



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

**Trabajo final para optar por el título de:**

**Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

**Título:**

**EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA ORIGAMI PUBLICIDAD CREATIVA SRL: ESTADO  
ACTUAL Y PERSPECTIVAS.**

**Postulante:**

**Lic. Dahianna Antonia Made Jacobo**

**2013-2488**

**Tutor:**

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

**Santo Domingo, Distrito Nacional**

**República Dominicana**

**Julio, 2015**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

**Resumen**

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Introducción.....1**

## **Capítulo I**

### **ESTUDIO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ORIGAMI PUBLICIDAD CREATIVA SRL (OPC SRL).**

1.1 Origen y evolución del desarrollo organizacional.....3

1.2 Conceptos y definiciones del desarrollo organizacional.....5

1.3 Técnicas del desarrollo organizacional.....7

1.4 Elementos del desarrollo organizacional.....9

1.4.1 Cultura organizacional.....9

1.4.2 Clima organizacional.....10

1.4.3 Comunicación organizacional.....11

1.5 Tendencias de la cultura organizacional en la agencia publicitaria.....13

1.6 Reseña histórica de la empresa Origami publicidad creativa srl.....16

1.7 Filosofía corporativa de Origami publicidad creativa srl.....17

1.8 Organigrama.....18

|     |                    |    |
|-----|--------------------|----|
| 1.9 | Análisis FODA..... | 19 |
|-----|--------------------|----|

## **Capítulo II**

### **ANÁLISIS DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA, CULTURA Y LIDERAZGO DE OPC SRL.**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.1 | Pilares de las relaciones comunicativas en la organización.....            | 21 |
| 2.2 | La acción comunicativa .....   | 21 |
| 2.3 | Formatos de comunicación organizacional.....                               | 22 |
| 2.4 | Competencias del comunicador de las organizaciones.....                    | 23 |
| 2.5 | Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones.....                 | 24 |
| 2.6 | Comunicación interna.....  | 25 |
|     | 2.6.1 Comunicación descendente.....  | 25 |
|     | 2.6.2 Comunicación ascendente.....   | 25 |
|     | 2.6.3 Comunicación horizontal.....   | 25 |
| 2.7 | Diagnóstico y situación actual del desarrollo organizacional en la empresa |    |
|     | Origami publicidad creativa srl.....                                       | 26 |
|     | 2.7.1 Definición de variables.....   | 26 |
|     | 2.7.2 Análisis de diagnóstico.....   | 28 |
|     | 2.7.3 Informe diagnóstico.....   | 33 |

## Capítulo III

# DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPC SRL.

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 3.1   | Presentación de la propuesta.....             | 34        |
| 3.2   | Objetivos de la propuesta.....                | 35        |
| 3.3   | Propuesta.....                                | 36        |
| 3.3.1 | Estrategia.....                               | 36        |
| 3.3.2 | Ejes de Comunicación.....                     | 36        |
| 3.3.3 | Mensajes Claves.....                          | 36        |
| 3.3.4 | Táctica.....                                  | 37        |
| 3.3.5 | Detalle y desarrollo de las herramientas..... | 38        |
| 3.3.6 | Tiempo y público objetivo.....                | 39        |
|       | <b>Recomendaciones.....</b>                   | <b>40</b> |
|       | <b>Bibliografía.....</b>                      | <b>42</b> |

## Anexos

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como propósito definir el estado actual y las perspectivas del desarrollo organizacional de la empresa Origami publicidad creativa srl (OPC srl), agencia publicitaria con siete años en el mercado que hace dos años adquirió su propia imprenta. El problema de Origami publicidad creativa srl (OPC srl), radica básicamente en las debilidades presentadas en la comunicación interna, perjudicando así elementos característicos del clima y la cultura organizacional y afectando de manera más significativa a los mandos bajos de la empresa (operarios de la imprenta).

La falta de medios eficientes y estrategias de comunicación que estrechen los lazos entre los colaboradores ha provocado un ambiente individualista donde no existe una real cohesión grupal y como consecuencia tampoco un sentido de pertenencia por parte de los mismos hacia la empresa.

Para optimizar el desarrollo organizacional de la agencia con efectos directos en el clima y cultura organizacional se recomienda que la agencia cree un plan estratégico para desarrollar un sistema de comunicación interna efectivo, implementando los medios adecuados, además de la creación de programas de incentivos para los empleados y actividades que procuren que todos los colaboradores trabajen alineados a la filosofía corporativa.

## **DEDICATORIA**

A mis papás Julian Antonio Made y Germania Jacobo de Made, por ser mi mayor modelo, inspiración, fortaleza y el motor más fuerte que me motiva a ser mejor cada día. Gracias por siempre estar ahí para mí siempre.

A mis hermanas Evelyn, Liliana y Antonieta porque lucho cada día por ser una persona mejor solo para servirles de modelo a ustedes, gracias por su apoyo incondicional.

A mi esposo Gregorit José Martínez Mencía, amor gracias porque desde que te conozco haz sido uno de mis mayores impulsores para seguir creciendo como persona y como profesional, gracias por acompañarme siempre en cada recorrido.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios porque sin él no hay nada, porque siempre está conmigo en todo momento, por sus grandes bendiciones en mi vida, por sostenerme en los momentos más difíciles y por haberme guiado hasta aquí.

A mis padres Julian Antonio Made y Germania Jacobo de Made, por ser aunque suene gastada la frase, los mejores padres del mundo, por apoyarme y creer siempre en mí, por ser mi ejemplo a seguir. Los amo.

A mi tía Nelia por ser mi segunda madre y siempre estar para mí sin importar las circunstancias.

A mis hermanas Evelyn, Liliana y Antonieta por ser tanto para mí, por ser mis mejores amigas, mis leales compañeras y mi motivo de ser mejor por y para ustedes.

A mi esposo Gregorit José Martínez Mencía, por ser compañero y amigo, por motivarme cada día a crecer, por confiar y apostar a mí, por entender y ser paciente cuando tomaba nuestros momentos para dedicarlos a la maestría, gracias amor.

A mi familia de la empresa Origami publicidad creativa srl, por su apoyo y disposición desde el principio de este proyecto, por el seguimientos constante y la motivación para seguir. De manera especial a Ruth Roa, amiga y compañera de trabajo, por colaborar siempre con la mejor disposición y en cualquier momento.

Al Dr. Reinaldo Fuentes, por su gran trabajo como asesor y sus tan acertados consejos.

A la Universidad Apec, a mis compañeros de maestría y a cada profesor que aportó de manera tan significativa en este proyecto, he aprendido mucho de todos.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día los grandes gerentes están entendiendo la importante de tener un equipo de trabajo comprometido, que el activo de mayor importancia en toda organización es el capital humano, que del compromiso de estos con las directrices de la institución va directamente vinculado a cómo la empresa los hace sentir y todo eso se traduce en resultados buenos o no que afectan la productividad.

Profesionales de la conducta han concluido que la problemática de las organizaciones hoy en día radica en el enfoque en el individuo, se habla de rendimiento, satisfacción y productividad. Poniendo especial atención en los valores, en los deseos que mueve al individuo y no solo a la remuneración económica.

Tal y como afirma Idalberto Chiavenato “el desarrollo organizacional es un enfoque de cambio planeado cuyo punto central está en renovar al individuo, su naturaleza y su desenvolvimiento en la organización” (Chiavenato, 2009). Y es que el desarrollo organizacional aborda, entre muchos otros puntos, conflictos de comunicación, diferencias entre los colaboradores, factores que afectan el liderazgo, elemento que influyen en el éxito o no de la institución y demás cuestiones de eficiencia organizacional.

El propósito de este estudio es determinar el estado actual y las perspectivas del desarrollo organizacional en la empresa Origami publicidad creativa srl (OPC srl). De acuerdo con las características de la misma, esta investigación es de tipo exploratoria y descriptiva.

Por otro lado, vale destacar, que para el alcance de las metas propuestas se hizo uso de recursos como la técnica de revisión bibliográfica, a través de la recolección de información relevante relacionada a la base teórica: definiciones, tipos, importancias, características entre otros; entrevista, que proporcionó información de primera mano sobre el enfoque de la gerencia con relación al tema y su visión de la realidad actual

de la empresa y finalmente los grupos focales, conversaciones con representantes de los mandos bajos de la organización que nos proporcionó una idea clara del sentir de los empleados y de cómo estos perciben la empresa y el grado de compromiso de estos con la misma.

En lo que respecta a los métodos empleados, son implementados el analítico, con el fin de evaluar la situación actual del desarrollo organizacional de la empresa Origami publicidad creativa srl (OPC srl); el descriptivo y el inductivo.

Este proyecto de investigación cuenta con tres capítulos, en el capítulo I se exponen los conceptos, teorías y características del desarrollo organizacional a nivel general y los elementos que lo componen, además, de hacer una introducción al objeto de estudio en el tipo de empresa del sector.

En el capítulo II se estudia la situación actual de una empresa publicitaria, se parte de la creación de un diagnóstico de comunicación, para posteriormente analizar los resultados en base a los cuales se propone un plan de mejora.

Finalmente en el capítulo III se presenta la propuesta de mejora de manera detallada, exponiendo los objetivos a alcanzar con la misma, su espacio temporal y un plan de acción.

# Capítulo I

## ESTUDIO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE ORIGAMI PUBLICIDAD CREATIVA SRL (OPC srl).

### 1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Manuel Garzón, (2005) p.25, expone que Organization Development y su equivalente Organizacional Development, corresponden a la expresión original y que ambas fueron traducidas en Colombia como desarrollo organizacional, pero se desconoce en realidad quien las acuñó y en cuándo.

Otros autores plantean que que la terminología se le atribuye posiblemente a Blake, Shepard y Mounton y que dicho termino pudo haber nacido por los años 1956 y 1959.

A partir de ahí muchos autores han acuñado términos como “mejora continua”, “efectividad organizacional” entre otros para referirse al mismo concepto, aunque hoy en día hablamos claramente de desarrollo organizacional.

Cabe aclarar que el auge reciente pudiéramos decir, se debe a novedades o más bien enfoques determinados en ciertos puntos ya existente en la organización pero un poco rezagados, no se trata de términos nuevos ni inventos extraordinarios en esta rama, se trata de enfoque en esos factores que estaban en la organización pero en cierto modo olvidados por los líderes de la empresa.

Manuel Garzón p.26, habla de estas novedades y enumera las que a su entender son las principales:

- Cuidado al sentido correcto de comportamiento, tomando en cuenta que los factores humanos o psico-sociales siempre perjudican, o son perjudicados en

cualquier ocasión, aun se trate de condiciones complicadas o situaciones de cambio.

- Utilización ordenada de factores de cambio, que frecuentemente son asesores del desarrollo organizacional dentro fuera de la institución.
- Deseo de implementar tres formas de ejercicios utilizados generalmente, de forma independiente, por los consultores con procesos tradicionales y manejadas por muchos profesionales y clientes como fuese posible que sean aislados uno de otros: las prácticas tecnológicas, las gerenciales y las de conducta.
- Desarrollo de nuevos procesos y herramientas propias que, combinándose con otros existentes, forman una renovada “tecnología del desarrollo organizacional”.
- Consultoría de contenido y procesos.
- Implementación de una renovada filosofía corporativa.

## 1.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional según los escritos de Idalberto Chiavenato (2009), es un enfoque de cambio planeado cuyo punto central está en cambiar a los individuos y la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales.

El desarrollo organizacional conjuga varios elementos con el fin de incidir en el individuo para que este se alinee a la meta del conjunto, y es que el objetivo último es lograr que los colaboradores cambien concomitantemente con la organización.

Tal como explica Idalberto Chiavenato (2009, p.583), el concepto de desarrollo organizacional implica varios aspectos importantes:

- *Proceso de resolución de problemas*, se refiere a los métodos mediante los cuales la organización trata de resolver las amenazas y aprovechar las oportunidades que hay en su entorno.
- *Proceso de renovación*, son las maneras en que los gerentes adaptan sus métodos de solución de conflictos al entorno.
- *Administración participativa*, denota que los administradores dejan de lado las jerarquías y permiten que los trabajadores intervengan más en la toma de decisiones.
- *Construcción y fortaleza de equipos*, es el llamado empoderamiento, o delegación de autoridad y responsabilidades.
- *Investigación-acción*, se refiere a la forma en que los agentes de cambio del desarrollo organizacional se enteran de las necesidades de mejorar que tiene la organización y la forma en que pueden ayudar a la organización para efectuar esas mejoras.

Estos elementos evidencian que la teoría moderna del desarrollo organizacional propone un sistema organizacional predominantemente horizontal, donde no existan burocracias que entorpezcan o debiliten el flujo de información, así también hace énfasis en una gerencia donde predominen líderes preocupados por formar otros líderes dentro de su equipo y no simples jefes.

### 1.3 TÉCNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional aborda, además de muchos otros, problemas de comunicación, situaciones de requerimientos del personal y eficiencia organizacional. Lo que buscan las nuevas estrategias es aprovechar al máximo los resultados de la retroalimentación para crear las bases que llevan a la planificación de planes de mejora y estrategias de mantenimiento.

Sin embargo, hay que tener pendiente que la manera más efectiva de cambiar la organización es cambiando su cultura y clima, es decir, poniendo especial atención en los valores, creencia, ritos, mitos, procesos, entre otros entre capital humano, y lograr en estos un sentimiento de pertenencia hacia la organización que la sientan suya y se sientan parte.

Es la línea que sigue Idalberto Chiavenato (2009, p.584), cuando plantea las principales técnicas del desarrollo organizacional:

- *Entrenamiento de la sensibilidad*, es un proceso para transformar la conducta a través de una interacción no pre-programada del equipo.
- *Consultoría del proceso*, es un método para transformar la actitud, en cuyo caso un consultor independiente de la compañía colabora con el cliente (casi siempre un gerente) a percibir, entender y actuar acorde a las realidades de los procedimientos con los que tiene que trabajar.
- *Construcción de equipos*, es un procedimiento para mejorar la conducta destinado a formar grupos equipos y usarlo para hacer el trabajo. La construcción de equipos utiliza las actividades grupales de gran interactividad para aumentar la confianza y la apertura en tres de los miembros.

- *Reuniones de confrontación*, es una forma para cambiar la forma de actuar, en tal caso un consultor (mediador o tercero) trabaja con dos equipos antagónicos o en disputa para disminuir los obstáculos entre estos y arreglar los nexos entre ellos.

Confirmando que hablar de desarrollo organizacional es referirse a cambio y mejoras en el sistema de la organización, esencialmente todo lo que implica y/o afecta de manera directa al capital humano de la organización.

## 1.4 ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CONCEPTOS

### 1.4.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional tal como afirma Stephen Robbins (2009, p.552), se refiere a la manera en que los colaboradores sienten o entienden las características de la cultura de una empresa, no si les agrada. Es decir, es un término descriptivo.

Idalberto Chiavenato (2009, p. 167), reafirma la aseveración anterior cuando expone que la cultura Organizacional proyecta la forma en que cada empresa ha aprendido a convivir con su entorno. Es una combinación complicada de supuestos, historias, mitos, metáforas, comportamientos y otras ideas que, juntas, forman el modo particular en que una empresa funciona y labora.

Y presenta lo que a su entender son las seis características esenciales:

- Regularidad en el accionar presentados, las interacciones entre los colaboradores se caracterizan por un código de comunicación colectivo, términos propios y ritos relacionados con el comportamiento y las desigualdades.
- Normas, son modelos de conducta que implica ejemplos con relación a la forma de hacer las cosas.
- Valores dominantes, son los valores esenciales que abraza la empresa y que sus participantes deben compartir, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y el rendimiento.
- Filosofía, son las políticas que dictan las creencias con relación al trato que se debe tener con los colaboradores o los clientes.

- Reglas, son pautas establecidas, que hacen referencia al comportamiento en la empresa. Los nuevos integrantes deben aprender esas pautas para ser aceptados por el equipo.
- Clima de la Organización, es la sensación que transmite la estructura física, la manera en que conviven los individuos, el trato que se dan unos con otros, a los clientes, a los proveedores, etcétera.

#### **1.4.2 Clima Organizacional**

La consideración del aspecto psicológico en las organizaciones ha dado como resultado un repunte en el elemento clima dentro de las mismas, y su importancia están en la persona, sus sentimientos relacionado a su accionar.

Por eso hablar de clima organizacional es referirse al termino motivación. Y es justo lo que plantea Idalberto Chiavenato (2009, p. 344), cuando explica que el concepto motivación, en el ámbito individual, nos guía al concepto de clima organizacional en el plano de la institución. Los individuos están continuamente ocupados en adaptarse a numerosas situaciones con el propósito de cubrir sus necesidades y mantener un balance emocional.

En este sentido como en todos los ámbitos relacionados al desarrollo organizacional podemos concluir que se trata de una continua adaptación al cambio.

Continua Idalberto Chiavenato, (2009, p.345), El concepto clima organizacional implica un enfoque vasto y manejable de la influencia del entorno en la motivación en sus participantes. Así, el clima organizacional favorece cuando cubre las necesidades independientes de los individuos y aumenta sus niveles de ánimo. No es favorable cuando provoca la frustración al no llenar esas necesidades.

### 1.4.3 Comunicación Organizacional

En las últimas décadas se ha contemplado la comunicación organizacional como objeto de estudio y factor útil de las empresas, evidenciando la importancia de los sistemas de comunicación en el plano social en las empresas.

Explica Idalberto Chiavenato (2009) p. 427, “la comunicación es primordial para ir logrando de forma gradual la relación y la coherencia del comportamiento de los individuos en las empresas.”

Cuando hablamos de comunicación organizacional nos referimos a la forma y las vías por las que las informaciones fluyen dentro de la institución, y esto forma varía de acuerdo a la institución, pues, existen empresas donde la comunicación fluye sin entorpecimientos entre los departamentos sean esto mandos, altos, medios, bajos o mixtos, también están esas organizaciones donde el proceso de información se mueve de manera muy vertical y con muchos protocolos, lo que hace que el proceso sea lento y no muy eficiente.

Hoy en día gracias a los avances no solo tecnológicos sino a nivel de mentalidad en la alta gerencia dentro de las organizaciones, el flujo de información se están moviendo en todos los sentidos, o por lo menos ese es el ideal.

Al referirnos a flujo y sentidos de la información, estamos hablando de canales, que son los que permiten que esta información se maneje de manera efectiva dentro de la cadena de mando. Idalberto Chiavenato (2009) p. 428, hace referencia a 3 tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

*Comunicación descendente*, se refiere a los mensajes y la información enviados de los mandos altos a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo en dirección descendente.

*Comunicación ascendente*, se refiere a la información que va de los niveles más bajos a la alta gerencia, la jerarquía en la organización.

*Comunicación horizontal*, se refiere al intercambio lateral o diagonal de mensajes entre iguales o colegas.

## 1.5 TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA PUBLICITARIA

Curiosamente en la República Dominicana las organizaciones de comunicación integral, específicamente las agencias publicitarias quienes a través de estrategias labran líneas de comunicación para sus clientes, de manera que estos puedan identificarse y proyectarse en el mercado, a menudo carecen de lineamientos de comunicación definidos a nivel interno, un fenómeno de contradicción que pone en riesgo su funcionamiento.

Es un alivio saber que hasta el momento esa carencia de comunicación organizacional de las agencias no les afecte a los clientes en el resultado final, aunque es importante señalar que se puede evidenciar en el rendimiento del equipo en cuanto al tiempo que les tome realizar los proyectos.

Definitivamente es un problema que puede ser solucionado en cualquier momento, basta que dichas agencias asuman como propias las mismas estrategias de comunicación que aplican para dar soporte a sus clientes, optimizando el trabajo que realiza el equipo.

**David Ogilvy**, uno de los hombres más famosos en el ámbito publicitario y uno de los forjadores del negocio después de los años veinte, legó a la industria publicitaria una visión clara de lo que debía ser la *cultura corporativa de una agencia de publicidad*. Ogilvy asumiría formalmente el tema de la cultura corporativa en 1985 en una charla que dio para directores de la agencia y altos ejecutivos en Fishmongers Hall, Londres. Comenzaba hablando sobre el ambiente de trabajo: "Algunos de los nuestros pasaron toda su vida laboral en nuestra empresa. Hacemos lo imposible para hacer que les resulte una experiencia feliz". Y continuó: "Tratamos a los nuestros como seres humanos. Les ayudamos cuando tienen problemas: con sus trabajos, con enfermedades, con el alcohol y así sucesivamente.

Ayudamos a los nuestros a expresar al máximo sus talentos. Invertimos una impresionante cantidad de tiempo y dinero en formación: quizá más que cualquiera de nuestros competidores.

Nuestro sistema de gestión es singularmente democrático. No nos gusta la burocracia ni las rígidas jerarquías.

Aborrecemos la grosería.

Nos gustan las personas con modales. Nuestra oficina de Nueva York llega incluso a conceder un premio anual por lo que llaman 'la combinación de profesionalidad con urbanidad'.

Nos gustan las personas que son honestas. Honestidad en los argumentos, honestidad con los clientes, honestidad con los proveedores y honestidad con la empresa.

Admiramos a quienes trabajan con tenacidad, así como la objetividad y la rigurosidad. La superficialidad no es objeto de admiración.

Despreciamos y detestamos los politiqueros de oficina, los peloteos, las intimidaciones y las pomposidades.

Todos tienen el camino abierto para escalar posiciones. No tenemos prejuicios de ningún tipo: religiosos, raciales o sexuales.

Detestamos el nepotismo, así como cualquier otra forma de favoritismo. En la promoción de las personas para puestos de mayor categoría, el carácter influye como cualquier otra cosa".

La diversión era parte de esta cultura. A David Ogilvy le encantaban los chistes y los utilizaba para sazonar sus notas y comentarios; además, sabía encontrar un punto

cómico a casi todas las situaciones. Estaba convencido de que las organizaciones creativas trabajaban mejor en un ambiente de diversión, como en los grandes laboratorios de investigación donde los científicos se hacen bromas entre ellos.

David Ogilvy es reconocido como un líder empresarial en el área de la comunicación integral que desarrolló en su agencia una cultura organizacional única y lo legó a toda la industria publicitaria. Su empresa, Ogilvy & Mather, se convirtió en una empresa global con sedes a nivel mundial.

Siendo este el inicio del tomar en cuenta la importancia de la cultura corporativa en empresas que viven para trabajar en potencializar la cultura organizacional de las demás, visualizando el concepto como factor clave de éxito de la dirección estratégica en agencias publicitarias. Y esta es la justificación más fuerte de este proyecto de investigación, destacar la importancia de una cultura organizacional sólida en la dirección estratégica en las Agencias Publicitarias, con el fin optimizar los resultados.

## **1.6 RESEÑA DE LA EMPRESA ORIGAMI PUBLICIDAD CREATIVA SRL (OPC SRL)**

Es una agencia publicitaria que nace en junio de 2007 como respuesta de la unión estratégica de tres jóvenes profesionales del área, Francisco Gómez Rivas licenciado en publicidad mención diseño gráfico y Dahianna Made Jacobo y Ruth Roa Rojas ambas licenciadas en publicidad mención creatividad y gerencia, un equipo preocupados por ver caer tan rápido un servicio tan reciente como era la publicidad en la República Dominicana, *“los conservadores son muy lineales y no persuaden; los muy creativos no siempre comunican”*.

Origami *publicidad Creativa srl* (OPC srl), asegura a sus clientes una fusión justa de comunicación y creatividad (CC). Para lograrlo, OPC srl cuenta con un equipo de profesionales en el área interesados en trabajar con clientes a todas las escalas, que confían en la publicidad y con deseo de optimizar su inversión.

## 1.7 MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

**Misión** Ofrecer a nuestros clientes las soluciones de comunicación más creativas, crear los mejores conceptos a partir de la petición del cliente y las necesidades mercadológicas del producto o servicio, posicionando la marca en el top of mind del consumidor, aplicando un plan estratégico agresivo. El elemento constante es la innovación que servirá de anclaje en cada idea, fortaleciendo la relación del público con el producto.

Hacer piezas creativas, que persuadan y que comuniquen claramente el mensaje de venta a fin de posicionar marcas a largo plazo.

**Visión** Comunicar de manera efectiva, valiéndonos de herramientas tan fuertes como la creatividad y el plan estratégico, creando historias y líneas gráficas que cautiven al receptor y los lleven a la acción, resaltando en cada trabajo las bondades del producto.

Hacer que cada marca puesta en nuestras manos sea capaz competir a nivel internacional.

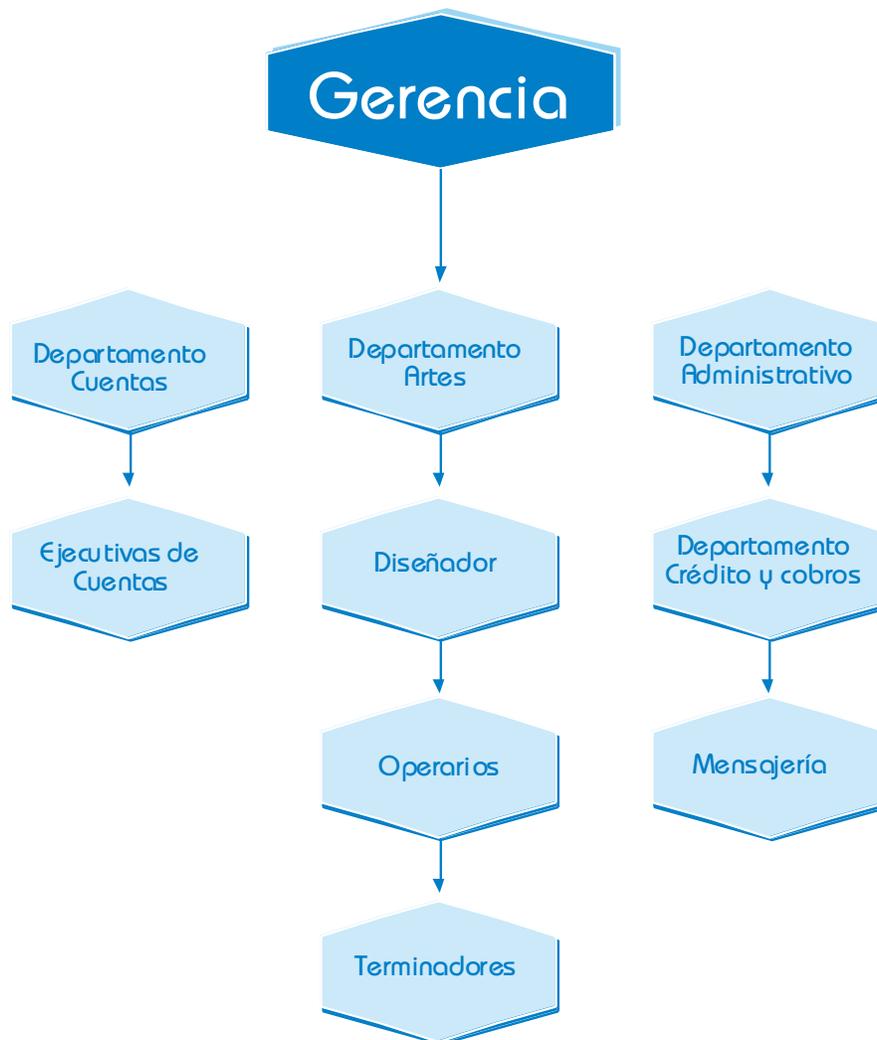
**Objetivos** Ofrecer a nuestros clientes la mejor asesoría y un seguimiento constante.

Lograr que los resultados de cada trabajo de Origami puedan ser medidos de acuerdo al incremento en el volumen de ventas de la marca de nuestro cliente.

### Valores

- Compromiso
- Creatividad
- Puntualidad
- Servicio

## 1.8 Organigrama



## **1.9 ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas**

- Cartera importante de clientes
- Supera a sus competidores en tiempo de entrega
- Altos niveles de pertenencia y cohesión grupal en los mandos altos
- La Agencia cuenta con una división de imprenta

### **Debilidades**

- Los colaboradores desconocen la existencia de la filosofía corporativa.
- Deficiencias en los medios de comunicación interna
- Niveles de pertenencia bajos en los colaboradores de la línea baja (operarios)
- No cuenta con planes de incentivos para los empleados
- No hay control de los procesos en el área de imprenta

### **Oportunidades**

- Las compañías cambian con frecuencia los suplidores de publicidad e impresos por deficiencia en el tiempo de entrega.
- En ocasiones, la competencia se reserva el derecho de dar servicio al sector público.
- Las demás agencias publicitarias difícilmente cuentan con área de imprenta.

### **Amenazas**

- La situación económica actual provoca que las empresas recorten los presupuestos, siendo la publicidad una de las primeras opciones.
- Las grandes empresas en vez de destinar importantes sumas de dinero en publicidad, adquieren la maquinaria necesaria y crean departamentos internos para suplir dicho rubro.

## **Análisis**

Dado que las debilidades de la empresa están localizadas en las líneas de comunicación, ésta debe reforzar la comunicación interna, prestando mayor atención en los mandos bajos, creando un modelo de comunicación educativa a fin de darles a conocer la filosofía corporativa de la empresa e implementar mecanismos de incentivos con el objetivo de elevar el sentido de pertenencia del personal hacia la empresa.

Luego de trabajar con lo antes mencionado se experimentará de manera automática una mejora en el rendimiento del capital humano y por tanto en los procesos de producción, arrojando como resultado una empresa con fortaleza interna capaz de mantenerse en el mercado brindando los más altos estándares, tanto en sus productos como en sus servicios.

## **Capítulo II**

# **ANÁLISIS DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA, CULTURA Y LIDERAZGO DE OPC SRL.**

### **2.1 PILARES DE LAS RELACIONES COMUNICATIVAS EN LA ORGANIZACIÓN**

En la actualidad resulta común encontrar que las organizaciones tiende a fracasar en su intento de implementar estrategias de cambio o planes de mejoras en cuando al desarrollo organizacional se refiere, y es aún más común que la causa de dicho fracaso de deba a deficiencias en su sistema de comunicación interna o bien la carencia de este sistema, lo que es aún peor.

Según Daniel López (2011) p.44, los pilares de las relaciones comunicativas fundamentalmente son dos: la acción comunicativa, y el director de comunicaciones.

### **2.2 LA ACCIÓN COMUNICATIVA**

El escenario de la comunicación en las empresas, inicia en el acto comunicativo que ocurre en el acontecer diario de las organizaciones, dicha rutina debe ser organizada de forma tal que su estructura proyecte un nivel sólido del conocimiento propio. (López 2011)

Inicialmente la comunicación se compone de los códigos que maneja el idioma mismo, pero cada organización construye su propio código de comunicación a través de la inclusión sistematizada de signos, símbolos o señales inherentes a la naturaleza de la labor que desempeña la organización.

Daniel López sostiene que la sistematización del acto comunicacional como folletos de procedimientos, orden y metodología, componen los procesos informativos que generalmente se sustentan en las tecnologías de comunicación e información, conocidas como las TICs. Y continúa diciendo que el conglomerado de factores éticos que se suman en la documentación de las políticas, la visión, la misión o los valores de la empresa forma códigos institucionales. (López 2011)

Existen otros códigos informales que surgen en el diario vivir de los colaboradores de la empresa y forman parte importante del clima de la organización, es lo que se conoce como tecnicismos propios del oficio. Y es justo lo que expone Daniel López cuando dice que “están los medios que se guían desde los sentidos como percepción del acto de comunicación que dan cabida a los medios de comunicación organizacional: impresos, virtuales, audiovisuales, entre otros, que en lo adelante establecerán los códigos de comunicación.” (López 2011)

### **2.3 FORMATOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Una vez se establecen las acciones de transmitir por los medios establecidos, se disponen los formatos de comunicación organizacional que pueden ser de cuatro tipos:

**Cumplimiento:** se refieren a las órdenes que extiende la gerencia. Éstas deben ser cumplidas de manera obligatoria y forman parte de la comunicación descendente.

**Identidad:** son políticas de la institución que hacen referencia a la misión, los principios y la visión de la empresa. Son comandos que dictan los deberes de la institución. (López 2011)

**Gestión de operaciones:** Aluden a la definición de la logística, son solicitudes interdepartamentales que aunque no se catalogan como órdenes, y como bien explica Daniel López “hace sugerencia al cumplimiento por las responsabilidades

correspondiente de quien provee de la información y sin la cual quien solicita no podría cumplir con su labor de manera eficiente”. (López 2011)

**Gestión de conocimiento:** es un formato de carácter educativo pues se refiere a la integración de conocimiento novedoso por parte de los colaboradores sobre los procedimientos o productos a integrar. Es conocido mayormente como la capacitación y entrenamiento. (López 2011)

**Entretenimiento:** acto propio de la comunicación descendente. Aquí se organizan los programas de recreación e integración que la empresa establece con el fin de beneficiar a sus colaboradores. (López 2011)

## **2.4 COMPETENCIAS DEL COMUNICADOR DE LAS ORGANIZACIONES**

La eficiencia de los resultados de cualquier plan de comunicación dependerá directamente del grado de preparación y la magnitud de las experiencias previas del comunicador.

Daniel López se refiere a esto como competencias y lo divide en cuatro grupos principales:

- **Competencia cognitiva**

Esta manifiesta la sabiduría propia de las teorías de la comunicación dentro de las empresas, que basan su accionar y que legalizan su desempeño.

- **Competencia fáctica**

Lleva a la acción los conocimientos adquiridos teóricamente. Permite medir y demostrar las hipótesis planteadas en su ocupación. El ejercicio permite aprobar o no las teorías implementadas.

- **Competencia prudente**

Permite acciones acorde con las normas ética y moralmente en la formación humanística, en una búsqueda interminable de la verdad y el bien como expresión de libertad.

- **Competencia crítica**

Permite distinguir entre lo que está bien y lo que no en el accionar de los seres humano, inclinándose por los actos buenos que aportan valores a los colaboradores en la empresa.

## **2.5 LOS ESCENARIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES**

Los escenarios comunicativos de la organización son numerosos y con múltiples características, según sea la organización de establecer la necesidad de intercambiar información con un blanco de público determinado.

Algunos autores han dividido esos escenarios en tres, comunicación interna, comunicación externa y comunicación intermedia. En el caso de este proyecto de investigación se explicaran las características del escenario interno de una organización.

## **2.6 COMUNICACIÓN INTERNA**

Daniel López (2011, p. 50) dispone la comunicación interna en tres formas: descendente, ascendente y horizontal.

**2.6.1 Comunicación descendente**, se ocupa de definir y establecer el orden a seguir para la realización de las funciones, roles, políticas, etc.

Esta influye en todos los niveles independientemente de la estructura de la organización. Tiene como función principal, comunicar la cultura organizacional y los lineamientos para lograrla.

**2.6.2 Comunicación ascendente**, esta regula el clima organizacional y puede ser utilizada para medir la mejoría de las comunicaciones internas.

La inclusión de los colaboradores al momento de tomar decisiones importantes en la empresa es el resultado puntual de la comunicación ascendente. Dichas acciones comunicativas dan paso a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización.

**2.6.3 Comunicación horizontal**, está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura a nivel interno de las comunicaciones. Es aquí donde en realidad se percibe la real dinámica de la empresa.

No importa cuán fuerte sea la comunicación ascendente y la descendente es vital que la organización goce de una buena comunicación entre sus miembros, departamentos, grupos y todos sus públicos internos.

## 2.7 DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL OPC SRL

### 2.7.1 Definición de variables

| Variables              | Conceptos  | Indicadores   |
|------------------------|--|---|
| Cultura organizacional | <p><b>Cultura organizacional:</b> proyecta la forma en que cada institución ha aprendido a convivir con su ambiente. Es una combinación compleja de mitos, historias, creencias, metáforas supuestos, comportamientos y otras ideas que, juntas suponen la manera particular en que una empresa funciona y labora. (Chiavenato, 2009).</p> | Procedimientos  |
|                        |  | Situación actual  |
|                        |  | Filosofía corporativa                                       |
|                        |  | Ritos   |
|                        |  | Ambiente físico   |
| Comunicación interna   | <p><b>Comunicación organizacional (interna):</b> es el proceso mediante el cual la información fluye y es intercambiada entre los miembros de una institución (Chiavenato, 2009).</p>  | Medios de comunicación utilizados                           |
|                        |  | Retroalimentación de la comunicación                        |
|                        |  | Manejo de la información                                    |
|                        |  | Calidad y frecuencia de las reuniones con los colaboradores |
| Clima organizacional   | <p><b>Clima organizacional:</b> son las propiedades motivacionales del ambiente de la institución, es decir, esos elementos de la empresa que producen diferentes formas de motivación en sus colaboradores (Chiavenato, 2009).</p>  | Cohesión grupal   |
|                        |  | Valoración de los empleados                                 |
|                        |  | Programas de incentivos                                     |
|                        |  | Grado de motivación de los empleados                        |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  |   |
| <b>Proyecto empresarial (Origami publicidad creativa SRL)</b> | <b>Agencia publicitaria</b> en el renglón de PYME, que ofrece servicios publicitarios en general y cuenta con su propia imprenta, lo que se traduce en un valor agregado dentro de su categoría. | <b>Estructura organizacional</b>              |
|   |  | <b>División o clasificación departamental</b> |
|   |  | <b>Cartera de clientes</b>                    |
|   |  | <b>Competencia directa</b>                    |
|   |  | <b>Identidad corporativa</b>                  |
|   |  | <b>Proveedores</b>                            |

### **Metodología utilizada**

- Método de observación
- Método descriptivo
- Grupos focales
- Documentación bibliográfica

### **Métodos de investigación utilizados**

- Métodos cualitativo y cuantitativo

### **Técnicas de investigación utilizada**

- Entrevistas (2 gerentes)
- Conversaciones (3 operarios)

### **Muestra utilizada**

2/3 gerentes para la entrevista:

3/7 Empleados (1 del área administrativa y 2 del taller/imprenta) para los grupos

## 2.7.2 Análisis del diagnóstico

Los resultados arrojados por este estudio diagnóstico de la comunicación del desarrollo organizacional de OPC srl, muestran desconocimiento de la existencia de una **filosofía corporativa** por parte de los empleados por lo que todos saben lo que deben de hacer empíricamente y lo hacen de manera mecánica, no tiene un norte ni trabajan bajo una misma ideología y esto afecta directamente los resultados.

**Los procedimientos**, no están registrados, cada empleado conoce la parte que le corresponden y la hace, pero en caso de que alguno se ausente el proceso de ese departamento se detiene, esto también dificulta la inducción al momento de integrar personal.

OPC srl tiene pocos **ritos** a su haber, uno de ellos es la decoración navideña en el mes de diciembre y dos cenas navideñas a medida de mes, una en la imprenta para los operarios y una en algún restaurant reconocido para la agencia.

Otro elemento a mejorar es el **ambiente físico**, los empleados muestran incomodidad debido a las remodelaciones que ha traído consigo la fusión de estructura física de agencia y la imprenta, los trabajos de construcción y remozamiento se ha estado realizando a todas horas afectando el horario laboral.

**La comunicación interna** en OPC srl es un tanto pobre, no existe un departamento encargado de esta parte pero tampoco hay una persona dentro de la organización asignada a este parte, las comunicaciones se manejan de manera informal, básicamente cuando uno de los gerentes necesita comunicar algo convoca una reunión rápida con la persona o el equipo a quien compete la información directamente.

Cuando se trata de los operarios, las comunicaciones le son enviadas con el encargado de taller, de manera que concluimos que en la empresa se maneja un sistema esencialmente descendente.

**Los medios de comunicación utilizados** son escasos, no cuentan con murales, reuniones frecuentes, ni comunicación vía intranet, por lo que no siempre existe retroalimentación, algunos de los empleados sienten que reciben órdenes no necesariamente comunicados, lo que evidentemente afecta la **retroalimentación de la comunicación**.

La **cohesión grupal** en OPC srl es un tema complejo, una vez evaluados los resultados podríamos decir que existen en la empresa cohesión grupal dividida, pues, aparentemente la empresa a pesar de que ya hacen varios meses que sus ejecutivos decidieron que lo más saludable para el proyecto empresarial era unificar ambas divisiones en una misma estructura física, internamente los colaboradores se siguen manejando como dos proyectos.

En la parte de la Agencia (donde cohabitan los gerentes, el departamento de créditos y cobros, el departamento de artes y el departamento de cuentas), existe cohesión grupal entre ellos y un fuerte sentido de pertenencia hacia la empresa, esto no sucede en el área de imprenta (operarios de máquinas, terminadores y mensajería) pues aunque entre ellos existe cohesión grupal, el sentido de pertenencia merma y se proyecta de igual manera en la **valoración que tiene los empleados acerca del proyecto empresarial** y la **motivación** con la que trabajan.

OPC srl no cuenta con un **programas de incentivos** estructurado, lo que representa una debilidad que afecta los resultados de forma directa, los colaboradores (área de imprenta) trabajan por sus compromisos personales no por el que deberían sentir hacia la empresa y es que realmente, tal vez de manera inconsciente y debido a que antes ambas divisiones (agencia e imprenta) funcionaban como proyectos independientes, el manejo administrativo también, y es que incluso la fiesta navideña se celebra separadamente.

La estructura organizacional y división o clasificación departamental son simples y pequeñas, dividida en 3 departamentos principales de los cuales se desprenden los demás, ver gráfico:



OPC srl cuenta con una **cartera de clientes** importante que ha ido creciendo gracias a la publicidad boca a boca y recomendaciones de los mismos, algunos de ellos son Banco Banesco, Banco Adopem, Banco Federal, Grupo Credigas Nativa, Dinant Dom, Laboratorios Feltrex, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Seguros Sura, Laboratorios Alfa, Banco Agrícola, DIGEPEP, Químicos West, Procuraduría Fiscal del Distrito Nacional, INAIBE, Logomotion Promociones, entre otros.

**La competencia directa de OPC srl** tomando en cuenta que es una agencia creativa que cuenta con su propia imprenta y que se encuentra en la Ciudad Colonial, justamente en la zona comercial caracterizada por ser una calle donde se ubican varias imprenta, aunque no todas tan completas las más cercanas a la categoría serian Zoprint, y Talleres Gráficos 16, OPC srl las supera por su estructura de agencia, ninguno de sus competidores directo o indirecto cuenta un departamento de ejecutivas de cuenta que se encargan de capturar y dar seguimiento a los clientes, las demás imprentas son más de servicios directo, enfocadas en brindar su servicios a quienes van a buscarlos en la zona.

### Identidad corporativa



◆ PANTONE 8640 PC

◆ PANTONE 2995 PC

**Los proveedores de OPC srl** son mayormente suplidores de materiales, tintas, papel, cartón, solventes y uno que otro de elementos promocionales, entre los más importantes están PAPELCO, Materiales Gráficos Armando, Making Mas, entre otros.

### **2.7.3 INFORME DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Una vez finalizadas las investigaciones y evaluado los resultados de este diagnóstico organizacional y teniendo en cuenta el alcance de los objetivos propuestos y el análisis de cada una de los indicadores y sus variables, arribamos a las siguientes conclusiones.

Los resultados muestran en los indicadores evaluados la filosofía corporativa es totalmente desconocida por los empleado, deficiencias en la comunicación debido a un sistema totalmente vertical y carencia de medios efectivos de comunicación.

Observamos además, a lo largo del estudio realizado, criterios de referencias muy importantes e interesantes sobre diferentes indicadores y variables, como la cohesión grupal dividida, el grado de motivación de los trabajadores y los medios para la comunicación interna y la retroalimentación de la misma, que muestran índices cualitativamente preocupantes, que sorprendentemente afecta en mayor parte a la los mandos bajos, es como si se tratara de dos empresas diferentes con manejo administrativo igual de diferente.

Para concluir planteamos que la comunicación interna y los elementos que componen la cultura y el clima organizacional son preponderantes en toda organización exitosa. En el caso de OPC srl el primer objetivo es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura sólida que permita alinear ambos grupos del proyecto empresarial (agencia e Imprenta).

Se trata además de hacer conocer la filosofía de empresa, hacer que todos los colaboradores se identifiquen con ella. En este sentido tanto la comunicación interna es imprescindible para crear una cultura empresarial sostenible que camine hacia el mismo norte y donde el capital humano se sienta comprometido con hacer de la empresa una familia fortalecida y perdurable en el tiempo.

## **Capítulo III**

# **DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA OPC SRL.**

### **3.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para dar solución a los problemas de comunicación, clima y cultura organizacional identificados en OPC srl, proponemos diseñar un plan estratégico de comunicación interna con el fin de maximizar los aspectos más relevantes del desarrollo organizacional, reformulando la filosofía corporativa e implementando acciones con el fin de que su capital humano la conozca, asimile e interiorice.

El plan de mejora incluye programas de incentivos para los colaboradores con el fin de lograr empleados más comprometidos con la empresa, mejorando significativamente el clima dentro de la misma.

Todas y cada una de las tácticas están enfocadas en romper con las fronteras de comunicación que hoy existen en la empresa e incluye acciones enfocadas en las políticas, los procedimientos, canales de información, cohesión grupal, cambios en el sistema de comunicación actual, todo con el propósito de alcanzar mayores niveles de desempeño y productividad.

## 3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### Objetivo general:

- Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para optimizar el ambiente laboral en OPC srl, haciendo que cada empleado no solo conozca, sino que también domine y aplique la filosofía corporativa de la misma, fomentando en ellos un sentido de pertenencia con relación a la empresa.

### Objetivos específicos o KPI:

- Reformar los elementos que componen la filosofía Corporativa de la empresa e interiorizar en la mente de cada empleado.
- Reforzar el sistema de comunicación interna, alcanzando una aprobación 80% en la empresa de satisfacción de la empresa que se implementara para ser realizada cada 6 meses.
- Documentar por escrito las políticas y procedimientos, así como las funciones de cada departamento.
- Mejorar el clima y la cultura organizacional desarrollando un ambiente laboral favorable para los colaboradores caracterizados por la motivación, creando vínculos que promuevan el compromiso y estimulen el trabajo en equipo entre ellos, logrando la aprobación del 85% de la empresa en la primera etapa.

### **3.3 PROPUESTA**

#### **3.3.1. Estrategia**

Promover un clima laboral organizado y amigable donde los colaboradores de los diferentes departamentos conozcan y trabajen en base a la nueva filosofía corporativa, entendiendo la importancia de su puesto y de la cohesión grupal.

#### **3.3.2 Ejes de Comunicación**

- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Pertenencia

#### **3.3.3 Mensajes Claves**

1. OPC srl ha renovado su filosofía corporativa para llevar una experiencia extraordinaria a todos sus colaboradores y clientes.
2. El trabajo de cada quien es primordial para lograr los objetivos de la institución.
3. En OPC srl cada miembro del equipo es importante.

### **3.3.4 Tácticas**

#### **Descripción general de las acciones**

1. Lanzamiento de la Nueva Filosofía
2. Implementación de canales de comunicación aplicables para ambas divisiones
3. Anuncio de los cumpleaños
4. Dinámicas de valores trimestrales
5. Unificación de la fiesta de navidad (agencia y división imprenta)
6. Programación de reuniones de personal quincenalmente
7. Implementación de programas de incentivos por metas alcanzadas (cumplimiento a tiempo de órdenes importantes).

### 3.3.5 Detalle y desarrollo de las herramientas

1. Realizar una dinámica de lanzamiento de la nueva Filosofía corporativa (Misión, Visión, Valores, Principios y Organigrama) con mimos que entreguen cajas personalizadas, que dentro tengan un folleto con la Filosofía junto con elementos promocionales para los directivos y los operarios, que contienen los valores.
2. Crean dos murales (uno en el área de la agencia y otro para el área de imprenta), en los cuales se mostraran los comunicados importantes para empleados, como informaciones relevantes que competan a cada puesto y recordatorios de cumpleaños y fechas especiales de cada uno de los integrantes de la empresa, para el conocimiento e integración de todos.
3. Anunciar en los murales los cumpleaños del día con el mensaje “Porque eres Extraordinario para nosotros ¡Feliz Cumpleaños!” junto a su foto, así como colocarle un cupcake al festejado en su puesto de trabajo al inicio de su jornada. Al final de cada mes, se realizará un festejo a final de cada mes, donde se entregará un regalo a los cumpleañoseros que incluirá elementos promocionales de la empresa.
4. Durante cuatro meses, cada primer día del mes se colocarán en la pared de la entrada principal un texto en letras cortadas con relieve que diga: “El valor del mes es:...” el valor vareará mensual, y cada empleados debe trabajar durante ese período de manera creativa en bases a ese valor, y a final de mes se realizará una reunión de personal donde cada empleado tendrá tomar una plantilla titulada “**Yo voto por mi**” donde debe contar brevemente de qué manera se evidencia el valor del mes en sus acciones durante toda su faena laboral ese mes y debe introducir su plantilla en una urna. Ee premiarán 3 lugares de acuerdo a lo ingenioso de su historia y lo bien que haya interiorizado el valor del mes.

5. Unificar la fiesta de navidad de la empresa: se organizarán fiestas temáticas cada año y se premiará a todos los empleados, pero cada premio serán proporcional al rendimiento de cada uno durante ese año.
6. Se programará de manera quincenal reuniones de personal (lunes de 8:30 – 9:15 am) para discutir los avances, los pendientes, las preocupaciones del personal y resaltar el buen desempeño del equipo o algún empleado en particular.
7. Se implementarán programas de incentivos por metas alcanzadas (cumplimiento a tiempo de órdenes importantes). Se premiará con incentivos monetarios o fines de semanas a todos los empleados o equipos de empleados (de acuerdo a su desempeño), al concluir el proceso de producción y entrega satisfactoria de un pedido significativo a un cliente importante de la agencia.

### **3.4 TIEMPO Y PÚBLICO OBJETIVO**

**Tiempo de Duración:** Este plan de mejora se implementará en un período de 6 meses.

**Público Objetivo:** Todos los empleados de OPC srl, desde el personal administrativo hasta los operarios.

## RECOMENDACIONES

Una vez estudiados cada componente que integra el desarrollo organizacional: clima, cultura y comunicación interna de la empresa Origami publicidad creativa srl, fueron localizados los puntos donde la organización presenta mayores deficiencias afectando de manera directa la productividad de la misma.

Pudimos constatar a lo largo del proyecto de investigación que OPC srl, se enfoca fuertemente en la satisfacción de su público externo y eso le ha merecido un puesto importante dentro de su categoría pero una vez estudiada la empresa a nivel interno, nos percatamos de que la comunicación entre sus miembros es débil y está empezando afectar la productividad, la empresa cuenta con dos divisiones (agencia e imprenta) y estas se manejan como si se tratara de dos empresas independiente generando cierta apatía entre sus colaboradores.

Lograr las metas cuesta el doble de esfuerzo y estrés dado a la deficiencia en la comunicación interna y por consiguiente la falta de cohesión grupal en la línea baja, es decir, que procesos de trabajos que pudiesen lograrse de manera normal toma el doble de esfuerzo y tiempo, esta debilidad en la comunicación genera la necesidad de trabajar horas extras, repetir procesos, tomar decisiones apresuradas y todo esto hace más tenso el ambiente laboral.

Tal como plantean profesionales en el área del desarrollo organizacional, el activo más valioso de toda organización es su capital humano, y la empresa que tenga esto claro está destinada al éxito, es por esto que enfocar los recursos en la resolución de los problemas de comunicación de la empresa OPC srl, resultará en consecuencias positivas en cuanto a su clima y su cultura en el tiempo.

En el caso de OPC srl es imperante diseñar un programa estratégico de comunicación integral y asignar una persona especializada en comunicación para el manejo de la comunicación interna, que organice las informaciones, proponga los medios que más se adapten al proyecto empresarial y se encargue de manejar todo lo concerniente a la comunicación, esto incluye actividades con los colaboradores para que conozcan y

hagan suya la filosofía corporativa una vez esta sea revisada y adaptada a los lineamientos que rigen la redacción de la misma.

Crear un programa de identidad corporativa que integre de manera coherente todos los elementos conceptuales y estructurales del OPC srl promoviendo actividades que unifiquen ambas divisiones (agencia e imprenta), esto incluye las reuniones semanal conjunta, y una cena navideña para el equipo completo.

OPC srl debe enfocar esfuerzos en la creación de programas de incentivos para los colaboradores, que en su inicio no tiene que ser muy ostentoso pero tomar medidas que premien y destaquen el buen desempeño y el grado de compromiso de capital humano para con la empresa, esto incluye un plan para promover el desarrollo de los procesos de capacitación orientado a proporcionar los conocimientos y capacidades a los empleados.

Contar con procesos establecidos y manejados por todos los colaboradores contribuye al rendimiento organizacional, OPC srl debe implementar las estrategias de comunicación, como concepto orientado a lograr la calidad total, a través de la documentación de los procedimientos e implementar un programa de inducción, para desarrollar el flujo de comunicación en los medios de manera eficaz.

Un buen plan de mejora sin monitoreo equivale a esfuerzo perdido, por lo que es esencial implementar un programa de evaluación de los resultados del plan por períodos, que vayan arrojando los logros alcanzados y los puntos a reforzar, pues, resolver los problemas que implican cambio en el desarrollo organizacional requieren de tiempo y seguimiento y las empresas con mayor éxito a nivel mundial lo saben.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Báez, J. y Pérez. (2009). Investigación cualitativa. España: Gráficas Dehon.
- Barragán, Salman, T., Ayllón, V., Sanjinés, J., Langer, E., Córdova, J. y Rojas, R. (2003) Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. Bolivia: Editorial Offset Boliviana Ltda.
- Bonta, P. (2002). 199 Preguntas sobre marketing. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Carbajal M. (2011). Cultura y clima organizacional. Edición electrónica gratuita, texto completado en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Litográfica Ingramex
- Gámez Gastélum, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas. Edición electrónica gratuita, texto completado en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- Garrido, F. (2004). Manual de relaciones públicas. Chile: Gestión 2000
- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gibson, J., Ivancevich J., Donnelly J. y Konopaske R. (2013). Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. México: Edamsa Impresiones

- Grande, I. y Abascal, E. (2014) Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid: Gráficas Dehon
- López, D. (2011). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: Ediciones Universidad de La Sabana
- López, M. y Grandío A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. España: Gesbiblo, S.L.
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). Cultura de la innovación y gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Colombia: Convenio Andrés Bello
- Martínez, N. (2001). Nuevo modelo de gestión: Una propuesta a partir del análisis. Argentina: Departamento de Imprenta y Publicaciones de la UNRC
- Mello, E. (2007). Metodología de las ciencias, módulo IV. Argentina: Departamento de Imprenta y Publicaciones de la UNRC
- Nosnik, A. (2005). Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo. España: Gesbiblo,S.L
- Nova, L. (2007). Ergonomía y psicología aplicada. España: Editorial Lex Nova, S.A
- Publicaciones Vértice. (2007). Comunicación interna. España: Editorial Vértice
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación
- Rodríguez, D. (1996). Gestión organizacional. Chile: Editores P

## **ANEXOS**

### **ANEXO No. 1 ANTEPROYECTO**



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**  
**Anteproyecto de trabajo para optar por el título de:**  
**Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

Título:

**EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA ORIGAMI PUBLICIDAD CREATIVA SRL: ESTADO  
ACTUAL Y PERSPECTIVAS.**

Postulante:

**Lic. Dahianna Antonia Made Jacobo**  
**2013-2488**

Tutor:

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Julio, 2015

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desarrollo organizacional implica cambios y mejoras en el proyecto empresarial y esto abarca todos los ámbitos importantes del mismo, hablamos de cultura y clima organizacional e incluso procesos de comunicación interna y externa, todo con el fin de asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Este proceso supone un cambio en el estilo gerencial, la evolución en los procedimientos y el flujo de la información, creencias, actitudes y valores. Y es que hoy en día el desarrollo organizacional es un tema de marcado interés en pequeñas, medianas y grandes empresas, dejando de ser un elemento circundante para convertirse en una pieza de gran importancia estratégica.

Origami publicidad creativa srl (OPC srl), es una agencia publicitaria con 7 años en el mercado y cuenta con una estructura que aunque competitiva en material de resultados, calidad, precio y tiempo de entrega que les ha merecido una cartera de clientes considerable.

Origami publicidad creativa srl (OPC srl), carece de una cultura organizacional establecida que fortalezca la integración del capital humano con la filosofía corporativa de la misma (esta última aunque existe, no corresponde con los parámetros que debe tener una filosofía corporativa ideal), además de que no es comunicada a sus empleados, quienes desconocen sus existencia. En adición a esto no existe un sentido real de pertenencia por parte de los colaboradores en la línea baja hacia la empresa.

Por esto se presenta una necesidad de cambio y es imperante asegurar que la organización tiene la capacidad de adaptarse a nuevos mercados y desafíos, enfocando sus esfuerzos en el individuo para beneficio directo del colectivo, aumentando así la eficiencia de la organización.

# **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **OBJETIVO GENERAL**

- Evaluar el estado actual y las perspectivas del desarrollo organizacional de la empresa Origami publicidad creativa srl (OPC srl).

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar el desarrollo organizacional de la empresa Origami publicidad creativa srl (OPC srl).
- Analizar el grado de eficiencia de la estrategia actual de comunicación interna y su relación con el clima, cultura y liderazgo de OPC srl.
- Diseñar una estrategia de gestión de comunicación interna para OPC srl.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### a. Justificación teórica

El sustento e importancia de esta investigación consisten en la aplicación de los elementos básicos apropiados para la medición del desarrollo empresarial y esto implica cultura, clima y comunicación organizacional, ya que está comprobado que mejorar las prácticas para lograr una estructura sólida, que se traduzca en estándares altos de productividad requiere cambios de actitudes que debe empezar por los líderes de la organización.

Las empresas que mejor funcionan son las que prestan más atención a sus valores y sus empleados.

David Ogilvy, quien fue de los nombres más reconocidos en el ámbito de la publicidad hasta nuestros días explicó, “Ayudamos a los nuestros a expresar al máximo sus talentos. Invertimos una impresionante cantidad de tiempo y dinero en formación, quizá más que cualquiera de nuestros competidores” (Ogilvy entrevista 1985), legando así una visión clara de la relevancia de un buen desarrollo organizacional en las agencias de publicidad.

Esta afirmación confirma la importancia de este tipo de investigación cuyo fin último es evaluar los elementos que impiden el desarrollo sostenible en el proyecto empresarial en el área de la comunicación integral, específicamente las agencias publicitarias, para garantizar la productividad enfocando los esfuerzos en el activo más importante de las mismas, el capital humano.

## **b. Justificación metodológica**

Para esta investigación vamos aplicar los elementos metodológicos apropiados a la comunicación social que contribuirán al diagnóstico y ayudarán en un futuro sirviendo de referente no solo para OPC srl, sino para cualquier agencia de comunicación integral.

Nos apoyaremos en la técnica de observación para obtener información de primera mano en el campo de estudio, auxiliándonos también de entrevistas a gerentes y grupos focales y conversaciones con colaboradores de los mandos bajos (operarios). Y por último documentación bibliográfica que pueda aportar información importante.

La aplicación de estos métodos contribuirá en la obtención de resultados fehacientes, que serán posteriormente analizados como conclusión de nuestro proyecto de investigación.

## **c. Justificación práctica**

Laila Chartuni presidenta de The Top Companies, empresa consultora de México cuya especialidad es la evolución de clima y cultura en las instituciones, en su artículo titulado: Una buena cultura organizacional se nota, expone la importante de una cultura organizacional sólida, que a su entender “ayuda al mantenimiento y crecimiento de las organizaciones, y es la combinación de todos los individuos que han pasado por la empresa.” (Artículo digital, 2013).

Los hallazgos de este proyecto de investigación serán grandes aportes al desarrollo organizacional de OPC srl, pues se localizarán las áreas exactas donde la compañía muestra deficiencias y marcaran los parámetros a seguir al momento de las toma de decisiones para definir los aspectos concernientes a la cultura, clima y procesos de comunicación interna de la organización.

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

James Gibson, John Ivancevich James Donnelly y Robert Konopaske, definen la cultura organizacional como “aquello lo que los colaboradores divisan y cómo esta percepción forma un modelo de expectativas, creencias y valores.” (Gibson, Ivancevich Donnelly y Konopaske, 2013, p.30). Este a mi entender, resulta ser uno de los conceptos más completo de la cultura organizacional como la vivimos hoy en día.

Esta propensión de las grandes compañías de evaluar el grado de aceptación y adecuación de sus empleados a la filosofía no es de balde, está muy ligado al rendimiento sostenible de la organización y es justo por lo anterior, que destacados fundadores y líderes de importantes organizaciones han utilizado algunos mecanismos en beneficio del desarrollo organizacional de sus proyectos empresariales.

El desarrollo organizacional implica especial atención en el capital humano “una empresa es una unidad organizada formada de al menos dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos en común, permitiendo a las sociedades alcanzar metas que no lograrían de forma individual o independiente.” (Gibson, Ivancevich Donnelly y Konopaske 2013).

Y es que si bien es cierto que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades económicas, no es menos cierto que no solo de la remuneración monetaria depende su desempeño, está visto que existen otros elementos importantes que influyen y tienen que ver con el desarrollo personal y, los elementos que forman parte del proyecto y están directamente relacionados con cómo se siente el empleado con la organización.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

**Organización:** son herramientas sociales que existen para que muchos individuos mezclen y alineen sus esfuerzos y trabajen juntos con el propósito de lograr metas que no podrían lograr si trabajaran de manera independiente (Chiavenato, 2009).

**Estructura organizacional:** sistema de puestos y grupos de puestos que se dan en una institución; es causa vital de la cultura individual y de los equipos. (Gibson, Ivancevich Donnelly y Konopaske, 2013).

**Desarrollo organizacional:** su fin es el cambio predeterminado cuyo punto focal está en renovar a las personas y la calidad y la naturaleza de sus relaciones laborales (Chiavenato, 2009).

**Comportamiento organizacional:** estudia al ente como tal y a los grupos que actúan en las empresas. Analiza la influencia de los individuos y los equipos que se relacionan y ejercen en las instituciones, así como de la influencia que las instituciones tienen sobre los individuos y los grupos. (Chiavenato, 2009).

**Motivación:** son las fases que influyen en la orientación, la intensidad, y constancia del trabajo que hace una persona hacia el alcance de una meta (Robbins, 2009).

**Diseño organizacional:** es el sistema usado para construir, adaptar y readaptar constantemente la estructura de la institución, de manera que pueda lograr las metas trazadas (Chiavenato, 2009).

**Cultura organizacional:** proyecta la forma en que cada empresa logra aprender a convivir con su entorno. Es una combinación compleja de mitos, historias, creencias, metáforas supuestos, comportamientos y otras ideas que, juntas suponen la manera particular en que una empresa funciona y labora. (Chiavenato, 2009).

**Clima organizacional:** son las propiedades motivacionales del ambiente de la institución, es decir, esos elementos de la empresa que producen diferentes formas de motivación en sus colaboradores (Chiavenato, 2009).

**Comunicación:** es el proceso de transferir información y lograr que esta sea comprendida a través de la implementación de símbolos comunes entre dos o más individuos (Chiavenato, 2009).

**Comunicación interna:** Intercambio planeado de mensajes dentro del seno de una empresa, cuya meta es lograr alinear los esfuerzos de todos sus integrantes (Editorial Vértice, 2007).

**Comunicación estratégica:** es un marco ordenador que reúne los recursos de comunicación corporativa en un planteamiento a largo plazo, acorde a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa (Garrido, 2005).

**Capital humano:** es una suma de contenidos (talentos) y de contexto (diseño y cultura). Este posee habilidades, competencias, y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009).

**Cohesión grupal:** es el nivel en que los individuos de un equipo se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el equipo (Robbins, 2009).

**Estilo gerencial:** grupo de actitudes y comportamientos que componen el desempeño de un jefe para guiar a su equipo a la obtención de resultados. Este logro de resultados tiene como base y fuerza, y, a su vez refleja las creencias, valores y principios de acción de la empresa o institución, sobre todo aquellos que aluden al trato a la persona humana de los colaboradores de la misma (Nosnik, 2005).

**Liderazgo:** es la aptitud para influir en un grupo con miras al alcance de un objetivo o determinación de metas (Robbins, 2009).

**Filosofía corporativa:** manifiesta valores que regulan y definen las culturas para identificar y sancionar los distintos puntos, positivos al igual que negativos, del comportamiento de los sujetos y equipos en la organización (Nosnik, 2005).

**Misión organizacional:** es la proposición de perfección que brinda una organización a la sociedad a través de sus productos y servicios, o sea, la razón de un proyecto institucional para existir en comunidad con base especialidad y giro (Nosnik, 2005).

**Visión:** es la idea del porvenir deseado por la organización (Alles, 2007).

**Valores:** esos principios que simbolizan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas (Alles, 2007).

## **MARCO ESPACIAL**

Esta investigación será llevada a cabo en la agencia publicitaria Origami Publicidad Creativa srl, ubicada en la Avenida Arzobispo Meriño, No.560, Santo Domingo, D.N.

## **MARCO TEMPORAL**

Esta investigación tiene empieza su marco temporal a partir de junio de 2015.

# DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se procura llevar a cabo es **exploratoria**, ya que se plantea un problema para posteriormente para luego buscar una solución mediante la obligación del desarrollo de un plan de mejora optimice el desarrollo organizacional de OPC srl.

Y **descriptiva**, ya que utiliza recursos como análisis de documentos, historiográfico, encuestas, observación y medición.

Para este proyecto de investigación los métodos y técnicas que utilizaremos como herramientas para la obtención de datos que nos ayudaran alcanzar los objetivos planteados son los siguientes:

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se utilizaran los métodos que a continuación detallamos:

Método descriptivo: serán analizados los documentos, datos, encuesta, medición estadísticas y todos los elementos relacionados con el desarrollo organizacional y que nos permitan observar los comportamientos, creencias, hábitos, actitudes, hechos y efectos del objeto de estudio.

Método inductivo: tal como explica Edelmira Mello, este toma como la observación de los hechos, o la de registros o documentos sobre hechos (Mello, 2007), de manera que partiremos de lo general, estudiando teorías y conceptos del objeto de estudio arribando a lo particular analizando los elementos del tema en el campo de estudio que estudiamos.

Método analítico: una vez estudiados cada uno de los elementos que implica el objeto de estudio se presentaran criterios analíticos que constituyan una relación causa-consecuencia del desarrollo organizacional en nuestro campo de estudio.

## **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La información será recolectada por medio de dos herramientas entrevistas, grupos focales/conversaciones y recopilación bibliográficas.

La entrevista: “cuyo esquema de funcionamiento es el objeto de la investigación en la que se establece la máxima interacción posible entre un investigador un informante” (Báez y Pérez, 2009). En este proyecto de investigación se pretende aplicar a una muestra tomada de los niveles gerenciales de la empresa (2/3 gerentes), entre estos el licenciado Francisco Gómez Rivas (director de taller/imprenta) y la licenciada Ruth Roa Rojas (gerente de cuentas).

Grupos focales: a través de esta técnica se busca recrear procesos colectivos de producción y reproducción de imágenes, sentimientos y actitudes frente al tema (Barragán, Salman, Ayllón, Sanjinés, Langer, Córdova y Rojas, 2003). En este estudio se busca entrevistar a un grupo de 4/7 colaboradores de la empresa (2 del área administrativa y 3 del taller/imprenta): Arlyn, operario taller, Julio, operario taller, Liliana Montero, enc. de créditos y cobros agencia y Claudio Hernández, mensajero.

Recopilación bibliográfica: mediante esta técnica reuniremos información pertinente que nos permite enriquecer nuestro proyecto de investigación con información precisa y experiencias de diferentes actores actualizados sobre nuestro objeto de estudio.

## **DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

OPC srl es una agencia publicitaria que cuenta con 10 empleados de los cuales se tomarán el 60% de estos como muestras representativas, las entrevistas serán aplicadas a un total de 2 de 3 gerentes y las conversaciones serán con 4 de 7 colaboradores de áreas operacionales (impresión). Tanto las preguntas de la entrevista como la de los grupos focales o conversaciones serán abiertas.

## **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información obtenida y recolectada tanto a través de los grupos focales como la obtenida por medio de las entrevistas será comentada a través de procesadores electrónicos de palabras (Word).

# ÍNDICE DE CONTENIDO

**Resumen**

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Introducción**

**Capítulo I**

**ESTUDIO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
ORIGAMI PUBLICIDAD CREATIVA SRL (OPC SRL).**

- 1.10 Origen y evolución del desarrollo organizacional
- 1.11 Conceptos y definiciones del desarrollo organizacional
- 1.12 Técnicas del desarrollo organizacional
- 1.13 Elementos del desarrollo organizacional
  - 1.13.1 Cultura organizacional
  - 1.13.2 Clima organizacional
  - 1.13.3 Comunicación organizacional
- 1.14 Tendencias de la cultura organizacional en la agencia publicitaria
- 1.15 Reseña histórica de la empresa Origami publicidad creativa srl
- 1.16 Filosofía corporativa de Origami publicidad creativa srl
- 1.17 Organigrama

1.18 Análisis FODA

## **Capítulo II**

# **ANÁLISIS DEL GRADO DE EFICIENCIA DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA, CULTURA Y LIDERAZGO DE OPC SRL.**

2.5 Pilares de las relaciones comunicativas en la organización

2.6 La acción comunicativa

2.7 Formatos de comunicación organizacional

2.8 Competencias del comunicador de las organizaciones

2.5 Los escenarios del plan estratégico de comunicaciones

2.8 Comunicación interna

2.6.1 Comunicación descendente

2.6.2 Comunicación ascendente

2.6.3 Comunicación horizontal

2.9 Diagnóstico y situación actual del desarrollo organizacional en la empresa

Origami publicidad creativa srl

2.9.1 Definición de variables

2.9.2 Análisis de diagnóstico

2.9.3 Informe diagnóstico

## **Capítulo III**

# **DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPC SRL.**

3.1 Presentación de la propuesta

3.2 Objetivos de la propuesta

3.3 Propuesta

3.3.1 Estrategia

3.3.2 Ejes de Comunicación

3.3.3 Mensajes Claves

3.3.7 Táctica

3.3.8 Detalle y desarrollo de las herramientas

3.3.9 Tiempo y público objetivo

**Recomendaciones**

**Bibliografía**

**Anexos**

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Báez, J. y Pérez. (2009). Investigación cualitativa. España: Gráficas Dehon.
- Barragán, Salman, T., Ayllón, V., Sanjinés, J., Langer, E., Córdova, J. y Rojas, R. (2003) Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación. Bolivia: Editorial Offset Boliviana Ltda.
- Bonta, P. (2002). 199 Preguntas sobre marketing. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Carbajal M. (2011). Cultura y clima organizacional. Edición electrónica gratuita, texto completado en [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Litográfica Ingramex
- Gámez Gastélum, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas. Edición electrónica gratuita, texto completado en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- Garrido, F. (2004). Manual de relaciones públicas. Chile: Gestión 2000
- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gibson, J., Ivancevich J., Donnelly J. y Konopaske R. (2013). Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. México: Edamsa Impresiones

- Grande, I. y Abascal, E. (2014) Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid: Gráficas Dehon
- López, D. (2011). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Bogotá: Ediciones Universidad de La Sabana
- López, M. y Grandío A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. España: Gesbiblo, S.L.
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). Cultura de la innovación y gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Colombia: Convenio Andrés Bello
- Martínez, N. (2001). Nuevo modelo de gestión: Una propuesta a partir del análisis. Argentina: Departamento de Imprenta y Publicaciones de la UNRC
- Mello, E. (2007). Metodología de las ciencias, módulo IV. Argentina: Departamento de Imprenta y Publicaciones de la UNRC
- Nosnik, A. (2005). Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo. España: Gesbiblo,S.L
- Nova, L. (2007). Ergonomía y psicología aplicada. España: Editorial Lex Nova, S.A
- Publicaciones Vértice. (2007). Comunicación interna. España: Editorial Vértice
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación
- Rodríguez, D. (1996). Gestión organizacional. Chile: Editores PYV

## **ANEXO No. 2 ENTREVISTA**

Cuestionario dirigido a los gerentes de la empresa OPC srl

- 1- ¿Según su opinión como observa el rendimiento de los empleados?
- 2- ¿Cuál es la queja más frecuente con relación a sus empleados?
- 3- ¿Sabe usted si sus colaboradores conocen la filosofía de su empresa?
- 4- ¿Entiende que trabajan orientados por la visión de la compañía?
- 5- ¿Con que frecuencia se hacen reuniones con los empleados?
- 6- ¿Qué canales de comunicación interna utilizar?
- 7- ¿Qué actividades hacen con los empleados para interrelacionarse con ellos?
- 8- ¿Cuentan con programas de incentivos para los empleados?

### **ANEXO No. 3 GRUPO FOCALES**

Cuestionario dirigido a los empleados de la empresa OPC srl

- 1- ¿Conocen la filosofía de la empresa?
- 2- ¿Están al tanto de los valores que rigen la empresa?
- 3- ¿Cómo se siente con respecto a la relación entre colaboradores?
- 4- ¿Cómo es la relación de ustedes con la gerencia?
- 5- ¿Qué importancia tiene para usted que la compañía alcance sus metas?
- 6- ¿Recibes algún tipo de incentivo por esfuerzo extra?
- 7- ¿Cuál es la relación de los miembros de la agencia con los del taller?
- 8- ¿Siente diferencias por parte de la gerencia en el trato hacia los colaboradores de la agencia y los del taller?
- 9- ¿Qué cosas les gustaría mejorar en cuanto a la administración?

## ANEXO No. 4 PROMOCIONALES

Para la implementación del plan de mejora a nivel interno

### - Botones o pins



### - Agendas y libretas



### - Mochilas



- Tshirts





- **Gorras**



- **Termos**



## ANEXO No. 5 MURAL INFORMATIVO

Comunicación interna

