: Enfoque social de relaciones públicas. Ecuador: Ediciones Ciespal.
- O'SULLIVAN, J. (1992). La comunicación humana. Caracas: UCAB.
- PAOLI, B., y GONZÁLEZ, C. (2002). Comunicación publicitaria. México: Trillas.
- PHEGAN, B. (1998). Desarrollo de la cultura de su empresa. México: Panorama Editorial, S.A.

PIZZOLANTE, I. (2006). El Poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Caracas: Los Libros de El Nacional.

PRIDE, WILLIAM & FERREL (2002). Marketing: Conceptos y estrategias. México, Mc. Graw Hill

RAMOS, D. (2007). Manual básico de comunicación corporativa. Colombia: Sociedad de San Pablo.

RIOS, M (2006). Coordinación de comunicación institucional-Facultad de ciencias políticas y sociales - Universidad nacional de Cuyo, La Rioja.

RIVADENEIRA, R. (1995). La Opinión pública. México: Trillas.

SÁNCHEZ, B y GUARISMA, J. (1995). Métodos de investigación. Maracay: Ediciones Universidad Bicentenario de Aragua

SERNA, H. (2000). Mercadeo interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial. Colombia: 3R Editores LTDA.

TORO, F. (2001) El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Colombia, Cíncel

VAINI, M (2012). *Comunicación institucional en empresas, pymes y organismos del estado*. 24/10/2012. <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/929-la-importancia-de-la-comunicacion-institucional-en-las-pymes-cuando-la-organizacion-toma-la-palabra-.html>

VILLAFANE, J. (2008). La gestión profesional de la imagen. España: Pirámide.

ANEXO 1

Cuestionario autoadministrado a los empleados

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP - COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE GESTION		
COMPONENTE: COMUNICACIÓN ESTÁNDAR: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL FORMATO: Encuesta de Percepción - Comunicación Institucional Macroproceso/Proceso No. 120		
Califique cada afirmación de acuerdo con la siguiente tabla		
VALOR	DESCRIPCIÓN	
0	No sabe *	
1	No se cumple	
2	Se cumple insatisfactoriamente	
3	Se cumple aceptablemente	
4	Se cumple en alto grado	
5	Se cumple plenamente	
Núm.	Afirmación	Valoración
1	Los procesos de comunicación al interior de la Institución impactan favorablemente el cumplimiento de sus Objetivos.	
2	Se tienen establecidos mecanismos internos de comunicación que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.	
3	Están establecidas las responsabilidades de comunicación que cada Funcionario tiene con los demás Funcionarios de la Institución para el ejercicio de su cargo.	
4	Se evalúa la utilidad, oportunidad y confiabilidad de la información que ha de ser comunicada a los usuarios internos.	
5	La comunicación en la Institución es oportuna.	
6	Son pertinentes y oportunos los procesos de divulgación de los propósitos, estrategias, planes, políticas y manera de llevarlos a cabo.	
7	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la Institución.	
(*) Marque "No sabe" en el caso de que la afirmación hable de un tema o asunto en el que usted definitivamente no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto.		

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA PERSONALIZADA

MODELO DE CONTROL Y GUÍA DE ENTREVISTA

Instrucciones para el entrevistador.

Presentación:

Buenos días (tardes): Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la Comunicación Institucional. Quisiéramos nos colaborara respondiendo a unas breves preguntas.

PREGUNTAS:

1.- ¿Conoce usted la compañía Novergy Chemicals C.A?

SI (Continuar con la siguiente pregunta) **NO** (Terminar y agradecer la colaboración)

2.- ¿A qué se dedica esta compañía?

(Si la persona responde a la pregunta, anote textualmente la respuesta en la casilla correspondiente y marque a continuación si la respuesta es acertada o no, en caso contrario marque la casilla No Sabe)

RESPUESTAS (Marcar con X)

UNIDAD DE ANÁLISIS No.	RESPUESTA PREGUNTA No.1		RESPUESTA PREGUNTA No. 2			
	SI	NO	Respuesta textual	Clasificación		No sabe
				Acertada	Desacert.	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
TOTAL						

ANEXO 3

DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	DIMENSIONES	ITEM
Percepción de la comunicación interna	Grado en que los empleados de la compañía perciben el cumplimiento de las funciones de la comunicación interna	Valor obtenido en relación con la media de la escala	Impacto de la comunicación interna en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Ítems 1 y 2 del cuestionario autoadministrado. Escala utilizada: No sabe No se cumple Se cumple insatisfactoriamente Se cumple aceptablemente Se cumple en alto grado Se cumple plenamente
		Valor obtenido en relación con la media de la escala	Pertinencia del proceso de comunicación interna	Ítems 3, 4, 5, 6 y 7 del cuestionario autoadministrado. Escala utilizada: No sabe No se cumple Se cumple insatisfactoriamente Se cumple aceptablemente Se cumple en alto grado Se cumple plenamente
Conocimiento sobre la compañía	Grado de conocimiento sobre la compañía y su perfil de negocios que tiene la Comunidad	% de los entrevistados que responden afirmativamente la pregunta	Conocimiento de la existencia de la compañía	Ítem 1 del cuestionario de encuesta, pregunta dicotómica. Respuestas posibles: Sí o No
		% de los encuestados que responden acertadamente la pregunta	Conocimiento sobre el perfil de negocios a que se dedica la compañía	Ítem 2 del cuestionario de encuesta, pregunta abierta. Alternativas de procesamiento estadístico: Acertada, desacertada y no sabe.