

Análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja,
Santander-Colombia.

James David Cuartas Pérez

Johanna Milena Galvis Ramos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

septiembre de 2024

“Análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja,
Santander.”

James David Cuartas Pérez

Johanna Milena Galvis Ramos

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

septiembre de 2024

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA COMPULASER

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 La pregunta de investigación.....	13
1.3 Los objetivos de investigación	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Justificación de la investigación.....	13
2. MARCO DE REFERENCIA	15
2.1. Marco Teórico.....	15
2.1.1. Peter Druker	15
2.3. Marco institucional	18
2.4. Marco normativo.....	19
3. METODOLOGÍA	20

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA COMPULASER

3.1. Enfoque y alcance de la investigación	21
3.2. Población y muestra	23
3.2.1. Definición de la población.....	23
3.3. Instrumentos.....	23
3.4. Descripción de procedimientos.....	26
3.5. Análisis de información	27
3.6. Consideraciones éticas	27
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas.....	27
3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización.....	27
4. RESULTADOS.....	29
4.1 Retos gerenciales que enfrenta la empresa Compulaser en la industria de la impresión y artes gráficas. 29	
4.2 Revisión documental sobre estudios de gestión de comunicaciones en proyectos	31
4.3 Factores comunicacionales que afectan positiva o negativamente la actividad gerencial de la empresa Compulaser.	34
5 CONCLUSIONES	38
Referencias.....	42
Anexos	44

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA
COMPULASER

Lista de tablas

Tabla 1. Marco normativo 20

Tabla 2. Cuadro de categorización.....21

Tabla 3. Formato de revisión documental.....27

Tabla 4. Elementos comunicacionales 36

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA
COMPULASER

Lista de figuras

Figura 1 Consentimiento informado 29

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA
COMPULASER

Lista de anexos

Anexo 1 Matriz de conocimiento de entrevistas.....48

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA COMPULASER

Resumen

Actualmente la comunicación juega un rol fundamental al interior de los proyectos, el surgimiento de nuevas tecnologías de comunicación ha hecho que las empresas se adapten a estas nuevas herramientas.

Este proyecto tiene como objetivo analizar los aspectos comunicacionales presentes y que influyen en el desempeño operativo de una empresa dedicada a la litografía y las artes gráficas. Dentro de los aspectos comunicacionales se identificarán los elementos de comunicación interna y externa, así como su impacto el abordaje desde lo gerencial.

A través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a empleados y directivo, se buscará recopilar datos que permitan entender las dinámicas comunicativas actuales y proponer mejoras desde la gerencia de proyectos que optimicen el manejo de las comunicaciones, el flujo de información, fomenten un ambiente de trabajo eficiente, colaborativo y fortalezcan las relaciones con los clientes.

La investigación concluirá con recomendaciones prácticas para mejorar la comunicación como elemento gerencial, contribuyendo así al crecimiento y la sostenibilidad organizacional.

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA COMPULASER

Abstract

Currently, communication plays a fundamental role within projects. The emergence of new communication technologies has forced companies to adapt to these new tools. This project aims to analyze the communication aspects present in and influencing the operational performance of a company dedicated to lithography and graphic arts. Within the communication aspects, we will identify elements of internal and external communication, as well as their impact on management approaches.

Through semi-structured interviews conducted with employees and management, we will seek to collect data that allows us to understand current communication dynamics and propose improvements from project management that optimize communication management, information flow, foster an efficient and collaborative work environment, and strengthen relationships with clients.

The research will conclude with practical recommendations to enhance communication as a managerial element, thus contributing to organizational growth and sustainability.

Introducción

A lo largo de la historia, la gerencia de proyectos ha estado intrínsecamente relacionada al crecimiento de las civilizaciones, para realizar las grandes construcciones como por ejemplo la gran muralla china que a la fecha se conserva, fue necesaria la planeación y ejecución de actividades, y desde luego fue necesario gerenciar y gestionar el proyecto para poder cumplir con ese propósito de la construcción.

Desde el año 1969 el Project Management Institute (PMI) genera insumos como el documento PMBOK, la cual es una guía para la formulación de proyectos abordando las áreas de iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos.

En este proyecto se podrá analizar los aspectos más relevantes relacionados a la gerencia de proyectos, principalmente en cómo se está gestionando y o direccionando Compulaser, la cual es una empresa dedicada a la impresión a laser de formatos a gran escala, impresión en vinilos, elaboración de productos de publicidad como pasacalles, pendones, pancartas y distribución de papel, y se encuentra ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, Santander. Con una trayectoria de 14 años en el mercado, inicialmente surge como una empresa familiar y posteriormente amplía su capacidad de producción incorporando tecnología de punta en máquinas de impresión.

Con relación a las empresas del sector de artes gráficas en la cual se desarrolla la presente investigación, se vinculan con temas de innovación y crecimiento, por ello se hace relevante que este tipo de empresas definan con claridad sus procesos y capacidades para transformar sus debilidades en oportunidades. En este sentido, las empresas se encuentran en una constante búsqueda de buena posición, para enfrentar los desafíos económicos a los cuales se ven expuestos, exigiendo la creación alternativas competitivas que permitan su viabilidad económica.

Por lo tanto, cabe resaltar que hay factores políticos, sociales o económicos que impactan de manera positiva o negativa la forma en que estas empresas se gerencian, no obstante, la capacidad de innovar y el conocimiento son fuentes de ventajas competitivas que pueden mitigar estos impactos, es común entonces encontrar en las empresas pertenecientes a este sector dificultades relacionadas con la rentabilidad, la cartera y la reducción del capital de trabajo (Stefanell, 2016).

Además, el uso de nuevas técnicas en pequeñas y mediana empresas dedicadas a las artes gráficas impulsan su nivel de competencia, motivando así la calidad en sus productos, viéndose reflejado en sus

ingresos, permitiendo así capacidades de crecimiento económico sostenible, demostrando que las litografías en el país han tenido un desarrollo importante en los últimos años.

Teniendo en cuenta datos de Colombia Productiva, en este sector, Colombia ha definido como objetivo fundamental recuperar el mercado de exportaciones, y como meta para el año 2025 que su volumen sea igual o superior a 314 millones de dólares (Ministerio de Comercio, 2024), el sector de la industria de impresión en Colombia ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, una gran variedad de productos son impresos en el país tales como; tarjetas, folletos, publicidad, invitaciones, facturas, sellos y etiquetas, por tal motivo se observa que muchas empresas han invertido en este sector lo cual ha aumentado la demanda de productos impresos.

En cierto modo, a pesar del crecimiento del sector en la industria de la impresión, Colombia aún presenta desafíos como la competencia de los productos digitales, sin embargo, muchas empresas han logrado diversificar sus productos y ofrecer servicios complementarios como la personalización de productos, de tal manera que han podido adaptarse al nuevo contexto económico y comercial, como reto se encuentra la inversión en tecnología.

En efecto, con el siguiente proyecto se pretende realizar un análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja Santander, que permita evidenciar la capacidad de gestión administrativa y desde lo teórico proponer estrategias gerenciales que coadyuven a la toma de decisiones a nivel competitivo, esto, a partir de referentes teóricos que sustenten la veracidad del estudio, con una base teórica como lo es; el Project management Institute PMI, teorías de management de Peter Drucker, con base en las orientaciones que brinda la institución académica desde lo científico.

Es importante destacar, que la litografía Compulaser tiene un amplio portafolio de productos que pueden ser adaptados a la medida de las necesidades y requerimientos de cada cliente, sin embargo, es importante realizar un análisis de la actividad gerencial que permita potenciar la rentabilidad, mejora en la dinámica laboral interna, gestión adecuada con las partes interesadas permitiendo esto poder tomar decisiones para que a futuro sea una empresa sostenible en el tiempo y brindando servicios de calidad.

Finalmente, en el presente documento se encontrarán tres momentos en el cual se generará un análisis respecto a ; identificar los principales retos gerenciales que enfrenta la empresa Compulaser en la industria de la impresión y artes gráficas. 2 realizar una revisión documental sobre estudios de gestión de comunicaciones en proyectos y finalmente un capítulo donde se describirán los aspectos comunicacionales que afectan positiva o negativamente la actividad gerencial de la empresa Compulaser.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Basado en una revisión contextual del sector de litografía e impresión de publicidad se pudo observar que el crecimiento de las empresas ha sido lento, sin embargo, a su vez se pudo identificar que se ha aperturado otros establecimientos dedicados a la misma actividad, es decir hay incremento en el sector de la venta y servicios, pero no desde lo empresarial. Este crecimiento es natural al crecimiento poblacional del municipio de Barrancabermeja, como también el aumento en la necesidad de nuevos servicios.

El rápido crecimiento de la publicidad a través de los medios digitales (computadores, celulares, tablets y otros dispositivos electrónicos) ha afectado significativamente este sector económico, el fácil acceso a las redes sociales y el consumo de publicidad por estos medios ha presentado un desafío para las empresas dedicadas a generar tipografía, litografía y material gráfico impreso.

El año 2020 conocido mundialmente por el año de la pandemia del Covid 19, se agudizó a un más las dificultades que ya venía presentando el sector, y es que con el repentino cierre de la mayor parte de actividades económicas y sociales también redujo el uso de material impreso y de publicidad.

Ahora bien, teniendo en cuenta información obtenida por parte miembros de la empresa Compulaser pasaron de tener una rentabilidad sobre lo invertido del 70% en el 2018, 2019 y después de la reapertura comercial posterior a la pandemia Covid 19 el crecimiento en 2022-2023 fue alrededor del 28% siendo estas cifras no tan favorables teniendo en cuenta los porcentajes alcanzados antes de pandemia.

En una revisión literaria del sector, no fue posible hallar fuentes de información cercanas que aborden la problemática del lento crecimiento de este sector económico, sin embargo por información obtenida de la gerencia de la empresa Compulaser se indica que hay distintas situaciones que afectan directamente el libre desarrollo de esta actividad económica como lo es en ocasiones el acceso a proveedores de calidad de tintas, papel y demás insumos requeridos, alto costo de tecnología, la dinámica laboral, contexto social, impuestos, monotonía desde lo organizacional.

Se plantea entonces un reto en el sector relacionado para los gerentes en cómo desarrollar actividades gerenciales acorde a las necesidades imperantes en la dinámica comercial, empresarial, tecnológica y al interior de los equipos de trabajo. Teniendo en cuenta que son varias las problemáticas que pueden afectar el ejercicio de gerencia, dentro de los cuales se destacan: la no adecuada resolución de conflictos y

habilidades para negociar, la toma de decisiones, habilidades comunicacionales, implementación y adaptación de nuevas tecnologías, gestión de la organización vinculando el desarrollo del talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, son varios los aspectos desde la gerencia de proyectos que pueden afectar e influir en el lento crecimiento de una organización si no son gestionados de manera eficiente.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cómo analizar la actividad gerencial considerando los factores comunicacionales de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la actividad gerencial considerando los factores comunicacionales en la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales retos gerenciales que enfrenta la empresa Compulaser en la industria de la impresión y artes gráficas.
- Realizar una revisión documental sobre estudios de gestión de comunicaciones en proyectos.
- Describir los aspectos comunicacionales que afectan positiva o negativamente la actividad gerencial de la empresa Compulaser.

1.4 Justificación de la investigación

A nivel latinoamericano, hay una serie de aspectos que justifican la temática de la impresión y de la litografía. En primer lugar, hay una gran diversidad de países con diferentes niveles de desarrollo económico y social. En segundo lugar, la diversidad cultural en Latinoamérica hace que existan muchas perspectivas y formas de abordar la temática.

Con relación a la industria de la litografía en Colombia es importante mencionar su desarrollo en los últimos años, debido a la demanda en sus productos digitales y de impresión, ganando importancia en la comunicación visual, ya que son una forma eficaz de transmitir información, puesto que, las litografías se utilizan en amplios sectores económicos y sociales, la publicidad, la comunicación política, el entretenimiento y la cultura.

En este sentido, el aumento en la demanda de litografías en Colombia está vinculado a la expansión de la industria del marketing y la comunicación. Por tanto, las litografías han ganado relevancia como un medio efectivo de promoción y publicidad, ya que permiten llegar a una amplia audiencia.

Por tratarse de un mercado altamente competitivo, este sector a través de distintos actores de la industria, en el año 2016 reformularon el plan de negocios de la Industria Editorial y la Comunicación Gráfica, para entregar una hoja de ruta con visión a 2032, esperando que en el año 2032 la comunicación grafica colombiana se posicione entre los tres principales proveedores de productos y servicios en Latinoamérica (Ministerio de Comercio, 2024).

En relación con la gerencia de proyectos, eje principal de la presente investigación, es entendida la gerencia según Peter Drucker como: (rankmi, 2024) “es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, el responsable del progreso económico organizado”.

Por otra parte, un aspecto relevante de la presente investigación son las acciones comunicacionales presentes en las empresas serán esas acciones orientadoras que harán que el buen desarrollo de la empresa se logre o por el contrario será un elemento mal utilizado que no permita que la empresa cumpla los objetivos planteados, teniendo en cuenta que desde la gerencia es donde se direcciona un proyecto o empresa y desde donde se tiene la responsabilidad de ser el guía, partiendo de la realidad que sin un medio o canal de comunicación no es posible desarrollar un proyecto.

Por consiguiente, para el caso de la litografía Compulaser es importante conocer los aspectos que desde la gerencia proyectos le ayuden a que se pueda potencializar y dinamizar el trabajo logrando el crecimiento de la empresa como marca y de los integrantes del equipo humano que allí labora.

Se considera en cuanto al aporte académico, que la presente investigación es un insumo de importancia para la comunidad académica y el sector empresarial relacionado, teniendo en cuenta que se busca generar el análisis de la actividad gerencial al interior de un sector económico del cual no se logra encontrar múltiples fuentes teóricas.

2. MARCO DE REFERENCIA

El mejoramiento continuo al cual se ven enfrentadas las empresas, para posicionarse y transformarse en generadores de desarrollo y sostenibilidad, las obliga a establecer parámetros frente a su responsabilidad, en este orden, la gerencia de una organización, es vital para su eficiente funcionamiento y crecimiento, por tal motivo, como soporte teórico para el desarrollo de la presente investigación se sustenta a través de los postulados de Peter Drucker, Jeffrey K. Pinto y del Project Management Institute (PMI).

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Peter Druker

Según Drucker, la labor gerencial no es una ciencia exacta, debe analizarse y clasificarse sistemáticamente, buscando siempre mejorar su desempeño, mediante el estudio sistemático de los principios, adquiriendo conocimientos organizados, exigiendo autodisciplina y elevadas normas éticas de un verdadero profesional. Todo esto en un auto-análisis de sus resultados, el cual debe ser continuo en el tiempo.

La actividad de la gerencia busca principalmente generar recursos económicos, examinando siempre la posibilidad de mejorar o por lo menos mantener la capacidad de producción de los recursos que se le han confiado. Su desempeño estará siempre cuestionado, por los diferentes stakeholders, quienes pueden ser sus clientes, sus asociados, sus competidores, sus proveedores entre otros. (Joven, 2015).

2.1.2 Jeffrey K. Pinto

En su libro Gerencia de proyectos cómo lograr la ventaja competitiva Tercera edición indica que (Jefrey, 2015)“Por un lado, un gerente es una persona que ha recibido un título dentro de una organización que le permite planear, organizar, dirigir y controlar el comportamiento de otras personas dentro de su departamento o área de supervisión. Aunque el liderazgo puede ser parte del gerente, las otras funciones de gerencia son más administrativas”.

2.1.3. Project Management Institute (PMI)

El Project Management Institute (PMI) define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión.

La Guía del PMBOK es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos. (PMI, 2017)

2.1.3.1. Gestión de las comunicaciones :

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto son:

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

Gestionar las Comunicaciones: Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Monitorear las Comunicaciones: Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados.

Siguiendo con el referente PMBOK, indica además que los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados del proyecto, tanto internos (en todos los niveles de la organización) como externos. Una comunicación eficaz tiende un puente entre diversos interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, así como diferentes niveles de pericia, perspectivas e intereses. Las actividades de comunicación tienen muchas dimensiones que incluyen, entre otras:

Interna: Se centra en los interesados dentro del proyecto y dentro de la organización.

Externa: Se centra en los interesados externos tales como clientes, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el gobierno, el público y los defensores ambientales.

Formal: Informes, reuniones formales (periódicas y ad hoc), agendas y actas de reunión, sesiones informativas para los interesados y presentaciones.

Informal: Actividades de comunicación generales mediante correo electrónico, medios sociales, sitios web y discusiones informales ad hoc.

Enfoque jerárquico. La posición del interesado o grupo con respecto al equipo del proyecto afectará el formato y el contenido del mensaje, de las siguientes formas:

Ascendente. Interesados de la alta dirección.

Descendente. El equipo y demás personas que contribuirán al trabajo del proyecto.

Horizontal: Pares del equipo o director del proyecto.

Oficial: Informes anuales; informes para reguladores u organismos de gobierno.

No oficial: Comunicaciones que se centran en establecer y mantener el perfil y el reconocimiento del proyecto y en construir relaciones fuertes entre el equipo del proyecto y sus interesados utilizando medios flexibles y a menudo informales.

Escrita y oral: Verbal (palabras e inflexiones de voz) y no verbal (acciones y lenguaje corporal), medios sociales y sitios web, comunicados en los medios. (PMI, 2017)

2.2. Marco conceptual

Proyectos: Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2017)

Estrategia: la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Contreras, 2013)

Gestión de la Comunicación:

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información.

Gestión administrativa: Consiste en un conjunto de labores y actividades que se coordinan para hacer uso de los recursos de una empresa de la manera más eficaz posible. La finalidad de este tipo de gestión es lograr los objetivos propuestos y mejorar los resultados.

Industria Editorial: Conjunto de especialidades industriales y procedimientos técnicos que intervienen en la realización gráfica de un impreso (impresión, fotomecánica, foto reproducción, encuadernación y manipulado). abarca todas aquellas actividades destinadas a la transformación de una obra creativa en una publicación impresa destinada a su distribución, venta y lectura.

Innovación: Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad.

Productos publicitarios: Es la herramienta tradicional directa del marketing, y tiene los objetivos de divulgar un producto para estimular su consumo, transmitir un mensaje positivo con relación a una marca y fortalecer la presencia de una empresa en el mercado.

2.3. Marco institucional

El presente proyecto se desarrolla en la empresa Compulaser ubicada en el municipio de Barrancabermeja-Santander. Compulaser es una empresa que nace en el 2010, y surge por la necesidad identificada en el sector de brindar una alternativa para imprimir publicidad de gran tamaño. Desde su creación la empresa ha ido ofreciendo servicios relacionados a la litografía y artes gráficas como lo son; servicio de impresión laser digital, servicio de impresión en plotter de vinilos en lonas para vayas y avisos publicitarios, distribución de papelería, botones, mugs, venta de material por metros, royos, servicio de impresión a publicitas sin maquinaria, servicio a universidades y colegios en la impresión de diplomas, impresión de formatos.

A lo largo de los años de servicio Compulaser ha ganado renombre y reconocimiento en la ciudad por su destacado y recomendado servicio, principalmente por tener en el portafolio de servicios impresión de publicidad de gran tamaño, además de ello por mantenerse vigente en la utilización de maquinaria de última tecnología.

A continuación, se relaciona la misión y visión con la que actualmente cuenta la empresa Compulaser dentro de su estructura organizacional:

Misión: Somos una empresa dedicada a la elaboración de publicidad interior y exterior con excelente calidad en cada uno de nuestros productos y servicios, para ello contamos con la mejor tecnología, personal idóneo y altamente comprometido con la mejora continua en los procesos de diseño e impresión de material publicitario y láser. Nuestro principal objetivo es brindar soluciones integrales a las necesidades de nuestros clientes caracterizándonos por ofrecer una respuesta rápida a las necesidades del mercado, siendo oportunos, competitivos y rentables, comprometidos siempre con la disminución del impacto ambiental.

Visión: Ser la empresa líder en artes gráficas en la región, buscando obtener reconocimiento a nivel nacional por la calidad de nuestros productos, gracias a nuestros modernos equipos y a la calidad humana, teniendo como principal objetivo la satisfacción de nuestros clientes.

Compulaser es una empresa que se encuentra debidamente registrada ante la Cámara de Comercio, además cuenta con registro único de proponentes (RUP) el cual lo habilita para aspirar a realizar contratos públicos con el estado.

Marco normativo

En Colombia la producción y comercialización de litografías están sujetas a un conjunto de normas legales que protegen a los consumidores y garantizan la calidad y seguridad de los productos y servicios prestados por este sector, asimismo la normatividad en temas financieros, a continuación, se expone el marco legal de acuerdo con el presente proyecto de investigación ver tabla 1.

Tabla 1 Marco normativo

Norma	Descripción
Ley 23 de 1982	Promueve la formación de profesionales calificados de diseño gráfico en Colombia y su desarrollo profesional. Además, agrupa a los diseñadores gráficos de Colombia para buscar soluciones en conjunto y mejorar la profesión a través del debate y el análisis creando diferentes espacios. También, eleva el compartir Experiencias que contribuyan al mejoramiento de la calidad y a la innovación y al cambio de la profesión de Diseñador Gráfico para bien.
Ley 510 de 1999	Se estipularon los objetivos de los establecimientos de crédito, entre ellos, la movilización de recursos, la asignación de capital para creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresa y participación en el capital.
Decreto 4090 de 2006	Por el cual la Superintendencia Financiera de Colombia y el ministerio de Hacienda y Crédito Público clasifican los créditos que ofrecen los intermediarios financieros.
Ley 1834 de 2017	La presente ley tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación aporta en la generación de conocimiento de las competencias del gerente del proyecto desde la línea de investigación, utilizando elementos teóricos relacionado a las dinámicas gerenciales al interior de un proyecto.

Considerando que la presente investigación implica un proceso de análisis de la comunicación en la actividad gerencial de la empresa Compulaser, y, para garantizar su validez y confiabilidad en los resultados, se recurre a la investigación cualitativa, puesto que esta se enfoca en comprender y profundizar

los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernandez Sampieri, 2018), de la misma forma la presente investigación se sustenta bajo los lineamientos teóricos del PMBOK.

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

Como estrategia en el desarrollo de este estudio, se hizo uso de un enfoque cualitativo de investigación de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández-Sampieri, 2018) de tal forma que el estudio de tipo descriptivo que se empleó abarca el alcance necesario para la determinación de los aspectos a investigar, lo cual permite demostrar con precisión el estado actual de la comunicación en la actividad gerencial de la empresa Compulaser. Asimismo, se estableció el método de investigación inductivo partiendo del hecho de que este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. (Salavatierra Duván, 2000)

Por lo tanto, de acuerdo con los objetivos planteados para el análisis de resultados, se propone las siguientes categorías y subcategorías de análisis para la deducción de la información obtenida, ya que, en investigación cualitativa la categorización se constituye en una parte fundamental para el análisis e interpretación de los resultados, este proceso consiste en la identificación de regularidades, de temas sobresalientes, de eventos recurrentes y de patrones de ideas en los datos provenientes de los lugares, los eventos o las personas seleccionadas para un estudio. La categorización constituye un mecanismo esencial en la reducción de la información recolectada (Chavez, 2005) Ver tabla 2.

Tabla 2**Cuadro de categorización**

OBJETIVO GENERAL		Analizar la actividad gerencial considerando los factores comunicacionales en la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORÍA	SUB CATEGORIAS	INSTRUMENTO	ACTORES
Identificar los principales retos gerenciales que enfrenta la empresa Compulaser en la industria de la impresión y artes gráficas.	Retos gerenciales	Estilo de liderazgo Establecimiento de objetivos y metas	Entrevista semiestructurada	Gerente
Describir los factores comunicacionales que afectan positiva o negativamente la actividad gerencial de la empresa Compulaser	Factores comunicacionales	Gestión de las comunicaciones Comunicación interna y externa	Entrevista semiestructurada	Gerente y equipo de trabajo
Realizar una revisión documental sobre estudios de gestión de comunicaciones en proyectos	Gestión de comunicaciones	Estudios sobre Gestión de comunicaciones	Tabla de revisión documental	Investigador

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

En relación al tipo de investigación planteada, y la información requerida para el análisis del estado actual de la comunicación en la actividad gerencial de la empresa Compulaser, la población objeto de estudio para este caso, es la empresa Compulaser, la cual se encuentra constituida por dieciséis (16) empleados.

Por lo tanto, como parte representativa de la población, se escogieron cinco (5) empleados, haciendo uso del tipo de muestra no probabilístico por conveniencia, siendo esta la técnica que permite seleccionar muestras con una clara intención o por un criterio preestablecido. Las muestras que se seleccionan buscan, desde luego, una representatividad de la población (Rojas, 2011) ya que este tipo de muestreo permite escoger los elementos de la muestra según su facilidad de acceso, por esta razón, los siguientes perfiles, de manera voluntaria respondieron a la entrevista semiestructurada que se planteó como herramienta de recolección de la información:

- Gerente de la empresa
- Recepcionista
- Diseñadora
- Operador de maquina
- Auxiliar contable.

3.3. Instrumentos

Fue necesaria la utilización de la herramienta de recolección de información de la entrevista semiestructurada teniendo en cuenta que en esta se pueden generar preguntas orientadas al objeto de investigación y permite poder establecer un dialogo abierto donde el entrevistado manifiesta abiertamente sus diferentes respuestas frente a lo preguntado. La entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández-Sampieri, 2018).

Finalmente se utiliza la técnica del análisis documental y se emplea un formato de revisión documental, el cual incluye los elementos de fecha de diligenciamiento, título de la publicación, fecha de publicación, autores, palabras claves, descripción general. El análisis documental tiene como pilares fundamentales el recolectar, recopilar y seleccionar información de documentos, revistas, libros, artículos, resultados de investigaciones, entre otros (Tapia, 2024). Para el posterior análisis los participantes se codifican alfanuméricamente.

A continuación, se relaciona el instrumento de recolección de información utilizados:

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja,
Santander

Dirigida al gerente de la empresa

Fecha de diligenciamiento

Lugar

Nombre

Particularidades de la entrevista

La presente entrevista se realiza con el propósito de realizar el análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander. Los resultados del presente estudio serán exclusivamente académicos, la información personal y las respuestas de las personas entrevistadas cuentan con completa confidencialidad. Esta entrevista se realizará en un tiempo estimado de 60 minutos.

Preguntas:

1. ¿Cómo se toman las decisiones importantes de la empresa?
2. ¿Qué estrategias se están implementando para alcanzar los objetivos de la empresa?
3. ¿En general como se maneja la comunicación en la empresa?
4. ¿Como es y de qué manera se desarrolla la comunicación con las partes interesadas?
5. ¿Cuenta con gestión de comunicaciones?

6. ¿Cuáles son los principales desafíos y retos gerenciales que enfrenta?
7. ¿Se tiene en cuenta al equipo de trabajo para tomar decisiones?
8. ¿Qué acciones ejecutan para mantener la competitividad en el mercado?
9. ¿Cómo se manejan los desacuerdos, conflictos con clientes, proveedores o equipo de trabajo?

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander

Dirigida al equipo de trabajo

Fecha de diligenciamiento

Lugar

Nombre

Particularidades de la entrevista

La presente entrevista se realiza con el propósito de realizar el análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander. Los resultados del presente estudio serán exclusivamente académicos, la información personal y las respuestas de las personas entrevistadas cuentan con completa confidencialidad. Esta entrevista se realizará en un tiempo estimado de 40 minutos.

Preguntas:

1. ¿Qué labores realiza dentro de la empresa Compulaser y hace cuánto tiempo pertenece al equipo de trabajo?
2. ¿Cómo se planifican y programan las tareas y proyectos?
3. ¿Cómo se asignan las tareas y responsabilidades entre los miembros del equipo?
4. ¿Cómo se toman las decisiones importantes de la empresa?
5. ¿En qué cree que debe mejorar la gerencia de la empresa?

6. ¿Qué aspectos positivos resalta de la gerencia de la empresa?
7. ¿En general como se maneja la comunicación en la empresa?
8. ¿Como cree que es la comunicación en general en la empresa?
9. ¿Qué oportunidades de capacitación y crecimiento personal ofrece la empresa a sus empleados?

Formato de revisión documental:

Tabla 3

Formato de revisión documental

Análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander

Fecha de diligenciamiento

Título de la publicación

Fecha de publicación

Autor/es

Palabras claves

Descripción general:

3.4. Descripción de procedimientos

Las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los participantes se hicieron de forma presencial en las instalaciones de la empresa Compulaser, en donde los participantes pudieron expresar libremente sus respuestas, fueron aplicados a inicios del mes de octubre del 2024, para la respectiva aplicación de la entrevista previamente fue socializado con los participantes el consentimiento informado. En relación al análisis documental se utilizó una matriz de conocimiento de doble entrada en la cual se documentaron los aspectos más relevantes de los postulados teóricos que aportan a la investigación.

3.5. Análisis de información

El procesamiento de información se realizó inicialmente con la transcripción de las grabaciones de las entrevistas semiestructuradas aplicadas, seguidamente se realizó un cuadro de codificación de categorías en el cual se generaron códigos para cada participante como también para las respuestas dadas en función a las categorías de análisis. Se realizó una matriz de doble entrada donde se incluyen las respuestas dadas por los participantes en relación a las preguntas de mayor relevancia para la investigación con el fin de facilitar la interpretación de las respuestas ver anexo 1. Seguidamente se realizó un proceso de análisis de datos los cuales son relacionados con los postulados literarios antes referenciados dentro del marco teórico.

Además, el análisis documental de información, el cual se tomó en cuenta como estructura de la identificación del objetivo inicial, búsqueda de documentos, artículos académicos, libros. Se plantearon para la presente búsqueda el criterio de inclusión a documentos que estén relacionados con la gerencia de proyectos y que la fecha de publicación no supere los 10 años.

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

Dentro de las consideraciones se tiene en cuenta la participación voluntaria, sin presiones y se indica que la información recopilada es con fines netamente académicos y de uso exclusivo para el proyecto de investigación titulado Análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander. para lo cual se diseñó un consentimiento informado en el cual se explica a las personas participantes el propósito de la investigación y el para qué serán utilizadas las respuestas dadas. Sumado a ello se tiene en cuenta la consideración ética de la confidencialidad y el derecho a la privacidad lo cual implica dentro del análisis de resultados no utilizar, ni señalar su nombres y apellidos.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Se relaciona a continuación el consentimiento informado aplicado a las personas que participaron en la presente investigación.

Figura 1.**Consentimiento informado****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Fecha:	Octubre 09-2024
Lugar:	Calle 52#18-44 Oficina Compulaser

Yo, Lois Gabriel Duran B. identificado/a con cedula de ciudadanía N° 91443851 de B/bermeja, autorizo a James David Cuartas Pérez, identificado con cedula de ciudadanía N° 1096220221 de B/bermeja, a grabar la entrevista y utilizar la información recogida, para fines académicos, en el estudio denominado "Análisis de la actividad gerencial de la empresa Compulaser en la ciudad de Barrancabermeja, Santander".

Asimismo, acepto participar de forma voluntaria y comprendo el objetivo de la investigación.

Firma:

C.C:


91443851

4. RESULTADOS

4.1 Retos gerenciales que enfrenta la empresa Compulaser en la industria de la impresión y artes gráficas.

A continuación, se presentan los retos gerenciales que se identifican: las acciones gerenciales realizadas en la actualidad por la empresa Compulaser se sustenta en un comportamiento tradicional, donde se establece un nivel de jerarquización marcada donde el liderazgo y la toma de decisiones recaen sobre una persona quien gerencia y es propietaria de la misma, sin embargo parte del crecimiento empresarial se puede sustentar teóricamente en la aplicación de propuestas metodológicas estudiadas por años, que vinculan elementos que podrán ser adoptados dentro de los contextos organizacionales y de proyectos buscando maximizar esfuerzos, cumplir con los objetivos de la organización, optimizar el uso de los recursos, satisfacer las expectativas de las partes interesadas y aumentar las posibilidades de éxito, lo anterior teniendo en cuenta la propuesta teórica del PMBOK.

Se identifica que; según la gerencia de la empresa y teniendo en cuenta la capacidad instalada divisan como reto el poder tener diversidad en sus servicios y que les permita estar vigentes en el mercado, por esta razón vincularon dentro de su operatividad la distribución de papel, se entiende este servicio como la venta al por mayor y menor de suministro de papelería utilizada en la impresión de vinilos, pancartas, avisos publicitarios entre otros.

4.1.1 Retos gerenciales desde lo económico:

Un reto gerencial identificado en Compulaser gira en torno al componente económico y entendido este desde todas las esferas como lo es reinversión, pagos mensuales de arriendos, proveedores, sin embargo, un elemento el cual se resalta es el esfuerzo en mantener el equipo de trabajo laborando y cumpliendo con sus respectivos pagos de nómina, parafiscales y demás, como lo indica la gerencia es un reto el hecho de asumir la carga económica desde el empresariado con las distintas modificaciones laborales y tributarias que golpean al crecimiento progresivo de las pequeñas y medianas empresas.

4.1.2. Retos desde lo laboral y comportamental:

Se identifica al interior del grupo de trabajo de la empresa Compulaser, según información suministrada por trabajadores y la gerencia que se presenta un ambiente laboral agradable, en el cual se resalta que todas las personas tienen su rol y responsabilidad definida y en ese sentido no se generan inconvenientes que desestabilicen el óptimo desarrollo de las actividades. Desde lo laboral se resalta que las personas que allí laboran cuentan ampliamente con la experiencia en el sector de tal manera que las situaciones de conflictividad suelen ser mínimas. Eventualmente las situaciones de tensión suelen presentarse cuando por alguna razón un compromiso de entrega no fue relacionado dentro del tablero de solicitudes pendientes, estas situaciones generalmente suceden por no contar con gestión de comunicación que permita minimizar que estas eventualidades ocurran.

Desde lo comportamental se resalta la buena labor aplicada desde la amplia experiencia por parte de la gerencia de Compulaser, en donde el gerente cuenta con disposición de enseñar y apoyar en todos los procesos que sea necesario. Como lo manifiesta el participante 3DG “la experiencia y el conocimiento en el sector hace que de manera natural que puede tener un buen relacionamiento natural con las personas, incluso con los clientes, a veces vienen, nos ayuda a atender, trata también de colaborar con los clientes, de estar frente a los clientes, de qué necesitan”.

Se pudo identificar que la experiencia del gerente en el ámbito laboral y de direccionamiento de equipos de trabajo se puedan aplicar diferentes estrategias como la selección adecuada del equipo de trabajo, descartando elementos que puedan alterar la sana convivencia laboral, y vinculando personas capacitadas, competentes, pero sobre todo que aportan al crecimiento de la empresa. Tal cual sucedió con anterioridad y desde la gerencia se tomaron los correctivos frente a una situación de anormalidad presentada “a acá se presenta muy poco conflicto gracias a Dios tuvimos un tiempo en que si digamos tenemos cierta persona que era conflictivo y le ponía problemas a las cosas, pero ahorita no, eso aún más bien nos comunicamos bien si hay que llamar la atención a un trabajador se le llama la atención”.

Se considera en general que son varios los retos gerenciales de Compulaser los cuales incluye lo siguiente; desde lo económico se transversaliza e impacta en todas las áreas de la empresa como en la reinversión, implementación de innovación y tecnología, capacitación del personal, cumplimiento de lo normativo, implementación de estrategias de marketing entre otros. Y se vinculan los retos propios de las habilidades gerenciales como la lectura de mercado y análisis de la competencia, correcta gestión de costos, relaciones adecuadas con proveedores y estrategias para la diversificación de servicios.

4.2 Revisión documental sobre estudios de gestión de comunicaciones en proyectos

La revisión documental que se efectuó busca analizar los estudios e investigaciones realizados sobre la gestión de comunicaciones en proyectos. Por lo tanto, durante esta revisión se realizó una búsqueda sistemática en bases de datos científicas y académicas, donde se encontró que la mayoría de los estudios se enfocaron en la planificación y ejecución de la comunicación, mientras que en pocas proporciones se centraron en la evaluación y monitoreo, asimismo, se evidencio que en los estudios se mencionaron el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TICs), como correo electrónico, mensajería instantánea y herramientas de colaboración en línea, a su vez se encontró que los estudios destacan la importancia de identificar y priorizar a los interesados clave, finalmente se observa que en todos los estudios se enfatizaron en la necesidad de una comunicación clara, concisa y oportuna.

A continuación se presenta los resultados resaltando que se encuentran a autores relevantes como son: José C. Santiago Guevara, Mauricio Rojas Contreras, Luis A. Esteban Villamizar, Harold Ernesto Hurtado Pardo, Moreno-Foglia, José Alejandro, Nicolás Quaranta y Ricalde Casaverde, Martha Ivone.

TÍTULO	AUTOR	AÑO	RESUMEN
La gestión de comunicaciones en proyectos: Un estudio de caso	José C. Santiago Guevara Mauricio Rojas Contreras Luis A. Esteban Villamizar	2015	Este artículo presenta una revisión con relación al objeto de estudio: Gestión de Comunicaciones como factor importante en la gestión de proyectos. Dicha revisión incluye los artículos más relevantes y los autores más reconocidos en el campo de la gestión de proyectos, haciendo énfasis en los proyectos de telecomunicaciones, lo que permite definir un modelo de gestión de comunicaciones.
Implementación de plataforma digital como estrategia de comunicación organizacional en la prestación de servicios de bienestar laboral por parte de una caja de compensación familiar	Harold Ernesto Hurtado Pardo	2020	Se analiza los beneficios al implementar una plataforma digital en una Caja de Compensación Familiar con el objetivo de optimizar procesos de comunicación organizacional en la prestación de servicios de bienestar laboral con sus principales afiliados empresariales. Se realiza una revisión de artículos científicos sobre comunicación organizacional y la relación con plataformas digitales de comunicación, con el fin de identificar los antecedentes en dicha relación. Una vez se presentan versiones sobre lo que implica una comunicación organizacional y se revisa el aporte de los sistemas computacionales y de información; posterior, se presentan bases teóricas a nivel de procesos comunicacionales y la necesidad de avanzar en términos de plataformas en un mundo digital

TÍTULO	AUTOR	AÑO	RESUMEN
Propuesta para la gestión de las comunicaciones internas, en la dirección de proyectos de interventoría de obra vial, en función de las habilidades interpersonales del director de proyectos más común, y bajo los planteamientos de la metodología PMBOK, sexta edición, capítulo 10	Moreno-Foglia, José Alejandro	2021	En la investigación se definió inicialmente el perfil del director de interventoría de proyectos de obra mediante la aplicación del test de dominancia cerebral (Ned Herrmann) a una muestra de la población de interés en Colombia. El resultado de este test sirvió como parámetro para proponer un protocolo de comunicación interna para los equipos de interventoría con base en la metodología propuesta en el PMBOK sexta edición.
La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo	Nicolás Quaranta	2017	El objeto del trabajo fue verificar el cumplimiento empírico de la comunicación efectiva como factor crítico de éxito de los grupos de trabajo académico. Este objetivo partió de la hipótesis de que, en caso de ser maximizados ciertos elementos, se conseguirá la sinergia positiva, además de aumentar su productividad y eficiencia. El diseño de investigación involucró una revisión bibliográfica y un trabajo de campo que permitió contrastar la teoría con referencia a los hechos observados. Como principal conclusión, se pudo observar que la comunicación efectiva (com- puesta por los factores lingüísticos y paralingüísticos, la escucha empática y la cooperación) es un factor crítico para el éxito y por lo tanto, la aplicación de la información teórica contribuirá, en gran medida al funcionamiento eficiente de los grupos y la tan buscada sinergia positiva.
Gestión de las comunicaciones del proyecto bajo enfoque PMI-PMBOK: estudio de casos de ingenieros y arquitectos en la elaboración de expedientes técnicos en el ministerio público del Perú	Ricalde Casaverde, Martha Ivone	2019	La presente investigación tuvo como objetivo describir e interpretar de qué manera se presenta la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto bajo el Enfoque PMI-PMBOK: Estudio de Casos de Ingenieros y Arquitectos en la Elaboración de Expedientes Técnicos del Ministerio Público del Perú, lo cual permitió evidenciar que es relevante y positiva la gestión de las comunicaciones del proyecto y que actualmente no es tomada en cuenta en el desarrollo de los proyectos de construcción con la importancia que merece y recomendar la implementación de procesos de dirección de proyectos que incluyen la gestión de comunicaciones del proyecto bajo el enfoque tratado en el presente estudio, con el fin de conseguir mejores resultados y acortar tiempos para cumplir con las metas trazadas en la Oficina de Infraestructura del Ministerio Público.

4.3 Factores comunicacionales que afectan positiva o negativamente la actividad gerencial de la empresa Compulaser.

4.3.1 Gestión de las comunicaciones:

En cuanto a la gestión de las comunicaciones en la empresa Compulaser, es evidente la falta de un plan para que las comunicaciones sean eficiente y efectivas, puesto que según el PMBOK la gestión de las comunicaciones es un proceso critico en la dirección de proyectos. Durante la ejecución de esta investigación se evidenció la falta de organización en cuanto a las comunicaciones; como lo manifiesta el participante 2AC *“me parece que es muy buena, pero pues sí falta un poco más de orden porque a veces como llegan muchas cosas al tiempo, al momento de comunicarnos se nos pasa cierto dato. Entonces, ya cuando viene el cliente a pedir, nos quedamos mirando porque no sabemos a quién se le dijo. Entonces, más bien la comunicación es muy buena, pero sí se puede mejorar”*. Es decir, no hay un canal de información pre establecido ni mucho menos un plan para las comunicaciones entrantes y salientes que permitan desaturar la carga de información que eventualmente se acumula en una funcionaria la cual además ejerce labores de auxiliar contable.

No obstante, la empresa ha implementado lineamientos del PMBOK, como por ejemplo el establecimiento del registro de interesados para los proyectos que llevan en marcha (clientes y proveedores frecuentes) de tal modo que identifican las necesidades y expectativas de sus clientes, lo cual mejora las relaciones de confianza y compromiso con estos.

Tabla 4**Elementos comunicacionales:**

Comunicaciones en la empresa	Medio: digital o físico
Comunicación interna: Empleados	Matriz de registro en Excel
	Tablero de registro
	Teléfono-celular
	Redes sociales, mensajería instantánea Facebook, WhatsApp
	Radios de comunicación
Comunicación externa: Clientes, proveedores	Factura de venta para la toma de pedido a clientes.
	Teléfono-celular
	Proveedores con aplicaciones móviles para solicitud de pedidos de suministros.
	Correo electrónico
	Mensajería instantánea WhatsApp
	Publicidad en redes sociales

4.1.1 Comunicación interna y externa:

Comunicación interna: La comunicación es un elemento vital en cualquier organización, y Compulaser no es la excepción. Como empresa pionera del sector litográfico en Barrancabermeja, entiende la importancia de una comunicación efectiva para asegurar servicios de calidad. En este sentido, aunque desde la gerencia no se tiene conocimiento sobre los lineamientos del Project Management Institute ni el libro PMBOK, implícitamente la empresa ha implementado estrategias de comunicación interna como las reuniones semanales de equipo, lo cual ha sido importante para establecer una cultura de colaboración, trabajo en equipo y seguimiento.

Comunicación externa: En relación con la comunicación externa como lo referencia el PMBOK se centra en los interesados externos tales como clientes, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el gobierno, el público, siendo así se identifica que la comunicación externa no es gestionada de manera eficiente, ni explotada de manera que permita atraer nuevos clientes, ser conocida por más personas y que se genera una recordación de marca. La gerencia de la empresa se ha limitado a exteriorizar sus acciones y comunicaciones en función a la voz a voz y a las relaciones interempresariales propias de la dinámica comercial de este sector, desaprovechando quizás las nuevas tecnologías como lo son las redes sociales, páginas web y demás medios de interacción remota.

Se identifica que no se están gestionando las comunicaciones con nuevos elementos tecnológicos o de apoyo que permitan optimizar de mejor manera y esto se ve reflejado en lo ya referenciado por el participante 2AC *“pero pues sí falta un poco más de orden porque a veces como llegan muchas cosas al tiempo, al momento de comunicarnos se nos pasa cierto dato”* se entiende el *“se nos pasa cierto dato”* como un aspecto un elemento negativo que afecta la imagen comercial por incumplimientos, afecta los ingresos por no vender, entre otras posibilidades.

Gestión de las comunicaciones del proyecto:

1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: No se evidencia planificación estructurada en la gestión de comunicaciones, se evidencia un manejo tradicional pero funcional de toma de pedidos a clientes y solicitud de pedidos a proveedores, utilizando elementos como mensajería vía redes sociales, correos electrónicos y algunas plataformas de solicitud de pedidos propias de proveedores.
2. Gestionar las Comunicaciones: principalmente la comunicación en general interna se gestiona de forma convencional, utilizando elementos como carpetas, separadores, un estand de archivo en el cual se documentan entre otras cosas facturas o soportes de pago realizados, ahora bien, en general no se dispone de una gestión estructurada que permita organizadamente almacenar, recopilar, crear o distribuir algún otro tipo de comunicación interna.
3. Monitorear las Comunicaciones: Se evidencia un seguimiento en relación con la toma de pedidos que es consignado en un tablero en el cual se incluyen los trabajos, tareas y compromisos pendientes.

Teniendo estos elementos identificados se encuentra que Compulaser desde la gerencia no está implementado alguna metodología ágil relacionada a la gestión de proyectos, como tampoco adopta los elementos generales del PMBOK, por el contrario, las diferentes acciones las realizan en función al empirismo y la necesidad del momento.

5 CONCLUSIONES

Se identificó que los retos gerenciales en Compulaser revela una serie de áreas críticas que deben ser abordadas para asegurar el crecimiento sostenible de la empresa. En primer lugar, la estructura organizativa actual, caracterizada por un liderazgo centralizado, limita la capacidad de delegar y confiar en el equipo.

Desde una perspectiva económica, Compulaser enfrenta presiones significativas debido a la carga tributaria y las exigencias de reinversión. La gestión eficiente de los recursos económicos es esencial para mantener la operatividad y el cumplimiento de obligaciones con el personal. La planificación financiera incluyendo un análisis del mercado constante y la búsqueda de fuentes de financiamiento adicionales pueden ser estrategias clave para superar estos obstáculos.

En términos laborales y comportamentales, el ambiente de trabajo en Compulaser es mayoritariamente positivo, gracias a la experiencia y disposición de todo su equipo de trabajo.

La estructura organizativa tradicional y jerárquica de Compulaser presenta desafíos significativos en la toma de decisiones y en la delegación de funciones, principalmente cuando se requiere tomar una decisión importante y el gerente no se encuentra, por ello se sugiere para mejorar la eficiencia se recomienda delegar a una persona que asuma las veces de dirección para la toma de estas decisiones.

La ausencia de un enfoque metodológico para la planificación y gestión de proyectos en la organización limita su capacidad para alcanzar objetivos de manera eficiente y efectiva. Esta falta de planificación puede conducir a descoordinaciones, retrasos y un uso ineficiente de recursos, afectando negativamente los resultados generales. Para mejorar su desempeño, es fundamental implementar herramientas y técnicas de gestión que permitan una planificación más estructurada y una mayor claridad en la ejecución de proyectos, lo que facilitaría la consecución de metas, se sugiere la implementación de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK, la cual presenta estándares, pautas, normas para la gestión de proyectos.

La comunicación interna y externa limitada en la organización, junto con la falta de tecnología para optimizar este proceso, crea barreras que afectan la colaboración y la relación con los clientes. Esta situación puede llevar a situaciones de retrasos en la toma de decisiones y una percepción negativa de la empresa en el mercado. Para avanzar y mejorar tanto la cohesión interna como la imagen externa, es crucial adoptar herramientas tecnológicas que faciliten una comunicación más fluida y efectiva. Esto no solo mejorará la

eficiencia operativa, sino que también fortalecerá las relaciones laborales y la confianza de los clientes, contribuyendo al éxito general de la organización.

La estrategia de diversificación de servicios que está implementando Compulaser es un paso fundamental para mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución. Al expandir su oferta, la empresa no solo puede atender mejor las necesidades cambiantes de sus clientes, sino que también minimiza los riesgos asociados a la dependencia de un número limitado de servicios. Esta diversificación permitirá a Compulaser explorar nuevas oportunidades de negocio, mejorar su posicionamiento en el sector y fortalecer su capacidad para adaptarse a las tendencias del mercado. Además, al diversificar, la empresa puede generar nuevas fuentes de ingresos.

Se evidenció que la falta de un plan estructurado para gestionar las comunicaciones en Compulaser representa un obstáculo significativo para su operatividad y efectividad. Sin una estrategia clara, la empresa corre el riesgo de operar en una comunicación ineficiente, tanto interna como externamente. Esto no solo afecta al equipo, sino que también puede herir las relaciones con los clientes y otras partes interesadas.

De acuerdo con lo estudiado, vinculando la teoría de Drucker con la investigación realizada en la empresa Compulaser, se puede observar que la empresa, al buscar diversificar sus servicios y mejorar su comunicación, está alineándose con los principios gerenciales que él propone. Según Drucker, la gerencia laboral implica un análisis sistemático y una búsqueda constante de mejora en el desempeño. En el caso de Compulaser, la implementación de un registro de interesados y un plan de comunicación refleja este enfoque, ya que permite a la empresa evaluar y responder a las expectativas de sus Stakeholders.

Recomendaciones

Para mejorar su desempeño y garantizar un flujo de información adecuado, es esencial que Compulaser desarrolle e implemente un plan de comunicación integral que defina roles (responsables), canales (medios) y procedimientos (como se utilizan los medios).

Además, se concluye que, para abordar estos desafíos, es crucial que Compulaser implemente herramientas tecnológicas que faciliten una comunicación más ágil y eficiente, herramientas como software para el control de recepción de pedidos, un software que contabilizar la disponibilidad de material en bodega, esto ayudará a reducir tiempos, optimizar recursos, ser eficaces, logra ser vanguardista en el gremio, y genera alivio en la carga laboral de los colaboradores.

La comunicación externa limitada en Compulaser, junto con la falta de tecnología para mejorar la eficiencia en este ámbito, representa un desafío significativo para la empresa en su búsqueda de establecer relaciones sólidas con clientes y socios. Esta situación puede llevar a afectar la fidelización de clientes y limitar las oportunidades de crecimiento. Para superar estos obstáculos, es fundamental que Compulaser implemente estrategias y herramientas tecnológicas que faciliten una comunicación más clara y efectiva con el exterior. Al hacerlo, no solo mejorará la interacción con los clientes y la respuesta a sus necesidades, sino que también fortalecerá su presencia en el mercado, promoverá una imagen más profesional y competitiva, y contribuirá a un crecimiento sostenible a largo plazo.

Desde Compulaser se convendría considerar la implementación de un enfoque metodológico en la planificación y gestión de proyectos, utilizando herramientas como el PMBOK. Este marco proporciona directrices y buenas prácticas que pueden mejorar significativamente la organización y ejecución de proyectos, al establecer un lenguaje común y un conjunto de procesos estructurados. Al adoptar el PMBOK, la empresa no solo podrá optimizar la asignación de recursos y el seguimiento de plazos, sino que también fomentará una mayor claridad en la comunicación entre los equipos, lo que reducirá los riesgos de descoordinación. Además, este enfoque metodológico permitirá a Compulaser medir y evaluar el desempeño de sus proyectos de manera más efectiva, promoviendo la mejora continua y asegurando que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Implementar este sistema podría ser un catalizador para aumentar la eficiencia y la efectividad en todas las áreas económicas de operación.

Como recomendación, Compulaser debería implementar un plan de comunicación integral que defina claramente los canales, procesos y responsabilidades para la difusión de información tanto interna como externa. Este plan debe incluir el uso de herramientas tecnológicas, como plataformas de mensajería instantánea, gestión de proyectos y software de colaboración, que faciliten una comunicación más ágil y efectiva entre los equipos y con los clientes. Por ello se sugiere la adopción de lo propuesto por el PMBOK sexta edición en el capítulo 10 denominado gestión de las comunicaciones del proyecto.

Desde Compulaser se debe continuar buscando oportunidades para diversificar sus servicios, esta diversificación no solo le brindará la capacidad de adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes, sino que también reducirá la dependencia de un número limitado de ofertas, minimizando así los riesgos asociados a las fluctuaciones del mercado. Para lograr esto, la empresa puede realizar un análisis constante de mercado y de necesidades emergentes en el sector. Además, establecer alianzas estratégicas con otras empresas o explorar nuevos nichos de mercado podría abrir puertas a servicios complementarios que enriquecerán su portafolio. Al diversificar sus servicios, Compulaser no solo fortalecerá su posición en el mercado, sino que también mejorará su capacidad para atraer y retener clientes, asegurando su crecimiento.

Finalmente; se puede decir que la empresa, al buscar diversificar sus servicios y mejorar su comunicación, está alineándose con los principios gerenciales que propone Drucker, el cual indica que la gerencial laboral implica un análisis sistemático y una búsqueda constante de mejora en el desempeño. En el caso de Compulaser, la implementación de un registro de interesados y un plan de comunicación refleja este enfoque, ya que permite a la empresa evaluar y responder a las expectativas de sus stakeholders, desde clientes hasta proveedores. Al adoptar estas medidas, Compulaser no solo está optimizando su gestión interna, sino que también está estableciendo un marco de trabajo que vincula los estudios teóricos y científicos que datan del estudio al detalle de todos los componentes de la gestión de proyectos y del quehacer del gerente de proyectos dentro de una empresa.

Además, la diversificación de servicios no solo busca generar recursos económicos, sino que también implica un examen continuo de la capacidad de producción y de cómo se pueden optimizar los recursos disponibles. Al adoptar un enfoque metodológico como la implementación del PMBOK en la gestión de proyectos y al mejorar la comunicación interna y externa, Compulaser está adoptando una postura proactiva para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Así, que finalmente se concluye que es importante que se realice un autoanálisis de las acciones que se están implementando en la empresa Compulaser como también en sectores que se vean representados en la presente investigación, en tomar la sugerencia de implementar dentro de su necesidad de negocio la adopción del PMBOK.

Referencias

- Benavides, S. D. (21 de 09 de 2022). *Radio nacional de Colombia*. Obtenido de <https://www.radionacional.co/cultura/artes/historia-del-diseno-grafico-en-colombia-analogo-y-digital>
- Bohórquez, L. E. (2011). *Google Academic*. Obtenido de Bohórquez, LE (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional. críticas y desafíos . Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7597>:
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7597>
- Chavez, C. R. (2005). *La categorización : Un aspecto crucial en la investigación cualitativa*. Obtenido de <https://biblioteca.unicesmag.edu.co>: <https://biblioteca.unicesmag.edu.co/digital/revinv/0123-1340v11n11pp113.pdf>
- Contreras Salluca, N. P. (10 de 11 de 2015). *Revista científica de contabilidad*. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/824
- Contreras, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* . Sincelejo.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de Mexico : Editorial Mc Graw Hill Education.
- Jefrey, P. K. (2015). *Gerencia de Proyectos*. Bogotá: Pearson.
- Jorge Iván Sánchez Jiménez, F. S. (2013). *Revista de la facultad de ciencias economicas y empresariales*. Obtenido de <https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2013.964>
- Joven, M. E. (2015). *Análisis de la actividad de la gerencia empresarial en la industria de la infraestructura en Colombia*. BOGOTÁ.
- Macro, D. (2024). *Expansion/datos macro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/diccionario/microeconomia#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20microecon%C3%B3mico%20se%20centra,la%20econom%C3%ADa%2C%20estudia%20variables%20agregadas>.
- Mendoza, A. P. (2008). *Scielo*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802008000200005#:~:text=El%20modelo%20te%C3%B3rico%20de%20equilibrio,demanda%20de%20bienes%20y%20servicios.
- Ministerio de Comercio, I. y. (22 de marzo de 2024). *Colombia Productiva*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/historico/industria-editorial-grafica>
- Oracle. (2024). Obtenido de <https://www.oracle.com/co/performance-management/planning/what-is-financial->

planning/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20financiera%20abarca%20los,ad%20hoc%20y%20el%20an%C3%A1lisis.

PMI. (2017). *PMBOK sexta edición*. Newtown Square, Pennsylvania.

rankmi. (2024). *rankmi*. Obtenido de <https://www.rankmi.com/blog/gerencia-y-liderazgo-encontrando-el-balance-correcto#:~:text=Sobre%20este%20tema%2C%20Peter%20Drucker,responsable%20del%20progreso%20econ%C3%B3mico%20organizado%E2%80%9D>.

Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y ejecución*. Bogotá : Ediciones de la U.

S.A, T. (20 de 02 de 2018). *Truyol Digital*. Obtenido de <https://truyol.com/blog/2018/02/20/la-evolucion-de-la-imprensa-desde-gutenberg-hasta-la-impresion-digital/>

Salavatierra Duván, B. T. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. En B. T. Salavatierra Duván, *Metodología de la investigación para administración y economía* (pág. 262). Pearson Bogotá.

Stefanell, F. N. (2016). *Google Academic*. Obtenido de <file:///C:/Users/jhonv/Desktop/Dialnet-ElControlInternoEnLosProcesosDeProduccionDeLaIndus-5432120.pdf>

Tapia, F. I. (2024). *Educación Socioemocional en la Nueva Escuela*. Obtenido de <http://repositoriorscj.dyndns.org/>:
<http://repositoriorscj.dyndns.org:8080/xmlui/bitstream/handle/PSCJ/2146/Educaci%C3%B3n%20socioambiental%20en%20la%20NEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo. 1 Relación resultado de entrevistas

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL DE LA EMPRESA COMPULASER

45

	Preguntas	Participante 1 MQ	Participante 2 AC	Participante 3 DG	Participante 4 Gerencia
1	¿Cómo es la Comunicación en la empresa?	con los proveedores no tengo comunicación, solo con compañeros	Me parece que es muy buena, pero pues sí falta un poco más de orden porque a veces como llegan muchas cosas al tiempo, al momento de comunicarnos se nos pasa cierto dato. Entonces, ya cuando viene el cliente a pedir, nos quedamos mirando porque no sabemos a quién se le dijo. Entonces, más bien la comunicación es muy buena, pero sí se puede mejorar.	Bueno, en cuanto a los clientes, la mayoría de los clientes los llevamos entre Erika y yo. Sí, lo que son, nosotros manejamos más que todos los publicistas. Entonces, bueno, ellos escriben, nosotros tratamos de recibirlos los trabajos, de pasarlos a producción, somos como la encargada de esa parte de comunicaciones, somos nosotras dos, aunque el jefe también tiene sus clientes, que son los que él maneja, y pues en cuanto al control de las cuentas y todo eso, también se trata de llevarlo yo como yo, el tema de las cuentas con los clientes y eso lo manejo yo. En cuanto a proveedores, todos los proveedores se sienten de pronto con el jefe, muy pocos son los proveedores que yo manejo, algunos como Sandrita eran los que yo llevaba, lo del papel, el papel que manejamos.	Bueno, yo hago reuniones y hablamos y les participo lo que está pasando y les pregunto a ellos, por ejemplo, lo inconformidades o cositas que haya que hacer para mejorar. tenemos un grupo de WhatsApp, cuando a veces se comunica por ahí uno, y por el grupo de WhatsApp manda la información tenemos boquitokis para comunicarnos entre nosotros a veces, ahí entre la bodega y eso tenemos los boquitokis. Bueno, los proveedores los pedimos, los manejo yo casi todos hay otros que lo manejan a Laura que más bien poco, pero ella siempre me participa de que sí podemos hacer esto y yo le informo, pero casi siempre lo manejo yo. Esos,
2	¿Qué aspectos positivos o negativos resalta en cuanto al manejo que se le da con la gerencia?	Bueno, en ese caso, el liderazgo que tiene el jefe es muy importante. Es una persona profesional a la cual se le puede hablar, se le puede contar las cosas, no le da miedo a uno comentar las situaciones.	Algo positivo que le diga el gerente de esta capa Si nosotros tenemos un permiso o algo, él no lo niega porque sabe que uno le está respondiendo en el trabajo. Entonces, él es muy comprensible en ese sentido, que si es algo médico o algo de un mandato que él sabe que uno no acostumbra hacerlo, él no le niega a uno porque sabe que uno está muy pendiente de la oficina. Entonces, es muy comprensible. O sea, si daña algún trabajo o algo, él entiende. O sea, él nunca ha explotado. De las personas que se han nombrado, no.	La responsabilidad, el compromiso, el buen liderazgo, porque no es solo ser un jefe, sino también ser un buen líder que nos acompaña. Puede ser uno decir, por ejemplo, que la experiencia y el conocimiento en el sector hace que de manera natural Que puede tener un buen relacionamiento natural Con las personas, incluso con los clientes, a veces vienen, nos ayudan a atender Trata también de colaborar con los clientes, de estar frente a los clientes, de qué necesitan Si se les puede colaborar en algo en cuanto a los proveedores también el estar pendiente de la materia prima de que si de pronto un material no funcionó de pronto hubo un problema buscar la solución o mirar qué pasó con esa materia prima hablar con el proveedor	
3	¿cómo se planifican las tareas dentro de la empresa?	Bueno, la planificación viene desde la recepción que realizan las chicas, de administración al cliente, pasa a la parte que es de producción, donde nos encargamos de lo que es imprimir y hacer los terminados, ya sean pendones, si el vinilo va laminado, si toca cortarlo, si toca pegarlo sobre algún recuadro, esos serían los terminados que nosotros en la parte de producción le realizamos al grupo de trabajo que tengamos.	bueno nosotros tenemos como distribuidas las actividades en cuanto lo que son las impresiones a la hacer lo que son la parte de producción según el orden de llegada de los archivos los muchachos lo van sacando de pronto si llega una prioridad o algo se trata de manejar como un sistema en el que tratamos de llevar un control incluso tenemos un tablero en el que especificamos como todas las actividades que hay por hacer para podernos distribuir y así poderle cumplir a todos los clientes como a tiempo y brindar un buen servicio.	Es como por orden de llegada. Por ejemplo, yo me programo en el caso de los diseños. A la medida que vaya llegando el cliente, yo lo apunto en la agenda, pero hay cosas que son de una vez. Entonces, los que programo, están los que programo, que duro por ahí dos, tres días en hacer, y están los que recibo quedado inmediatamente. Entonces, trabajo de dos formas.	
4	¿cómo se toman las decisiones importantes dentro de la empresa?	Decisiones importantes, pues, se toma, se comenta con las chicas y en caso de que sea, pues se habla con el jefe y la decisión ya a partir de ahí, de lo que se ha hablado con el jefe.	Bueno, pues las decisiones importantes primero que todo pues las consultamos primero con el jefe, buscamos como soluciones si de pronto hay un problema y no es tan grande, tratamos de buscar soluciones entre nosotros mismos como compañeros, de ayudarnos y ya si es algo como más así un problema grave tratamos de buscar una solución ya con el jefe aunque casi siempre lo consultamos todo con el jefe	Damos dos, tres opciones, y la final la da el jefe.	A veces lo comento con mi esposa. Y así tomo las decisiones. Por ejemplo, la semana pasada iba a empezar la distribución de papel. La verdad, solo lo comenté con mi esposa y tomé la decisión porque tenían que tomarla de rapidez. Y la comenté con ella,