



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

Diagnóstico del proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Carol Da Costa

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

Prof. Ricardo Petit

Caracas, Noviembre de 2009

INDICE DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

CAPÍTULO I – PROPUESTA DE TRABAJO	
Resumen de la Propuesta de Trabajo.....	3
Justificación del Proyecto.....	5
Objetivo General y Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II – MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	
Marco Conceptual.....	8
CAPÍTULO III – MARCO ORGANIZACIONAL	
Marco Organizacional.....	32
CAPÍTULO IV- MARCO METODOLÓGICO	
Marco Metodológico.....	37
CAPÍTULO V – RESULTADOS E IMPLICACIONES	
Resultados Esperados e Implicaciones.....	49
CAPÍTULO VI – CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES	
Consideraciones Éticas.....	76
CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES	
Conclusiones.....	78
Bibliografía.....	79
Cronograma de Ejecución.....	81
Anexos	
Instrumento	82
Marco Organizacional de Innova.....	85

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Resumen de la Propuesta

El estudio se realizó en Norma Color Litografía, empresa con veintidós años de trayectoria en el mercado nacional, ofreciendo servicios de impresión digital y comercial a clientes de diversas áreas. Por ser una empresa de corte familiar, han sido detectados vacíos en la instauración de normas y procedimientos, así como falta de divulgación e internalización del perfilamiento estratégico; lo que se traduce en fallas en la comunicación interna en la organización, dado que dichos códigos fueron creados desde el inicio, más no han sido difundidos a sus integrantes.

Con la elaboración del presente trabajo, se detectaron algunas variables que están mermando la fluidez en el intercambio de información, lo que ha generado déficit en la producción. Adicionalmente, los hallazgos detectados, sirven de base para una posterior intervención en la organización, en la que se diseñaría un plan de comunicación interno, que permita que los canales y los procesos comunicacionales se optimicen.

Para alcanzarlo se trazó como objetivo general conocer la percepción de los empleados de Norma Color Litografía sobre el proceso de comunicación interna de la organización, a fin de identificar las variables que afectan dicho proceso.

Se obtuvieron los objetivos en tres fases, a través de las siguientes técnicas de recolección de información: como primer paso se realizaron entrevistas a personal clave en la organización, luego se aplicó el instrumento denominado “IMCOL” (Instrumento de Medida de Clima Organizacional y Liderazgo), a una muestra representativa de todo el personal, y por último, a través de mesas de trabajo con el nivel gerencial, se aportaron herramientas que permitan subsanar los inconvenientes presentados y de esta manera obtener recomendaciones que servirán de base para elaborar el plan de comunicación interno.

Como resultados del presente estudio se obtuvo una visión de la percepción existente en el proceso de comunicación interna de la organización, de la cual se extrajeron las variables que están afectando dicho proceso, ofreciendo así un panorama más claro de la problemática que permiten a los líderes establecer los correctivos que fuesen necesarios.

Palabras claves: Cambio, Desarrollo Organizacional, Diagnóstico, Comunicación, Variables intervinientes en el proceso comunicacional, actores involucrados.

1.2 Justificación del Proyecto

El presente proyecto de consultoría se llevó a cabo en Norma Color Litografía, empresa de corte familiar, fundada en la ciudad de Caracas en 1986, que ofrece servicios de impresión comercial y digital en Venezuela y más recientemente en Panamá, cuya oficina fue fundada hace un año. Cuenta con más de sesenta (60) clientes de diferentes sectores, tales como: publicidad, consumo masivo, laboratorios, automotriz, medios impresos, aerolíneas, alimenticio, entre otros.

El diagnóstico de la situación abarcó en su fase inicial, únicamente al personal de Norma Color Litografía ubicado en Caracas – Venezuela.

En base a resultados aportados en entrevista exploratoria al Presidente de la Organización, se detectaron diversas problemáticas:

- Falta de divulgación e internalización del perfilamiento estratégico (misión, visión, valores y objetivos estratégicos).
- Fallas en procesos de comunicación interna, presente en diferentes niveles.
- Falta de un plan de comunicación interna que facilite la transmisión de información.
- Falta de códigos y reglamentos internos (ética, vestimenta, comportamiento, decálogo de servicios).
- Falta de un proceso de inducción y capacitación que garantice un personal mejor calificado y comprometido con la organización.
- Falta de un programa de reconocimientos y actividades extra-laborales que fomenten mayor integración e identificación con la organización.

Al revisar los puntos débiles encontrados en Normacolor, se planteó como principal problema lo siguiente ¿En Norma Color Litografía existen fallas en el proceso de comunicación interna, que dificulten el óptimo funcionamiento de la empresa generando fallas en la producción, el servicio y el clima interno?.

Es por ello que tomando en cuenta la necesidad encontrada, así como el tiempo y recursos destinados para satisfacerlas, se decidió enmarcar el trabajo en diagnosticar el proceso de comunicación interna presente en diferentes niveles, identificando las variables que lo afectan.

De esta manera, se pretendió diseñar, bajo el esquema de Investigación-Evaluativa, una propuesta de mejora del proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía Caracas.

Asimismo, se espera que la aplicación de la propuesta de mejora garantice un mejor funcionamiento en la organización, tomando en cuenta que existiría un flujo idóneo de comunicación en todos los niveles de la empresa.

De no haberse llevado a cabo el presente proyecto, los líderes de esta organización continuarían sin conocer cuáles son las variables que están afectando el proceso de comunicación interna de la organización y cuál es la percepción que tienen sus trabajadores sobre los flujos de comunicación vertical, horizontal, formal e informal.

De esta manera, continuarían las fallas observadas como la falta de claridad en los trabajadores sobre el rumbo de la empresa, el desconocimiento formal de las normas, códigos de ética y procedimientos a ejecutar para el óptimo desempeño de sus funciones y el desarrollo de la organización. Al ocurrir tal situación podrían incrementarse las fallas en la producción, en detrimento del servicio y el clima laboral en la organización.

1.3 Objetivos del Proyecto

Para dar respuesta a la propuesta de investigación, se planteó el siguiente objetivo a cumplir:

Objetivo General

- Analizar la percepción de los empleados de Norma Color Litografía para mejorar el proceso de comunicación interna de la organización.

Objetivos Específicos

- Conocer la percepción de los empleados de Norma Color Litografía sobre el proceso de comunicación interna en la organización.
- Identificar las variables que afectan el proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía.
- Definir recomendaciones que apalanquen la elaboración del plan de comunicación interna en Norma Color Litografía.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

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

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

En consecuencia, es necesario definir el término organización y desarrollo organizacional dado que nos enmarcará en el entorno en el cual se realizó la investigación, siguiendo con el proceso de diagnóstico lo que permitirá delimitar el alcance del trabajo, siguiendo un orden lógico.

3.1 Organización

La organización es entendida como la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Real Academia Española, 1992), y en esta asociación, la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Las organizaciones son cambiantes y buscan mejorar sus procesos internos constantemente con el fin de ser más efectivos, exitosos y mantener a su equipo de trabajo satisfecho, de allí radica la importancia de estudiar el desarrollo organizacional.

De acuerdo a Boone y Kurtz (1993) las organizaciones pueden ser definidas como “un grupo estructurado de personas que trabajan juntas para el logro de objetivos” y son el resultado de un proceso organizativo que evolucionó desde los inicios de la Revolución Industrial, con la finalidad de aumentar el nivel de productividad.

Por su parte, Porter, Lawler y Hackman (1975) conciben a la organización como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios. Entre las características de las organizaciones se encuentran: la existencia de unos límites que se construyen en la organización respecto a su entorno exterior, una autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

Weinert (1985) pretende reunir todos los puntos de vista en una única definición, afirmando que una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, un sistema de comunicación y un sistema de miembros coordinados dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una serie de metas finales u objetivos.

Se pueden considerar tres elementos clave en una organización: la interacción humana, actividades orientadas a metas y la estructura (Boone y Kurtz, 1993). En función de estos elementos, se pueden categorizar distintos tipos de organizaciones, uno de ellos, es la organización familiar.

3.1.1 Organizaciones Familiares

La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral (Steckerl, 2005). En las empresas familiares, estos dos sistemas se superponen y llegan a ser interdependientes, lo cual causa la problemática característica de la empresa familiar por ser dos sistemas opuestos, con objetivos y prioridades diferentes. Es por ello que diversos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa.

Vainrub y Rodríguez (2006) coinciden con lo anterior al afirmar que el gran reto de las empresas familiares, además de sobrevivir y crecer en un mundo competido, consiste en manejar dos sistemas diferentes: la familia y el negocio. Si para la familia lo importante es la armonía y la unión, independientemente de los aportes de cada miembro, para el negocio lo esencial es la generación de resultados y la retribución proporcional de los aportes.

Por otra parte, Steckerl (2005) afirma que la empresa familiar se vuelve aún más compleja en la segunda y tercera generación (en el caso de Norma Color el presidente-fundador es la primera generación, sin embargo la esposa y los hijos forman parte de la gerencia de la empresa), pues en éstas se multiplican los problemas, ya que llega a estar comprometida más de una familia. El problema se torna aún más grave cuando la empresa fue creada por socios no familiares y éstos legan la empresa a los suyos.

El ciclo de vida de las empresas familiares está compuesto por varias etapas. En el caso de Norma Color por lo pronto es más simple, porque el presidente de la empresa es el único fundador, moldeó una empresa de la nada y trabajó para conseguir metas a corto plazo, buscando su supervivencia a toda costa. No existen sistemas complejos ni mucho menos una planificación formal, además se espera que todos supieran de todo, es decir, no existe una especialización laboral. Probablemente la toma de decisiones es improvisada y el desorden es controlado gracias a que el presidente está al frente de todo y es él quien toma cada una de las decisiones clave. Su temor al fracaso lo impulsa a controlar casi todas las tareas, desde las más simples hasta las más complejas.

Monteferrante (2006), enumera algunas de las ventajas que presentan las organizaciones familiares en comparación con una empresa regular. Estas ventajas están estrechamente relacionadas con su naturaleza “familiar” que trae consigo un singular clima de pertenencia y propósito común entre sus integrantes. En las empresas familiares, sobre todo en las de primera generación, el fundador es visto como el *pater familiae* bajo cuya

autoridad y tutela se encuentran todos los miembros de la organización, sean familiares o no.

De acuerdo a los comentarios recibidos en la entrevista exploratoria con la encargada de los procesos administrativos, quien es personal de confianza del presidente a pesar de no ser familiar y lleva cierto tiempo dentro de la institución, este tipo de relación se observa entre el presidente y los empleados más antiguos de la unidad. Estos elementos emocionales y afectivos son intangibles, sin embargo, pueden expresarse en cualidades concretas y positivas tales como el compromiso, conocimiento del negocio, flexibilidad, visión de largo plazo, confianza y orgullo. Este mismo autor señala que el vínculo que se establece entre las empresas familiares y sus empleados hace que estos gocen de una mayor estabilidad laboral que la observada en las organizaciones no familiares

No obstante, existen también algunas desventajas asociadas a este tipo de organizaciones y que pueden aumentar su vulnerabilidad. Entre las principales desventajas se encuentran la rigidez, la resistencia al cambio, el nepotismo y los conflictos emocionales. La rigidez y la resistencia al cambio están estrechamente relacionadas con la presencia de mitos en las empresas familiares. Frases tales como: “siempre he hecho las cosas así y todo ha salido bien, por qué debería cambiar” y “las cosas se hacen así porque papá siempre lo hizo así” son algunos de los ejemplos de la poca disposición al cambio que puede encontrarse en estas organizaciones (Monteferrante, 2006).

Otra desventaja que pueden presentar las empresas familiares es el nepotismo que se manifiesta en la incorporación de miembros de la familia que carecen de vocación, interés o capacidad para ocupar los cargos a los cuáles están destinados. Las consecuencias de estas prácticas se hacen sentir en la incapacidad de los negocios familiares para captar y retener talento. La confusión entre lazos contractuales y afectivos puede llegar a propagarse al resto de la plantilla no familiar, por ello no es extraño que en estas organizaciones se contrate personal que posea vínculos familiares con empleados y se perpetúe el fenómeno del nepotismo en forma de amiguismo (Monteferrante, 2006).

Finalmente, los conflictos emocionales pueden también afectar el desempeño de las empresas familiares. En estas organizaciones suele ser muy difícil establecer límites entre las relaciones profesionales y las personales. Esto puede abrir la posibilidad de que el rencor, los celos la rivalidad y otras emociones de ésta índole, afecte la racionalidad de las decisiones empresariales y, por consiguiente, el desenvolvimiento del negocio (Monteferrante, 2006).

El conjunto de ventajas y desventajas de las empresas familiares revela lo complejo que puede resultar la administración de este tipo de organizaciones, en vista de la coexistencia de fuerzas opuestas cuya intensidad será determinante en su éxito o fracaso. Cuál de ellas predominará dependerá de la habilidad que tenga la familia para utilizar estratégicamente sus ventajas y de su capacidad para diseñar mecanismos que permitan hacer frente a los obstáculos inherentes a su naturaleza (Monteferrante, 2006). La forma ideal de iniciar este proceso es mediante una intervención enmarcada en el ámbito del Desarrollo Organizacional, es por ello que a continuación se explicará en qué consiste el proceso.

3.2 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es entendido a través de diferentes puntos de vista, entre los que destacan los siguientes conceptos:

- Es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1996).

- Es una serie de teoría, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Porras y Robertson, 1992).
- Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción (French y Bell, 1996)

Existen diferentes visiones para estudiar el Desarrollo Organizacional en las organizaciones y diversos autores han definidos fases o pasos para llevarlo a cabo de manera exitosa en una organización.

El Desarrollo Organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca de statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos. Por consiguiente, un programa de DO se inicia con el diagnóstico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos.

3.2.2 Fases del Desarrollo Organizacional

Todo programa de Desarrollo Organizacional comienza por la fase de diagnóstico, para lo cual emplea la recopilación y análisis de datos recogidos en el sistema. El requerimiento para las actividades de diagnóstico –un tipo de actividades diseñadas para proporcionar un relato fiel de las cosas tal y como son en realidad- se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o “lo que es”; la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones. (French y Bell, 1996)

French y Bell (1996) plantearon que el diagnóstico de los subsistemas de la organización puede centrarse abordando diferentes enfoques u objetivos:

- La organización total que tiene una carta de constitución o una misión común y una estructura de poder común.

Métodos comunes de diagnóstico: Encuestas, entrevistas, charlas informales, etc.

- Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos.

Métodos comunes de diagnóstico: cuestionarios, entrevistas, observaciones, revisión de registros y reportes, pláticas de diagnóstico y evaluación.

- Pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos.

Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas individuales, cuestionarios; observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas, y junta formal de grupo para el autodiagnóstico.

- Pequeñas organizaciones totales que son relativamente sencillas y Homogéneas.

Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas, cuestionarios y juntas de diagnóstico.

- Subsistemas de interfase o intergrupo.

Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas, cuestionarios y juntas de diagnóstico.

- Otros métodos como las Díadas y/o triadas, individuos, roles, los sistemas entre organización constituyen un suprasistema –esta es la arena del DO transorganizacional.

Métodos comunes de diagnóstico: entrevistas, cuestionarios, espejo organizacional, desarrollo de listas de cómo ve cada grupo a los demás y juntas de diagnóstico.

Sin un proceso de comunicación fluido la organización no existe; allí radica la importancia de realizar un diagnóstico organizacional que para objetos de esta investigación no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, a fin de resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma; para el caso que nos atañe estará enfocado a solventar las fallas que se producen actualmente en el proceso de interacción entre los individuos. (Rodríguez Darío, 1992)

Es importante destacar que a través del diagnóstico se podrá recopilar información (datos) acerca del cliente con el fin de definir su “Estado Actual” y poder tomar las acciones necesarias para mejorar el sistema. El diagnóstico es una de las fases más importantes del Desarrollo Organizacional ya que un mal diagnóstico puede causar daños mayores a la organización.

De esta manera, para llevar con éxito el proceso de diagnóstico se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. **Levantamiento de la información:** la información que se recoja debe ser válida. Para que esto sea así, es necesario que cumpla con dos características: la información debe ser “real” e “importante”.
2. **Análisis de la información:** es importante que el agente externo de cambio, verifique su análisis de información con el fin de evitar malas interpretaciones y análisis de la misma. Un mal análisis puede llevar a una intervención que dista de ser beneficiosa para la empresa.

Asimismo, dependiendo de las variables que integren el caso a estudiar como lo son: el tipo de información que se desea recolectar, el tamaño de la organización, tipo de empresa, etc. Estas variables dividen el diagnóstico de la siguiente manera:

1. **Sobre los sistemas:** enfoque global de la organización como un sistema completo o de los subsistemas que integran el sistema global.
2. **Sobre los procesos organizacionales:** enfoque que se centra en los procesos que se definen como “qué hace la organización y cómo lo hace”.
3. **Modelo de seis cuadros:** (M. Weisbord) este modelo identifica seis áreas claves para el éxito de una organización: propósito, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.
4. **Consultoría de la tercera ola:** (M. Weisbord) años más tarde se desarrolló un modelo que enfatiza que el enfoque se debe hacer en el bienestar y no en el malestar para así poder mejorar de manera eficiente los problemas

En el presente estudio se tomó en cuenta el enfoque del diagnóstico de sistemas, midiendo los aspectos administrativos, tecnológicos y del recurso humano de la organización para analizar con detalle cada uno de los subsistemas y lograr identificar las principales fallas y fortalezas.

Asimismo, Beckhard (1969) subraya la importancia de las actividades del diagnóstico como sigue: El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser “equipos” naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfases, el manejo de conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.

Kolb y Frohman (1970) señalan siete fases que han de seguirse en la consultoría en materia de DO: Exploración, Entrada, Diagnóstico, Planeación, Acción, Evaluación y Terminación. Burke (1992) las cambia y las denomina de la siguiente manera:

- 1. Entrada**
- 2. Contratación**
- 3. Diagnóstico**
- 4. Retroinformación**
- 5. Planeación del cambio**
- 6. Intervención**
- 7. Evaluación**

Entrada:

El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo.

Contratación:

En la suposición de que las exploraciones mutuas de consultor y cliente avancen en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso del proceso es la negociación de un contrato. A diferencia de otros tipos de contrato, el de DO indica más acerca del proceso que acerca del contacto. Aclara tres áreas críticas para el consultor y el cliente:

1. Lo que cada uno de ellos espera obtener de la relación
2. Cuánto tiempo habrá de invertir cada uno, cuándo lo invertirá y a que costo.
3. Las reglas básicas dentro de las que habrán de actuar las partes

Diagnóstico

Dos pasos conforman la fase de diagnóstico: Captación y análisis de información. La captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Una vez que se han reunido los datos, el consultor tiene que proceder a conjuntar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último, a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.

Retroinformación

Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general, primero con el jefe solo y más tarde con el grupo a partir del cual se reunieron los datos.

Por lo general, toda sesión de retroalimentación comprende tres pasos: primero, el consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar. En seguida, se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta. Por último, se dedica algún tiempo a la interpretación. El consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

Planeación del cambio

Una vez que se entendió el diagnóstico y se le juzgó exacto, de inmediato se planean los pasos de la acción que se va a emprender. Cuanto más complejo es el diagnóstico o cuanto más extenso es el sistema cliente, tanto más apropiado será que la fase de planeación pase a ser un acontecimiento más tardío, después de las sesiones de retroinformación. Este período puede permitir que la retroinformación penetre y genere una oportunidad para reflexionar en forma más profunda en cuanto al proceso de la planeación. Los fines de esta fase son: Generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico y segundo, decidir el paso o pasos que hayan de darse. La decisión final acerca de los pasos que habrán de darse corresponde al cliente y no al consultor.

Intervención

Consiste en la acción emprendida. Las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. Cualquiera que sea la intervención, el profesional de DO sigue trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa.

Evaluación

Es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca una evaluación de la labor de DO. Resulta difícil hacer una evaluación altamente científica de la labor de DO.

Lo que tiene importancia para el cliente es que la acción emprendida sea exitosa, según lo indiquen los niveles de utilidad, la disminución de costos o la obtención de resultados superiores en general; la razón del éxito es lo de menor importancia. Tiene que proporcionar datos adecuados para tomar decisiones razonables en relación con futuros cambios.

Este proceso de diagnóstico se centró en una empresa familiar de mediano tamaño, del sector de producción litográfica. Un grupo empresarial desatendido por las herramientas de Desarrollo Organizacional.

Resulta relativamente sencillo, en el mundo de las pequeñas empresas industriales poner de relieve un vacío metodológico importante respecto a las formas de medir su realidad organizativa (véase Mellado, 2004, 2005).

3.3 Clima Organizacional

Procesos comunicativos elementales, como el clima y el liderazgo, son desatendidos por dichas organizaciones, desconociendo la importancia que éstas tienen en el funcionamiento de sus sistemas sociales.

Los instrumentos de control que en la actualidad existen encaminan sus intereses a un nivel administrativo, puramente económico o comunicativo, pero orientados exclusivamente a grandes o medianas empresas, además de tratar muchas veces ambos fenómenos – clima y liderazgo – de forma independiente.

Considerando la importancia y trascendencia tanto económica como social que aportan al mundo empresarial y laboral este tipo de organizaciones, se asume como trascendental ahondar en las herramientas metodológicas que ayudan a diagnosticar su realidad laboral (Silva, 1996; Sisdedos, 1986; Ekvall, 1986, Ashkanasy et al, 2000).

Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: un primer grupo que se basa en las características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985, 1995); una segunda vertiente que se interesa sólo por el aspecto psicológico del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963); y finalmente una tercera corriente – que es la que se adopta en este estudio – la cual se preocupa de la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Payne y Pugh, 1976; Naylor et al, 1980; Moos, 1979; Moos & Insel, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 1990, 1986; Mellado, 2004).

El concepto de clima es una abstracción introducida por primera vez en psicología industrial–organizacional por Gellerman en 1960 (tomado de Tagiuri, 1968, c.p. Brunet, 1999). Sin embargo los orígenes técnicos de este concepto aun no se han esclarecido. (Zacarias, 2001)

Siempre se ha concebido como un tópico que el Clima Organizacional, se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma. Payne y sus colaboradores (1971; en Payne y Pugh, 1976), se encuentra entre los primeros en definir el clima organizacional como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalecientes entre los miembros de un sistema (Quevedo, 2006).

Sichel (1995) indicó que por Clima organizacional se entiende entonces la percepción que los miembros de una organización tienen de ella.

Tagiuri (1968) citado en Sichel (1995) definió al Clima organizacional como una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización, la cual es percibida por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en

valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización.

Hellriegel y Slocum (1974) citado en Sichel (1995) indicaron que el Clima organizacional se refiere a un conjunto de atributos que pueden ser percibidos en relación a una organización en particular y/o sus subsistemas, los cuales pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o sus subsistemas manejan a sus miembros y al ambiente que los rodea.

Por su parte Schneider (1973) citado en Sichel (1995) expresó que el concepto de clima puede ser descrito como dependiente de la personalidad; clima representa una percepción individual.

No existe ninguna intención de restringir el concepto de clima a percepciones compartidas por miembros de un grupo de trabajo u organización. Para 1990 este autor definió que el Clima organizacional es la manera en que los miembros de una organización perciben los eventos, las prácticas, los procedimientos y tipos de comportamiento que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la organización. (citado en Sichel, 1995).

Para Moran y Volkwein (1992) citados en Sichel (1995), el clima organizacional es una característica organizacional, relativamente duradera que la distingue de otras organizaciones, y engloba las percepciones colectivas de los miembros de la organización con respecto a dimensiones como: autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación y justicia; se produce por la interacción entre miembros; sirve como punto de partida para la interpretación de una situación dada; refleja los valores y actitudes prevalecientes de la cultura organizacional y actúa como fuente de influencia que modela la conducta.

El Clima organizacional sugiere los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio, en las actividades,

y motivación de las personas que trabajan en una organización específica. (Litwin y Stringer, 1968).

Hodgetts y Altman (1992) citado en Sichel (1995) indicaron que el Clima organizacional se refiere al conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

Según Schneider y Rentsh (1988) citados en Sichel (1995) manifestaron que el Clima organizacional es una sensación imperativa, que se origina de la percepción de los empleados de las políticas, prácticas, procedimientos, que a través del sistema de recompensas, apoyo y expectativas; indican las metas de la organización y los medios para alcanzarlos.

Sichel (1994) concluyó al comparar las definiciones dadas por los autores en diferentes épocas que el clima es el proceso psicológico que funge como mediador de las relaciones entre el ambiente de trabajo y las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo. Por ende, clima no es ambiente de trabajo, no es como los individuos responden al mismo, más bien Clima es un medio perceptual a través del cual pasan los efectos del ambiente sobre las actitudes y comportamientos de los individuos.

Brunet (1987), se refirió al Clima organizacional como una configuración de características de la organización. Más específicamente el Clima está relacionado con las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas, directa o indirectamente, por sus miembros manifestándose en la conducta de los mismos.

Álvarez (1992) citado en Sichel (1995) indicó que Payne y Mansfield (1978) expresan que la naturaleza del clima y la percepción individual se ven influenciados por parámetros contextuales, tecnológicos y estructurales del sistema organizacional; la posición que ocupa el individuo dentro de la organización (nivel jerárquico y salario); los

personalidad, actitudes y niveles de satisfacción, y; las perspectivas de terceros dentro de la organización, ya sean de igual, menor o igual nivel jerárquico.

En este sentido y apoyándonos en la definición de Psico Consult (1998) el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico. Esta percepción influye en niveles de satisfacción, permanencia y en el desempeño del personal; igualmente afecta los niveles de productividad y rendimiento organizacional. (Zacarías, 2001).

Schneider y Reichers (1983) señalan tres enfoques para definir la forma en que surge el clima dentro de la organización.

- **El enfoque estructuralista:** consiste en que los individuos adjudican los significados de los eventos, prácticas y procedimientos dentro de los mismos eventos.

De acuerdo con esta perspectiva, el Clima difiere de organización en organización a las diferencias en las estructuras organizacionales. (Sichel, 1994)

Bajo este enfoque el Clima es una manifestación objetiva de la estructura organizacional, en cuya ante una misma exposición, los individuos presentan percepciones similares.

- **La perspectiva perceptual (atracción–repulsión):** consiste en que los significados que los individuos le dan a los eventos salen de ellos mismos. Este enfoque sugiere que el Clima difiere de organización en organización en función

diferentes tipos de personas que ingresan en casa organización (Sichel, 1994)

En ésta, el Clima Organizacional es una descripción “psicológicamente procesada” de las condiciones organizacionales.

- **El enfoque simbólico interaccionista o interactivo:** sitúa el significado de los acontecimientos en función de la interacción que existe entre los individuos. Esta perspectiva otorga una gran importancia a las interacciones y vivencias por las que pasa el individuo al ingresar en la organización, es decir, durante su periodo de socialización. También subraya la importancia del sentido de pertenencia al grupo como determinantes del Clima, el cual varía de grupo en grupo (Sichel, 1994). La interacción de los individuos al responder a las situaciones dadas, hacen surgir conductas que forman parte de las normas aceptadas y compartidas las cuales conforman la base del Clima Organizacional.
- Moran y Volkwein (1992) citados en Sichel (1995) agregan la **perspectiva cultural**, que se emerge de la interactiva: en ésta se incorpora la interacción de los miembros de un grupo como un elemento determinante del clima organizacional en las cuales, además, participan los conocimientos y los significados de la cultura organizacional.

La existencia del Clima organizacional está condicionada a la presencia e interacción de varios componentes:

- Factores organizacionales tales como liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión autoritaria, participativa, etc.), sistemas formales y estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.
- Miembros que conformen y trabajen en la organización

- Actividad

es, interacciones y demás experiencias dentro de la organización.

- Percepción, la cual está influenciada por parámetros contextuales, tecnológicos y estructurales del sistema organizacional, posición que ocupa el individuo dentro de la organización, factores personales, atributos de la personalidad, actitudes y nivel de satisfacción, perspectivas de terceros dentro de la organización con quienes se interactúa, etc.

3.3.1 Liderazgo

Respecto al liderazgo, esta investigación se basa en las teorías del comportamiento potenciadas desde los estudios de la escuela de Ohio a fines de los años 40 (Likert, 1965,1968; Yulk, 1981; Sayles et al, 1966; Bonoma y Slevin, citados en Slevin y Pinto, 1988) y situacionales (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1988, 1993; Evans, 1974; House, 1971; Graen, 1982; Vroom y Yetton, 1973; Vroom y Jago, 1990; Bonoma y Slevin, citados en Slevin y Pinto, 1988) las cuales definen tanto al sujeto en cuestión como el contexto que convoca al líder.

Con relación al estudio del liderazgo, Bonoma y Slevin citados por Slevin y Pinto (1988) proponen un esquema que especifica diferentes estilos de líderes (desde Autócrata a Administrador de Consensos) a partir de la situación que el jefe vive dentro de la empresa desde un punto de vista comunicativo.

En base a ello, plantean una serie de actitudes estándares que los jefes podrían escoger en situaciones diferenciadas para sus relaciones con los subordinados dependiendo de dos preguntas centrales: ¿De dónde se va a obtener la información? (A quién preguntar) y ¿Dónde se tomará la decisión para cada problema? (Quién decide).

El modelo de líder - participación desarrollado por Vroom y Yetton (1973) y luego revisado por Vroom y Jago (1990), en tanto, relaciona la conducta del líder y la participación, con la toma de decisiones en el contexto de la organización. Plantean siete

liderazgo como procesos de decisión para problemas tanto grupales como individuales (desde Autocrático a Delegador), las cuales estarían condicionadas por doce variables situacionales materializadas en preguntas que se relacionan con la percepción del “propio líder”, pero no de sus subordinados, sobre sus actividades dentro de la organización y sobre el manejo de las decisiones y la participación.

3.3.2 Comunicación

Por otro lado, vale la pena acotar que uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de todo grupo social es la existencia de un sistema de comunicación, sin dicho sistema es imposible la interacción humana y el mantenimiento de la estructura social. Etimológicamente, *comunicar* significa “compartir” o “intercambiar”, por esta razón los estudiosos del tema de la comunicación plantean que se trata de un proceso de interacción entre dos o más elementos de un sistema.

Sans Luis (1994) entiende por comunicación al conjunto de los procesos por los cuales se efectúa la operación compleja de poner en relación una o varias fuentes de información, por mediación de una línea de aparatos emisores y receptores, con uno o varios destinatarios para cambiar información.

De acuerdo a Pasquali (1978), la comunicación aparece en el mismo instante en que la estructura social comienza a configurarse, ya que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. John Fiske (1982) la define como una “interacción social por medio de mensajes”, mientras que Mota (1988) considera que se refiere a la transmisión de un mensaje, directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de éste a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenido. Del mismo modo, Fernández (1999) opina que para que se dé la comunicación, es necesario un sistema compartido de símbolos comunes entre las

intervienen en el proceso comunicativo, es decir que quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

Pero la comunicación es más que un intercambio de información. Según afirma Berlo (1979), nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas.

Dentro del ámbito organizacional, Gary Kreps (1995) define a la comunicación como “el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

Fernández Collado (1997) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Por su parte, Trelles (2001) asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.

Asimismo, considera que la comunicación tiene tres funciones principales:

▪ **Función**

- descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- **Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
 - **Función de desarrollo:** analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

Robbins (1999), en cambio, describe las siguientes funciones:

- Controla el comportamiento individual mediante guías formales e informales.
- Motiva.
- Permite la expresión emocional.
- Permite la evaluación y cumplimiento de metas establecidas.

Según este mismo autor, en la mayoría de los casos, las dificultades en la empresa se basan en fallas en el proceso comunicativo. Es por esto que las Organizaciones deben preocuparse por establecer y mantener una comunicación efectiva entre sus miembros y unidades. Martha Alles (2004) define a la comunicación efectiva como la capacidad para:

- Transmitir ideas de manera clara y comprensible.
- Saber elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular.

- Adaptar el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas.
- Saber escuchar y mantener canales de comunicación abiertos, tanto a niveles superiores como inferiores.

Lair Ribeiro (2000) explica que la comunicación eficaz significa adecuar los canales de comunicación entre el emisor y el receptor, a fin de lograr el entendimiento del mensaje transmitido. Por su parte, Bennis (1991, c.p Gaynor 2003), indica que la comunicación efectiva es la capacidad de transmitir información clara y sencilla, y de crear vínculos

comunicacionales con sus seguidores a través del uso de recursos que amplían este proceso

A los efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un proceso de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

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

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

- **Verbal y**

no verbal: porque implica la utilización de ambos lenguajes -en algunos casos.

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

- **Emisor:** Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- **Receptor:** Es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como Receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.
- **Canal:** Es el medio físico por el que se transmite el mensaje.

- **Código:** Es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor). Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.
- **Mensaje:** Es lo que se quiere transmitir.
- **Situación o contexto:** Es la situación extralingüística en la que se desarrolla el acto comunicativo.

Asimismo, el proceso de comunicación en una organización está determinado por diferentes variables y por la interrelación existente entre las personas de diferentes niveles, es por ello que en el presente estudio se realizará un diagnóstico de comunicación interna basado en la comunicación vertical o ascendente, horizontal o entre pares, el proceso de liderazgo que influye en el flujo de estas relaciones y en los roles y objetivos que fomenta la propia organización. Todas estas variables afectan el proceso de comunicación e interrelación existente en una institución y por ende son de gran relevancia para el estudio.

culminado el diagnóstico comunicacional en la organización y haber identificado las principales variables a mejorar, se definieron ciertas recomendaciones que servirán de base para que el cliente desarrolle un plan de comunicación coherente y efectivo, obteniendo resultados favorables en un corto y mediano plazo, tomando en cuenta las tácticas a emplear, los públicos, medios disponibles, recursos, indicadores y sistemas de evaluación.

Un buen plan de comunicación servirá para establecer un sistema de comunicación que le permita a la organización difundir sus principios y valores, sus contenidos y sus avances de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos, contribuyendo, de este modo, a aumentar la motivación, la cohesión y el desarrollo personal en aras de una gestión más ágil, eficiente y eficaz.

CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

Norma Color es una empresa de litografía creada en 1986 como fotolito manual, con el fin de brindarles el mejor servicio a sus clientes. Ese mismo año, adquieren la primera máquina de impresión de formato de cuarto de pliego y de color.

En el año 2000, por la necesidad de complacer a sus clientes con el mejor de los servicios, adquirieron una máquina de pliego más barniz acuoso de cinco cuerpos.

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

Su norte siempre ha sido la búsqueda de lo mejor para sus clientes y en vista de que hay que adaptarse a las nuevas tecnologías y exigencias del mercado, hoy día cuentan con

impresión y encuadernación automatizada para revistas engrapadas y cuentan con el mejor servicio en impresión digital.

4.1 Filosofía

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

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

Objetivos:

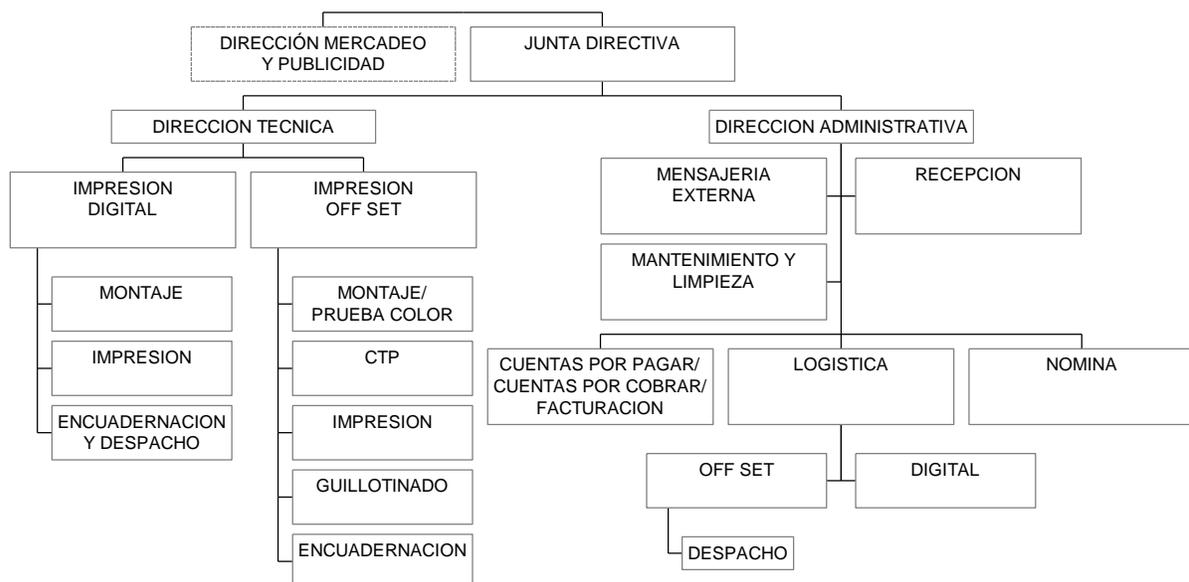
- Proveer un servicio global en el campo de pre-prensa, prensa y post-prensa, respaldado por tecnología avanzada.
- Ofrecer a su valiosa cartera de clientes, socios y aliados un servicio de calidad con máxima capacidad de respuesta ante sus necesidades.
- Disponer de recursos humanos calificados, comprometidos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

4.2 Estructura Organizativa

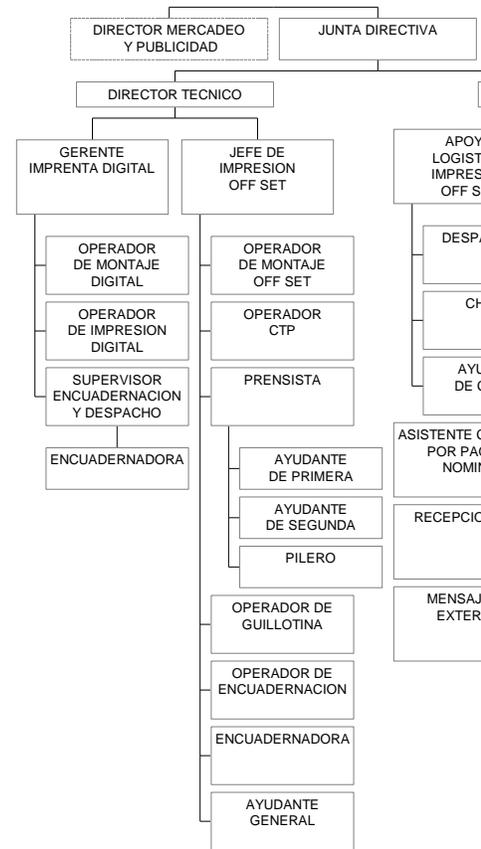
Áreas de trabajo:

- Presidencia
- Administrativa (facturación, atención al cliente, Recursos Humanos)
- Producción (pre-prensa, prensa, post-prensa, digital y entrega.

Organigrama General de la Organización



Organigrama de Posición:



4.3 Servicios que ofrece

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

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

Se definen como

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

Se caracterizan por:

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

4.4 Alcance

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

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

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

4.5 Clientes:

Cuentan con una cartera amplia de “asociados en las artes gráficas”. Así denominan a sus clientes, porque los sienten como sus socios, ya que de ellos depende el crecimiento de Litografía Norma Color. Más de 60 clientes en diferentes sectores: publicidad, consumo masivo, laboratorios, automotriz, medios impresos, aerolíneas, bancos, alimenticio, etc.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**El estudio se llevó a cabo en:**

- Norma Color Litografía, Caracas.
- Benefició a toda la organización, lo que asciende a treinta y cinco (35) empleados distribuidos en todas las áreas de la empresa.

5.1 Tipo de investigación:

Investigación-evaluativa: Tiene como propósito la determinación sistemática de la calidad o valor de programas, planes e intervenciones (Fernández-Ballesteros, 1996).

La investigación-evaluativa se preocupa por la adecuación entre medios y fines o propósitos para los cuales ellos se quieren crear o han sido implantados. Se fundamenta en el enfoque de sistemas (Robbins y De Cenzo, 1996), en el cual, los medios (instituciones, programas, proyectos, planes o intervenciones), son un conjunto de elementos organizados (sistemas abiertos) que interactúan con su entorno y que le proporcionan a éste, productos, servicios, aplicaciones o ideas para alcanzar un fin o propósito (de salud, social, económico, cultural, ambiental o espiritual, entre otros). Estos medios reciben a cambio los insumos (financieros, humanos y de infraestructura) que les permita mantenerse operando como sistemas (organizaciones).

Las fases generales del proyecto fueron las siguientes:

1.- Exploración

Hito: Desarrollo Propuesta de Diagnóstico

2.- Contratación o acuerdo entre las partes

Hito: Propuesta aceptada por el Cliente

3.- Diagnóstico inicial según modelo escogido

Hito: Informe diagnóstico

4.- Establecer Objetivos de Cambio

Identificación de variables que afectan el proceso

5.- Recomendaciones para realizar intervención

Hito: Informe de recomendaciones

6.- Culminación de Consultoría

Asimismo, las fases metodológicas que se siguieron para cumplir los objetivos planteados en el presente proyecto fueron las siguientes:

- **Fase I**
 - **Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados de Norma Color Litografía sobre el proceso de comunicación interna de la organización.
 - **Estrategia:** Entrevistas iniciales, aplicación de Instrumento Diagnóstico IMCOL
 - **Producto:** Informe sobre diagnóstico del proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía.

Para dar inicio al presente trabajo, se contactó a diferentes empresas, de pequeño y mediano tamaño, ubicadas en la ciudad de Caracas con la finalidad de detectar cuál de ellas presentaba algún problema organizacional que se pudiera diagnosticar y proponer mejoras en su funcionamiento, con los recursos y el tiempo destinado para ello. Los medios utilizados para ello fueron llamadas telefónicas y correos electrónicos.

De esta manera, se seleccionó a la Litografía Norma Color, quienes se mostraron dispuestos y agradecidos por el aporte que se podía dar a través de esta investigación.

seleccionada la empresa, se concretó una cita con el presidente para exponer personalmente el alcance del proyecto, conocer las expectativas, el horizonte temporal, condiciones, requerimientos, etc., se definió un contrato psicológico entre las partes y se dio inicio a la primera fase del diagnóstico: la entrevista exploratoria.

Para llevar a cabo dicha entrevista se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema para elaborar el esquema de preguntas que servirían de guía durante el encuentro, así como se revisó la página web de la organización para tener un panorama más claro del tipo y estilo de empresa que se iba a diagnosticar.

Y es por ello que con la finalidad de entender a grosso modo la organización, su funcionamiento, sistemas, fallas, fortalezas, etc., el 09/09/08 se llevó a cabo una entrevista exploratoria con el presidente de la empresa y se realizó una entrevista más corta a la encargada de todo el proceso administrativo, de personal y atención al cliente para validar y completar la información obtenida.

Para ello, tomando en consideración el modelo diagnóstico de sistemas abiertos se elaboró un cuestionario que contemplara todo el proceso sistémico de la organización y tomaba en cuenta diferentes aspectos tales como: el análisis DOFA y el manejo de los procesos tecnológicos, administrativos y del recurso humano.

El cuestionario guía, se estructuró en cuatro apartados que englobaban la mayoría de los cuestionamientos necesarios para conocer en un primer acercamiento el funcionamiento y proyección de la organización a nivel interno, a través de la percepción y conocimientos de estos dos empleados de nivel supervisorio y gerencial.

Las preguntas y temas tratados durante las entrevistas fueron los siguientes:

GENERALES

- **¿Considera que tiene algún problema en la organización? Con su personal, en el ambiente, conflictos, falta de formalidad en las normas, problemas de estructura, etc (ejemplifique)**
- **¿cuáles son sus puntos fuertes? (Fortalezas)**
- **¿cuáles son sus áreas problemas? (Debilidades)**
- **¿cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando?**

RECURSOS HUMANOS

- **Cuentan con Organigramas/ Información de empleados**
- **Sistemas de evaluación, competencias, clima organizacional**
- **Beneficios/ Salarios**
- **Comunicaciones Internas (formales-informales)**
- **Reconocimiento**
- **Actividades de recreación, integración, motivación.**
- **¿Cuáles son las actitudes, opiniones y sentimientos hacia compensaciones, metas, supervisión, alta gerencia?**
- **¿Cuál es el ambiente: abierto o cerrado, autoritario o democrático, represivo o de desarrollo, confiado o desconfiado, cooperativo o competitivo?**

TECNOLÓGICO

- **Cómo es el recurso tecnológico utilizado**
- **¿Es el adecuado?**
- **¿Se preocupan por la actualización?**
- **¿El personal cuenta con los recursos necesarios para trabajar?**

ADMINISTRATIVO

- **¿Cumple con las normas y leyes externas?**
- **¿Tienen procesos y normas establecidas? ¿cuáles son las normas? (si tiene código de ética, de conducta, de vestimenta, etc)**
- **¿Tienen una visión clara de hacia dónde van y los empleados la comparten? ¿existe discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?**
- **Tienen plan estratégico formal.**
- **¿Qué tan bien funcionan los procesos claves, como toma de decisiones y establecimiento de metas?**
- **¿Se comprenden y aceptan las metas?**

Una vez levantada la información sobre todo el sistema de la organización, se revisó detalladamente el material, data e información entregada con la finalidad de redactar un informe exploratorio, con los principales hallazgos encontrados sobre los posibles problemas de índole organizacional, y con ello elaborar la propuesta de diagnóstico.

El 16/09/09 se solicitó una nueva cita con el presidente de Norma Color para hacer una presentación de la “consultora” (se creó una consultora organizacional, meramente representativa y con índole académica para hacer más real el proceso, llamada Innova) y exponer la propuesta del diagnóstico que se llevaría a cabo en las siguientes semanas.

En dicha reunión se definieron las actividades a realizar, el cronograma de trabajo, la metodología y los próximos pasos.

Una vez levantado el diagnóstico preliminar a través de las entrevistas realizadas, analizados los hallazgos, presentados los resultados y al obtener la aceptación del cliente sobre la propuesta presentada, se pasó a la segunda fase del diagnóstico, con la finalidad

de identificar las variables que afectan el proceso de comunicación interna de la organización.

- **Fase 2**

- **Objetivo:** Identificar las variables que afectan el proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía
- **Estrategia:** Análisis de los resultados del informe, producto de la aplicación del Instrumento Diagnóstico IMCOL
- **Producto:** Informe sobre variables que afectan el proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía.

La elección del instrumento de medición se realizó después de revisar numerosa bibliografía sobre aquellos autores que miden el clima organizacional, orientados sobretodo a las variables que eran objeto del presente estudio. Una vez seleccionado el instrumento más adecuado por las características de la empresa y las variables que parecían debían analizarse, se revisó con el presidente de Norma Color con la finalidad de validar si los cuestionamientos que presentaban se adecuaban a los aspectos que le interesaban medir en su organización. El cuestionario fue validado.

De esta manera, se propuso la aplicación del instrumento de medición **IMCOL (Instrumento de Medida de Clima Organizacional y Liderazgo)** diseñado por Mellado (2004), tomando en cuenta que es un cuestionario orientado hacia las características y estructura de las pequeñas empresas industriales, enfocado en los procesos de comunicación interna y liderazgo.

En un esfuerzo por obtener una muestra representativa, se utilizó el método no probabilístico de tipo accidental para seleccionar los sujetos evaluados y se administró el instrumento el 13/01/09 en una sala de la organización, a aquellos empleados que, al momento de la aplicación, estuvieron disponibles y reunían el perfil requerido (Kerlinger, 1988).

De esta forma, la muestra estuvo conformada por 24 sujetos de diferentes áreas y niveles, lo que representa el 68,57% de la población total de empleados de Norma Color Litografía.

No se realizó ningún tipo de distinción en cuanto a su edad, sexo, nivel jerárquico, nivel de estudio y/o profesión. Asimismo, todos participaron en el estudio de manera voluntaria.

Para la aplicación del instrumento, se les entregó el cuestionario, leímos en conjunto las instrucciones, se aclararon las dudas, se recalcó la importancia de la sinceridad y la confidencialidad de los resultados con la finalidad de obtener las respuestas más cercanas a la verdadera percepción existente y se dio inicio a la resolución de los cuestionamientos presentados. Al finalizar la encuesta cada empleado colocaba sus respuestas en un sobre cerrado.

Dicho instrumento fue diseñado por Mellado (2004) luego de haber revisado diferentes estudios e instrumentos realizados en el tiempo sobre comunicación y liderazgo en una organización, como es el caso del instrumento de medición de clima organizacional sobre aspectos comunicativos de Dennis (1975) "Communication Climate Inventory", así como los cuestionarios propuestos por autores como Falcione (1988, 1987, 1978), Muchinsky (1977), Paolillo (1982), Roberts, & O'Reilly (1975) y otros.

Con relación al estudio del liderazgo, igualmente Mellado (2004) toma como base estudios sobre este tema como los de Bonoma y Slevin citados por Slevin y Pinto (1988) quienes proponen un esquema que especifica diferentes estilos de líderes a partir de la situación que el jefe vive dentro de la empresa desde un punto de vista comunicativo; y el modelo de líder - participación desarrollado por Vroom y Yetton (1973) y luego revisado

Jago (1990), en tanto, relaciona la conducta del líder y la participación, con la toma de decisiones en el contexto de la organización.

Sobre esta plataforma, Mellado (2004) generó el instrumento de medición IMCOL (Instrumento de Medida de Clima Organizacional y Liderazgo), orientado hacia las características y estructura de las pequeñas empresas industriales

La construcción del mismo se basa en una escala anterior de Mellado y Díaz (2000), y Mellado (2002), las cuales se sirven – a efectos de la medición del clima comunicativo - de las operacionalizaciones del instrumento de Dennis (1975).

Asimismo, a pesar de los hallazgos teóricos encontrados sobre el nivel de confiabilidad y validez del instrumento a utilizar, en el presente trabajo se revisó el cuestionario con un panel de expertos y con el cliente para garantizar que las variables que medían estuvieran ajustadas al tipo de estudio que se quería realizar. Esta contrastación realizada dio resultados positivos, ofreciendo un alto nivel de validez y confiabilidad del instrumento aplicado.

Las variables medidas fueron:

- **Comunicación vertical**

- *Percepción de la comunicación jefe/trabajadores (en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior).

- *Percepción de la comunicación ascendente (particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación)

- *Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe

- **Comunicación horizontal**

- *Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.

- *Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo,

compañerismo y apertura)

- **Reglas y objetivos empresariales**

- *Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores)

- *Percepción de las oportunidades de influir en el jefe

- **Liderazgo**

- *Nivel de intercambio de información

- *Nivel de participación en la toma de decisiones

Dichas variables se operacionalizaron a través de diferentes factores medidos con el instrumento seleccionado en el presente trabajo, como se muestran en el siguiente cuadro:

Variable	Factores a medir	Items
----------	------------------	-------

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

Una vez levantada la percepción de los empleados de Norma Color Litografía, a través de la aplicación del instrumento de medición a la muestra representativa definida, se analizaron los resultados, encontrando interesantes hallazgos sobre el proceso de comunicación interna y liderazgo de la organización.

Previamente al análisis de los resultados, se asignó un valor a cada opción de respuesta, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Opción de respuesta	Valor
Muy en Desacuerdo (MD)	1
En Desacuerdo (D)	2
De Acuerdo (A)	3
Muy de Acuerdo (MA)	4

En esta investigación todos los sujetos respondieron a todos los ítems, por lo que no hubo necesidad de homologar los valores del instrumento en un determinado ítem o, en caso de no haber respondido, de colocar el valor de la media aritmética de las puntuaciones obtenidas por el resto de los individuos en el ítem en cuestión.

Posteriormente se procedió a tabular las respuestas de los sujetos en ambos cuestionarios en función de los valores antes señalados. Luego, para todos los empleados se promediaron las puntuaciones de cada ítem perteneciente a cada dimensión. Esta información se vació en una tabla donde los datos pudiesen ser observados claramente. Una vez vaciada la información, se procedió a hacer los cálculos de confiabilidad y validez.

Asimismo, estos

resultados fueron contrastados con la información encontrada en la fase exploratoria y se discutieron en mesas de trabajo con la alta gerencia de la organización, pasando así a la tercera fase del proyecto en la que se definieron algunas recomendaciones a seguir por la empresa para mejorar dichos procesos y apalancar la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna que refuerce las fallas presentadas.

CAPÍTULO V: RESULTADOS ENCONTRADOS E IMPLICACIONES

Respondiendo al objetivo general y a los específicos del estudio y luego de haber llevado a cabo las tres fases de trabajo establecidas en el marco metodológico, se encontraron los siguientes resultados, que conforman el diagnóstico sobre el proceso de comunicación interna en Norma Color:

6.1 Fase exploratoria

Fase I - Entrevistas a personal gerencial clave de la organización.

- **Producto:** Informe sobre diagnóstico del proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía.

Entrevista Norberto Cárdenas, Presidente Litografía Normacolor

De la entrevista concertada con el presidente se obtuvo la siguiente información:

GENERALES/ TECNOLOGÍA

Cuando se le preguntó sobre **la filosofía empresarial**, comentó no tener nada formulado, escrito, ni divulgado; que no tenían misión, visión, ni valores formalmente. Lo mismo dijo referente a descripción de cargos, procesos y todo lo que debiera estar documentado. Según sus palabras no había nada escrito, todo se transmitía boca a boca.

Llama la atención en este sentido que al conversar con la encargada del área administrativa, mostró un documento realizado en abril de 2007 para cumplir con la LOPCYMAT en la que aparecían estos datos, una declaración de misión y visión (no hay valores), organigramas, descripción de cada uno de los cargos y de los procesos medulares del negocio. Al ver esta discrepancia, lo que se supone es que se hizo sólo por cumplir con la ley, pero realmente nunca fue internalizada y divulgada entre los empleados.

¿Considera que tiene algún problema en la organización? Con su personal, en el ambiente, conflictos, falta de formalidad en las normas, problemas de estructura, etc (ejemplifique), respondió que consideraba que eran muy buenos produciendo, pero que tenían **fallas de comunicación** dentro de los diferentes ámbitos de la producción. “los problemas de normacolor se resumen en problemas de comunicación”, comentó Cardenas.

Hacía referencia a que existían fallas de comunicación entre todas las áreas. Uno de los ejemplos que dio para clarificar el comentario fue “la persona de administración tiene que transmitir algo al jefe de producción, no fue precisa la información o no se entendió bien y eso se transmite a toda la cadena, ocurriendo fallas en el resultado del trabajo: fallas de producción, pérdida de material, de tiempo, de recurso, clientes insatisfechos”.

Acota que cada quien sabe lo que tiene que hacer, no está nada normado, son profesionales en el tema es algo operativo. Hay problemas cuando la gente se pasa esos pasos. **Los problemas suceden cuando los profesionales obvian los pasos de sentido común.** Comentó que no existen normas, ni se divulgan pero el documento organizacional creado por la LOPCYMAT muestra un levantamiento de procesos y descripción de cargos, lo que demuestra que fue un paso formal pero no es conocido ni utilizado por la organización.

Otro de los aspectos que comentó fue que consideraba que eran poco burocráticos, que se enfocaban más en la producción que en la burocracia. “Todos tienen autonomía y poder de decisión. Hay un jefe de producción que es la cabeza del área y los engrana a todos pero cada quien sabe lo que tiene que hacer y es responsable de sus tareas”.

Fortalezas

Lo que identifica como su mayor fortaleza es **la tecnología**, comenta que siempre intenta tener lo último en tecnología “Como dueño de la empresa estoy pendiente de lo último que sale en el medio de impresión, hay cosas que no se pueden implementar por costos y riesgo país pero estamos enterados de los procesos de impresión. Tratamos en la medida de lo posible de estar a la vanguardia de la tecnología”, comentó Norberto.

“Las máquinas tratamos de tenerlas siempre actualizadas, cuando ya tienen 10 años empezamos a ver como la sustituimos, a pesar de que siguen siendo máquinas buenas con un gran tiempo de vida todavía. Al venderlas a tiempo conseguimos un buen retorno y nos mantenemos siempre a la vanguardia”.

Otra fortaleza es **la atención personalizada y de calidad que le ofrecen al cliente**, siempre refuerzan a sus empleados que el servicio al cliente es lo primero. “Hay una buena atención al cliente desde la parte administrativa hasta los choferes que hacen la entrega. Le transmitimos a los empleados que al cliente hay que tratarlo bien y los clientes lo dicen”, comentó Norberto.

La producción es otra fortaleza, considera que lo hacen rápido, con calidad y a tiempo. “Al cliente le interesa que el trabajo esté a tiempo y con calidad, hacemos énfasis en ese tipo de cosas, deben estar a tiempo y si no están a tiempo se lo dejamos claro al cliente, preferimos decirle que no. Somos honestos porque no queremos quedar mal, queremos ser sus aliados, que se sientan confiados y tranquilos al trabajar con nosotros”, comentó Norberto.

Debilidades

Al preguntarle sobre las debilidades, el tema de **la comunicación** surgió nuevamente. Considera que hay problemas graves de comunicación entre todos, a pesar de que sus empleados, según comenta, tienen poca rotación, se conocen y se tratan como una familia. “Cada quien se enfoca en su área, yo hago mi trabajo y lo otro es tu responsabilidad.

Un ejemplo de este problema es: uno de los empleados hace el montaje (lo revisa con el cliente) se lo pasa al que saca la plancha (eso debe tener varios requisitos, lo prueban todos los días pero a veces se confían porque le ha salido bien entonces dejan de hacerlo y es cuando ocurren fallas). En pre prensa a pesar de que son pocos el problema se reduce con la comunicación, si se hablaran discutieran del trabajo se reducirían los problemas. Tiende a haber esa tendencia de que hacen solo lo que le corresponde sin importar todo el proceso, llego hasta donde llegan mis responsabilidades. Esto también se debe a problemas de personalidad, que no me cae bien tal persona, que me hablo mal, que vino de mal humor hoy, etc.”, comentó Norberto.

Por estos mismos problemas, se han presentado **conflictos entre empleados**, por carácter. “Que si no me grites, problemas personales”. La manera que han aplicado para solucionar estos problemas ha sido hablando directamente con ellos y exigirles que “los problemas los solucionen fuera de la empresa porque dentro está trayendo problemas, que decidan entre arreglar sus problemas o quedarse sin trabajo para buscar gente con mayor empatía y disposición”.

Oportunidades

Al indagar sobre las oportunidades que pensaba podrían tener actualmente, comentó que hay oportunidades pero no hay seguridad jurídica, cada vez se hace más difícil trabajar. “Hace dos años en Venezuela conseguía todo tipo de material, ahora no se consigue nada ni siquiera el común, entonces se incrementa los precios, no hay fluidez de trabajo. Trabajo hay, pero cada día hay menos empresas privadas y el estado está involucrado en todo. Con este problema se pierde tiempo en cosas que no deberías hacer, por ejemplo comprar unas cuerdas puede ser un trabajo de tres días y no conseguimos el color y más caras”.

Le preocupa que el empresariado venezolano se está volviendo dependiente del estado, “si la producción petrolera cae nosotros caemos también, antes había una industria más sana que dependía de los particulares”.

Debido a estos **problemas de entorno**, la decisión de expansión y crecimiento ha sido hacia otros países. Comenta que tenían proyectos interesantes de expansión y actualización de equipos, pero no siente seguridad en el retorno de inversión por lo que los esfuerzos se han enfocado en Panamá, desde el año pasado tiene una nueva sucursal allá.

“Hay muchos proyectos que hemos querido implantar en el país y no lo hemos podido hacer lamentablemente por la situación económica-jurídica”.

“Nuestro crecimiento daba para muchas cosas, íbamos a irnos a rotativa para hacer trabajos de mayor volumen, pero no fue posible. En Venezuela los grandes trabajos se van para Colombia”. Comenta que la condición del país han trucado todas estas expectativas y proyectos, “quiero crecer pero no se que pueda pasar, no me siento tan motivado como antes en hacer cosas nuevas, todos dependemos del gobierno y eso no me gusta. Había muy buenos planes y eso que comprar maquinaria es barato por el dólar”.

Explicó que uno de sus proyectos era separar el área litográfica de la imprenta digital porque lo ve como negocios diferentes, que funcionarían mejor separados; sin embargo no lo he hecho porque no consigue buenas opciones de locales comerciales que se adecue a lo que buscan, además porque considera que no hay tanta estabilidad como para invertir en nuevas cosas en el país.

“Actualmente lo que ha hecho el empresario venezolano es convertirse en importador, ya no fabrican nada, les resulta más rentable tener un local para almacenar mercancía que traigan de China, le ganan hasta 10 veces sin problemas de personal, maquinaria, leyes, etc. Sin embargo siempre me he resistido a ser comerciante, hay que ser manufacturero... quizás sea un poco soñador, pero para mí es muy importante esta labor, transformar una materia prima en algo, es satisfactorio y se necesita conocimiento del ramo”.

RECURSOS HUMANOS/ ADMINISTRATIVO

No tienen datos de empleados formalmente, estadísticas, sistemas de evaluación, competencia, etc. Todo se manejaba de forma manual y actualmente es que lo están pasando a Excel, para tener los datos más ordenados. Por lo que observamos no manejan ningún sistema de nómina o estadísticas, sólo tienen un listado con datos básicos.

Sueldos:

Al preguntarle sobre el tema salarial, cómo determinaban los sueldos para cada empleado, los aumentos, etc., comentó que se rigen por el Contrato Colectivo de las Artes Gráficas por lo que el personal no calificado (los nuevos, aprendices) entran con sueldo mínimo, establecido según este contrato.

Detectan visualmente y **con el trato día a día deciden quién ganará más**, quién recibirá un aumento. “Hay como en todos lados meritocracia, siempre hay gente que debe ganar más porque produce más, es más responsable”. Se esfuerzan por garantizar que sus empleados ganen más que el promedio de la competencia, **monitorean el mercado** para tratar de estar siempre por encima. “Ningún sueldo en Venezuela es bueno pero en términos generales se sienten bien. Ellos saben que igual cuentan con uno, se tratan como una familia”.

Comentó que por lo general **hay poca rotación**, la gente dura bastante tiempo en la empresa (hay personal con 15 y 18 años de servicio), considera que esto es así por el buen trato que le proporcionan, por las buenas condiciones de trabajo que tienen y porque saben que no van a ganar más en otro lado. Adicionalmente, trata siempre de **recompensarles monetariamente** cuando hay algún proyecto especial, que les ha ameritado mayor volumen de trabajo. Les da un bono a todos.

Celebraciones

En la medida de lo posible, tratan de realizar celebraciones, por lo menos en los días de mayor importancia. El Día del gráfico lo tienen libre, en navidad celebran siempre con una fiesta, además se le regala juguetes a los hijos. “No regalamos nunca licor ni a los empleados ni clientes. Regalos más familiares, que se aprovechen para compartir”.

Para el día del Trabajador se hacen fiestas, almuerzos o viajes “hace dos años nos fuimos un fin de semana a Coche”, comentó Rosario.

Por último celebran los cumpleaños con una torta y sencilla reunión.

Se les da un bono a los empleados por años de servicios. “Me gustaría darles otro tipo de reconocimiento como una placa. Debí haberlo hecho hace mucho tiempo pero con tantas cosas se me ha pasado”.

No hay normas ni códigos dentro de la empresa, tales como códigos de conducta, de vestimenta, reglamento interno, etc. Todo se dice de palabra y con el día a día, con la experiencia y el modelaje de los otros empleados y supervisores.

Proceso de inducción

Considera que Normacolor es una escuela de las artes graficas, porque en el país no existe institutos que eduquen en este ramo. “Nuestros empleados se forman aquí, con la gente con experiencia. Lo que buscamos para trabajar aquí es gente con ganas de trabajar, de adaptación, con actitud, aquí le enseñamos lo demás”.

No existe un proceso de inducción, todo es muy informal. El empleado aprende con el modelaje y acompañamiento de su supervisor o conocedores de la herramienta. Comenta que por lo general son personas ya preparadas en la parte operativa, por lo que no tienen que darle mucha preparación.

Por otro lado, comenta que gracias a la tecnología imprimir es cada vez más fácil porque hay máquinas nuevas que lo hacen todo, ya casi todos imprimen bien. La dificultad se presenta en el acabado final, piensa que es vital y que hay muy pocas empresas que lo hacen. “Nosotros no somos una de ellas porque en Venezuela no hay personal para eso, tendría que traer personal de Colombia para entrenarlo y no podría costearlo. Las empresas que han tenido éxito en esa área se han traído a gente de Colombia, allá hay un instituto que forma a la gente. Hace falta escuelas, educación, concepto de trabajo”.

No se acostumbra hacer reuniones de equipo porque considera que no hay muchas cosas que informar, es un trato más personalizado. La comunicación interna es más de contacto, física no puede ser por teléfono. Es un contacto visual. No hay carteleras informativas, ni ningún tipo de boletín o medio interno.

El año pasado se creó el comité de seguridad industrial, con la finalidad de hacer mejoras dentro de la empresa y fomentar mayores actividades; sin embargo considera que ni entre ellos es buena la comunicación. “Yo soy el que me la paso empujándolo a ellos, no me comunican lo que quieren, hay muchas cosas que se pueden mejorar pero ellos no lo comunican. El problema de comunicación es grave, no nos comunicamos. Muchas veces les digo ustedes no se hablan, no se comunican ni las cosas obvias”.

Entrevista Rosario Guerrero, encargada del área de administración y atención al cliente.

Para reforzar la información comentada por el presidente de la empresa, obtener otra visión de las situaciones comentadas y ampliar datos en temas de administración y RRHH, se conversó con Rosario.

La mayoría de los aspectos mencionados por Norberto, fueron validados por Rosario. Comentó que sentía que existían problemas de comunicación, que sienten la necesidad de hacer más actividades extra laborales, que está muy contenta trabajando allí (tiene 15 años), porque el ambiente es muy bueno, pero que por supuesto hay muchas cosas que se pueden mejorar.

Los puntos adicionales que mencionó fueron:

Beneficios:

Los principales beneficios que se le dan al personal, basados en el contrato colectivo de artes gráficas, son:

- Juguetes en diciembre para los hijos (de buena calidad)
- Resmas de papel y bono para compra de útiles escolares
- Ayuda por fallecimiento de algún familiar, matrimonio, nacimiento.
- HCM con RESCARVEN, en el que Normacolor cubre el 50%

- 90 días de utilidades
- 15 días de vacaciones (colectivas en diciembre) y 15 días de bono
- Anticipos de utilidades, prestaciones, etc. “Se le da apoyo a la gente cuando tiene un problema, somos una familia y la gente lo siente así, si necesitan dinero le dan un adelanto, muchas veces hasta sale del bolsillo particular de Norberto”

Con la creación de la LOPCYMAT fueron unos delegados (2007) para que la empresa cumpliera con la ley, los asesoró, se creó el comité de delegados de seguridad (4 personas) y se diseñó un manual con diferentes puntos organizacionales de interés. Es un documento bastante completo, pero sólo es una formalidad, no lo utilizan, no conocen ni siquiera con detalle su contenido y su funcionalidad para la empresa. En este documento se muestra descripción de cargos, organigramas y procesos básicos (sin embargo en la entrevista, ambos comentaron que no existían procesos ni nada escrito, todo se transmitía vía oral y con la práctica).

No se han hecho nunca actividades de integración, motivación o extra laborales como el deporte, pero existen las ganas de hacerlo.

Existen conflictos interpersonales por choque de personalidad, “sabemos quiénes son las personas problemáticas, las tenemos detectadas, se ha hablado con ellas, no las botamos porque son buenos en su trabajo pero a veces traen problemas en el ambiente laboral”. A ellos les gustaría resolver este tipo de conflictos, obtener alguna asesoría al respecto.

Uno de los ejemplos que mencionó para explicar la relación entre la alta gerencia y el personal supervisorio, referente a liderazgo y toma de decisiones fue el siguiente: “El año pasado, con la creación de Normacolor Panamá ambos dueños se fueron a vivir para allá y vienen ocasionalmente, siempre están en contacto y comunicados (comenta que no han sentido la falta porque ellos los han enseñado mucho, son independientes y saben cómo manejar el negocio).

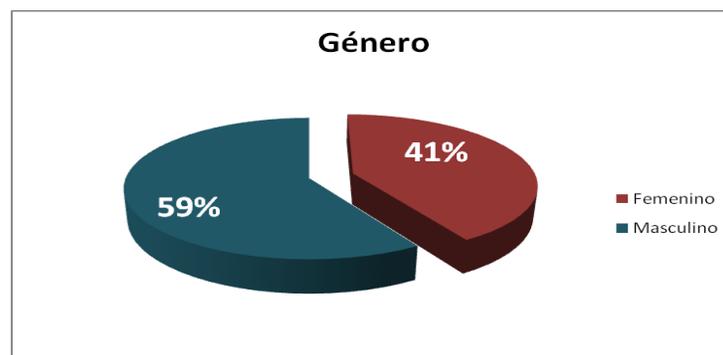
“Los conocemos tanto que casi sabemos lo que dirían sobre tal cosa, por lo que las decisiones son más fáciles, igual estamos en contacto permanente con ellos, gracias a la tecnología”). Por la falta de las cabezas decidieron crear un nuevo cargo, gerente de producción, no le dieron oportunidad de crecimiento al jefe de producción (Rosario comentó que piensa que se lo debieron dar a él, pero no lo hicieron porque es muy bueno en otras cosas y piensan que con esta nueva responsabilidad se descuidaría la otra parte, pero comenta que él no se sintió mal por esta decisión, lo aceptó satisfecho). No han encajado los gerentes que han llegado (ninguno ha durado los 3 meses). Actualmente decidieron darle la oportunidad al jefe de producción, a probarlo en el nuevo puesto”.

6.1.2 Resultados Sociodemográficos de la Organización:

Con la información suministrada acerca de los empleados de Norma Color se detectaron los siguientes datos:

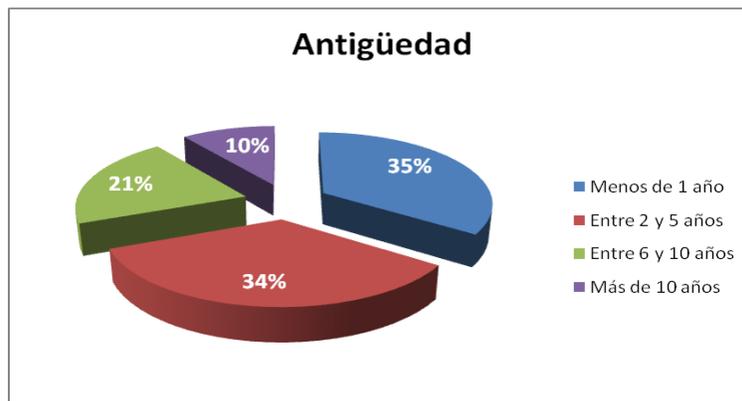
Norma Color está conformada por 35 empleados, mayoritariamente de género masculino (21 empleados). Dicho balance era de esperarse por el estilo de trabajo que se realiza en el área de producción, sin embargo llama la atención que el porcentaje de personal femenino sea numeroso, aunque la mayoría se encuentra ejerciendo labores administrativas.

Gráfico 1: Distribución por género de la población de empleados de Norma Color Litografía



El 69% de los empleados de Normacolor tiene una antigüedad menor a 5 años (24 empleados). Sin embargo, vale la pena destacar que hay un grupo importante que posee mayor antigüedad, hasta más de 10 años dentro de la empresa. En este tipo de empresas donde el plan de carrera es muy limitado, las actividades son muy operativas y rutinarias, y hay mucha competitividad en el mercado, es valorable que exista poca rotación de personal lo que demuestra que a pesar de las fallas que pudieran presentarse a nivel de comunicación y liderazgo existen algunas variables que refuerzan la permanencia dentro de la organización.

Gráfico 2: Distribución por antigüedad de la población de empleados de Norma Color Litografía



6.2 Fase Diagnóstico

Fase II – Aplicación del Instrumento

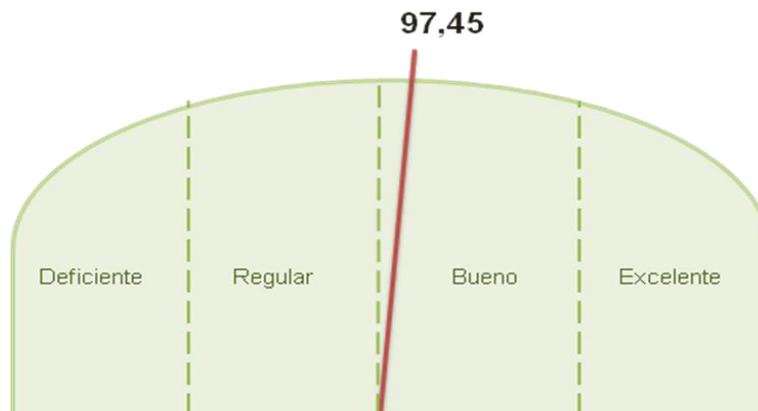
- **Producto:** Informe sobre variables que afectan el proceso de comunicación interna en Norma Color Litografía.

Al tabular y analizar los resultados obtenidos a través del instrumento de medición, se detectaron los siguientes resultados.

Lo primero que se quiso revisar fue el clima organizacional de Norma Color, enfocado en comunicación y liderazgo, a través del resultado general que mide la percepción de los empleados.

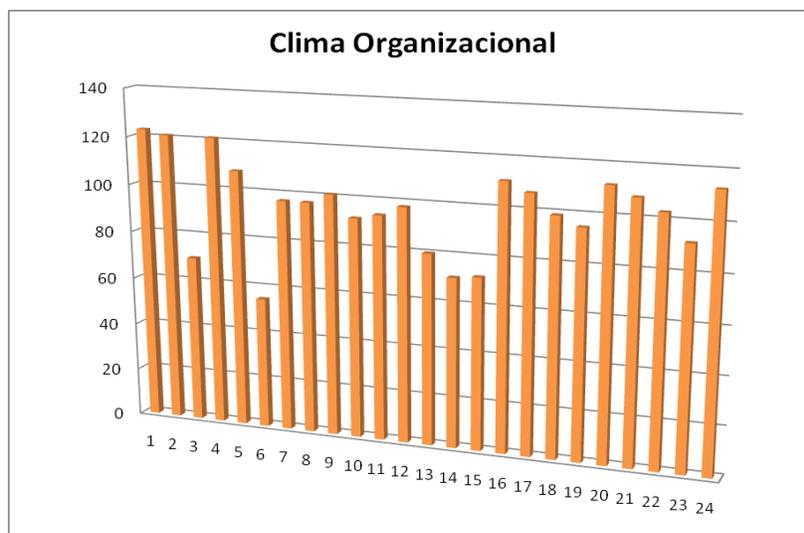
De esta manera, se puede observar que se encuentra en el espectro de una organización con buen clima (promedio de 97,45 en un intervalo de 35 a 140), sin embargo debe aumentar dicha percepción ya que está muy cerca de regular, por lo menos para superar el 60% de satisfacción (mostró un índice de 55,4% de satisfacción).

Gráfico 3: Percepción general del Clima Organizacional de empleados de Norma Color Litografía



Clima Organizacional: Promedio de 97,45 en un intervalo de 35 a 140. (Media: 2,8)

Gráfico 5: Percepción general del Clima Organizacional de Norma Color Litografía/ Detalle por empleados.



Índice de Satisfacción: 55,4%

Así mismo, al analizar con más detalles los resultados generales presentados en cada una de las variables medidas se detectaron aquellas que presentaban mayor puntuación, presentadas como fortalezas en el proceso de comunicación interna y liderazgo, y aquellas con menor valoración, que reflejan las principales amenazas a tomar en cuenta para mejorar el desarrollo organizacional de Norma Color.

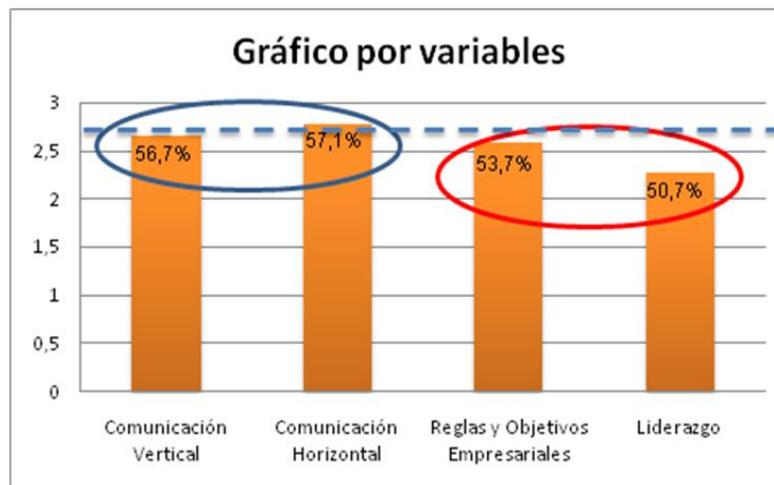
Al revisar las variables con mayor puntuación, se encontraron los siguientes resultados:

Mayor Valoración:

La Comunicación horizontal es la que tiene mayor valoración (57,1%), seguida de la comunicación vertical (56,7%). Con estos resultados se refleja aparentemente un buen nivel de comunicación en términos de empatía y aspectos afectivos de la relación.

Cabe destacar que en la variable comunicación horizontal, los ítems que muestran mayor puntaje son los correspondientes al factor que hace referencia a la comunicación entre subordinados (afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

Gráfico 6: Resultados presentados en cada variable.



- **Comunicación Horizontal:** 57,1%, promedio de 20 en un intervalo de 7 a 28. (Media: 2,78)
- **Comunicación Vertical:** 56,7%, promedio de 48,7 en un intervalo de 18 a 68. (Media: 2,65)
- **Reglas y Objetivos:** 53,7%, promedio de 26,8 en un intervalo de 10 a 40 (Media: 2,59)
- **Liderazgo:** 50,7%, promedio de 18 en un intervalo de 7 a 28. (Media: 2,27)

Menor Valoración:

Así mismo, el ítems que presenta una puntuación más baja es el liderazgo (50,7%), seguido de Reglas y Objetivos Empresariales (53,7%), ambos por debajo de la media encontrada en las respuestas.

Estos resultados sugieren que al analizar la comunicación en el plano laboral, es decir, en el nivel de intercambio de información, de participación en la toma de decisiones, calidad y exactitud en la información descendente y oportunidades de influir en el jefe, la percepción es mucho más baja, que si se analiza en el plano afectivo.

Analizando con mayor nivel de detalle los resultados encontrados con la aplicación del instrumento, se puede observar aquellos ítems de cada variable que mostraron una menor puntuación y aquellos que estuvieron por encima de la media. Es interesante analizar ambos aspectos de la medición para identificar los puntos claves a tomar en cuenta para una futura intervención del proceso de comunicación interna de la organización.

Los ítems menos valorados fueron:

Ítems 14 “Mis opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo” perteneciente a las variables Reglas y Objetivos Empresariales y Liderazgo

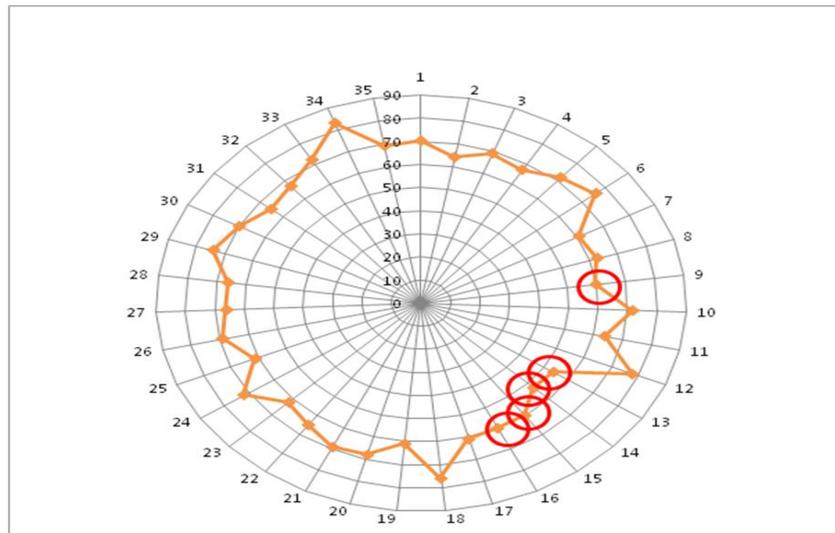
Ítems 13 “La gente en esta organización dice lo que piensa”, correspondiente a la variable Reglas y Objetivos Empresariales

Ítems 16 “Me siento en libertad de decirle a mi jefe que no está de acuerdo con él “, de la variable Comunicación Vertical

Ítems 15 “Mi jefe me anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias”, bajo las variables Comunicación Vertical y Liderazgo

Ítems 9 “Puedo expresar mis frustraciones en el trabajo con mi jefe”, perteneciente a las variables Reglas y Objetivos Empresariales y Liderazgo

Gráfico 7: Ítems con menor valoración.



Este resultado hace suponer que en el contacto supervisor-supervisado existe una falla de comunicación. Pareciera también que quieren tener mayor poder de participación y decisión, además consideran que a la gente le cuesta expresar lo que piensan, encontrando contradicciones y por ende fallas en el trabajo

Ítems mayor valoración:

Por otro lado, los ítems que mostraron mayor valoración según la percepción de los empleados fueron:

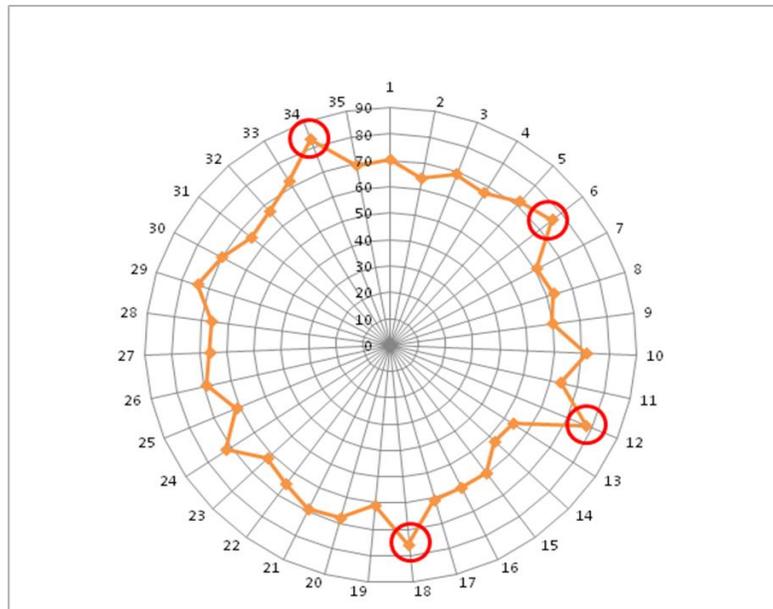
Ítems 34 “Las labores que debo desempeñar en mi trabajo están especificadas en un lenguaje claro”, perteneciente a la variable Reglas y Objetivos Empresariales.

Ítems 12 “Valoro el trabajo de mis compañeros de área”, de la variable Comunicación Horizontal

Ítems 6 “Mi jefe es competente como gerente”, correspondiente a la variable Reglas y Objetivos Empresariales

Ítems 18 “Valoro el trabajo de los compañeros de otras áreas”, de la variable Comunicación Horizontal

Gráfico 8: Ítems con mayor valoración.



Este resultado pareciera demostrar que a pesar del problema de comunicación en la interacción existente, sienten que conocen claramente lo que tienen que hacer. Además muestra que existe un respeto por el desempeño y trabajo de los demás, tanto de aquellos que trabajan próximos a ellos como con los que se relacionan de otras áreas. En ese mismo sentido, al hacer referencia al jefe como competente como gerente, coincide con la percepción de valorar y respetar el trabajo de sus compañeros y supervisores.

Resultados por variables

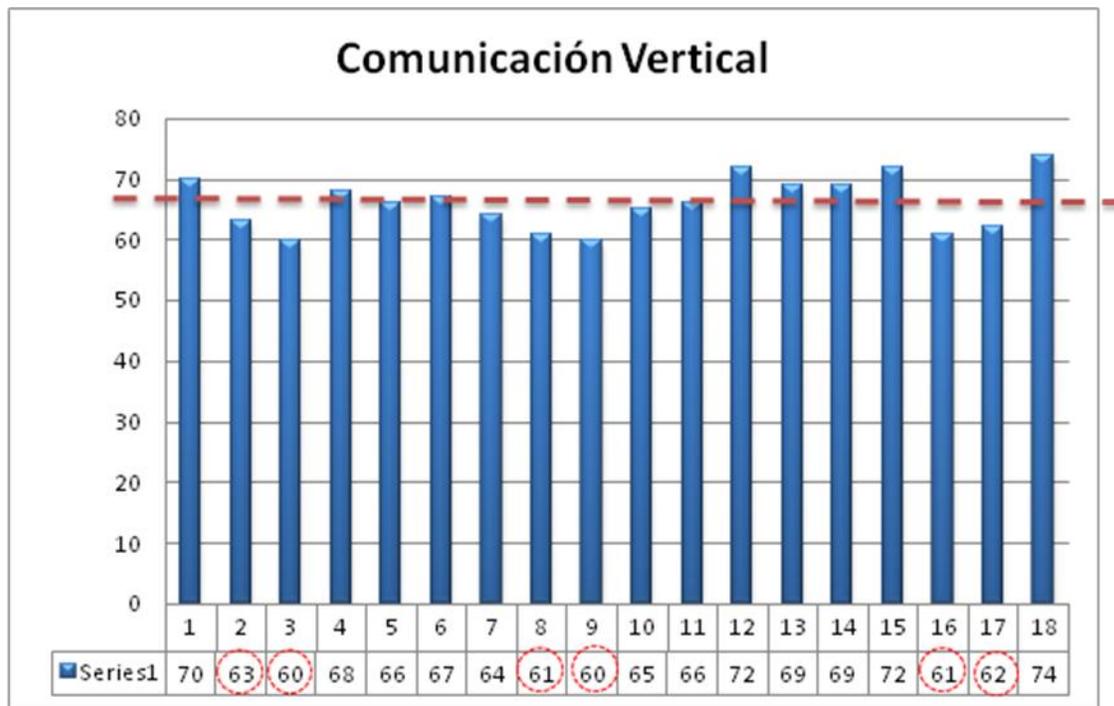
Luego se analizaron los resultados por cada una de las variables medidas: comunicación vertical, comunicación horizontal, reglas y objetivos empresariales y liderazgo, revisando aquellos aspectos que se encontraron por debajo de la media, para determinar las principales fallas presentadas en el proceso de comunicación interna de la organización, de esta manera se encontraron los siguientes resultados.

Comunicación Vertical

Items por debajo de la media

En esta variable las puntuaciones fueron relativamente altas, todas muy cercanas a la media, sin embargo vale la pena destacar los ítems que tuvieron puntuaciones más bajas:

- **Ítems 3** “Mi jefe me anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias”
- **Ítems 9** “Me siento en libertad de decirle a mi jefe que no está de acuerdo con él”
- **Ítems 7** “Puedo expresar a mi jefe lo que pienso sobre la manera en que dirige al grupo”
- **Ítems 16** “Confío en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la organización”
- **Ítems 17** “Estoy satisfecho con las explicaciones recibidas de la gerencia acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo”
- **Ítems 8** “Mi jefe me da confianza para que le informe sobre los asuntos que no funcionan en mi trabajo”

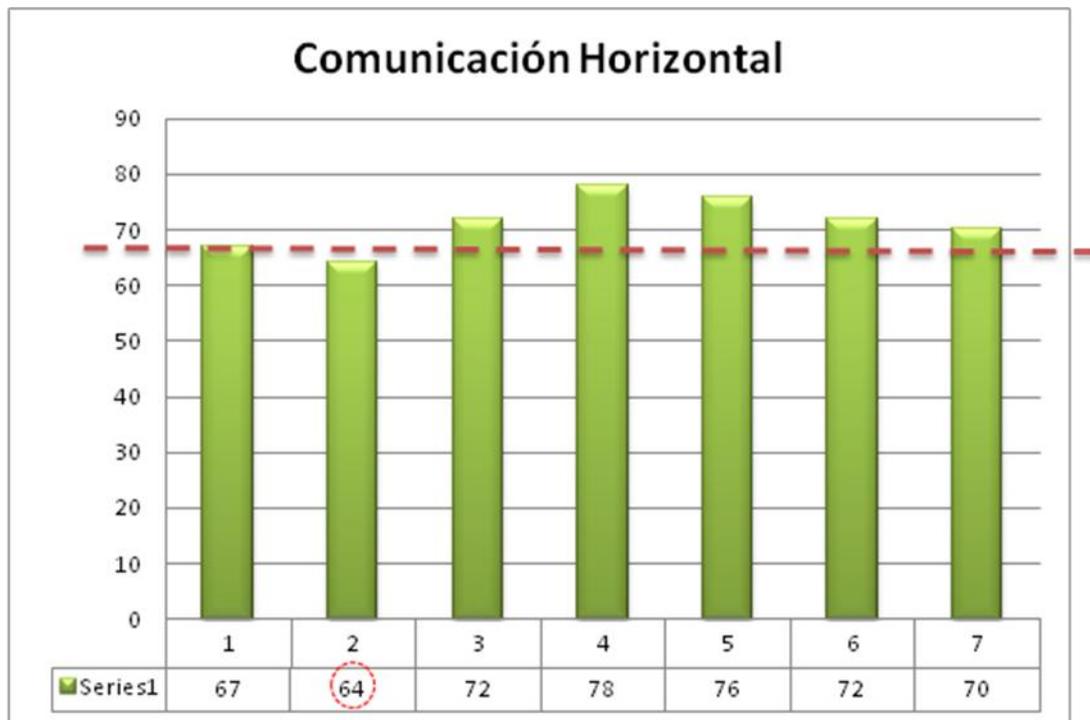
Gráfico 9: Ítems por variables: Comunicación Vertical

Comunicación Horizontal

Ítems por debajo de la media

Esta variable fue la que obtuvo las puntuaciones más altas, sólo una de ellas estuvo por debajo de la media y apenas por un poco:

- **Ítems 11** “Existe confianza y apoyo mutuo entre mi grupo de trabajo”

Gráfico 10: Ítems por variables: Comunicación Horizontal

Reglas y Objetivos Empresariales

Ítems por debajo de la media

En esta variable se observan varios ítems por debajo de la media, indicando fallas en materia de reglas y objetivos empresariales. Estos ítems son:

- **Ítems 14** “Mis opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo”
- **Ítems 13** “La gente en esta organización dice lo que piensa”
- **Ítems 9** “Puedo expresar mis frustraciones en el trabajo con mi jefe”
- **Ítems 19** “Conozco los objetivos y metas de la organización”
- **Ítems 25** “Las fuentes de información que existen actualmente me parecen adecuadas”

Gráfico 11: Ítems por variables: Reglas y Objetivos Empresariales

Liderazgo

Ítems por debajo de la media

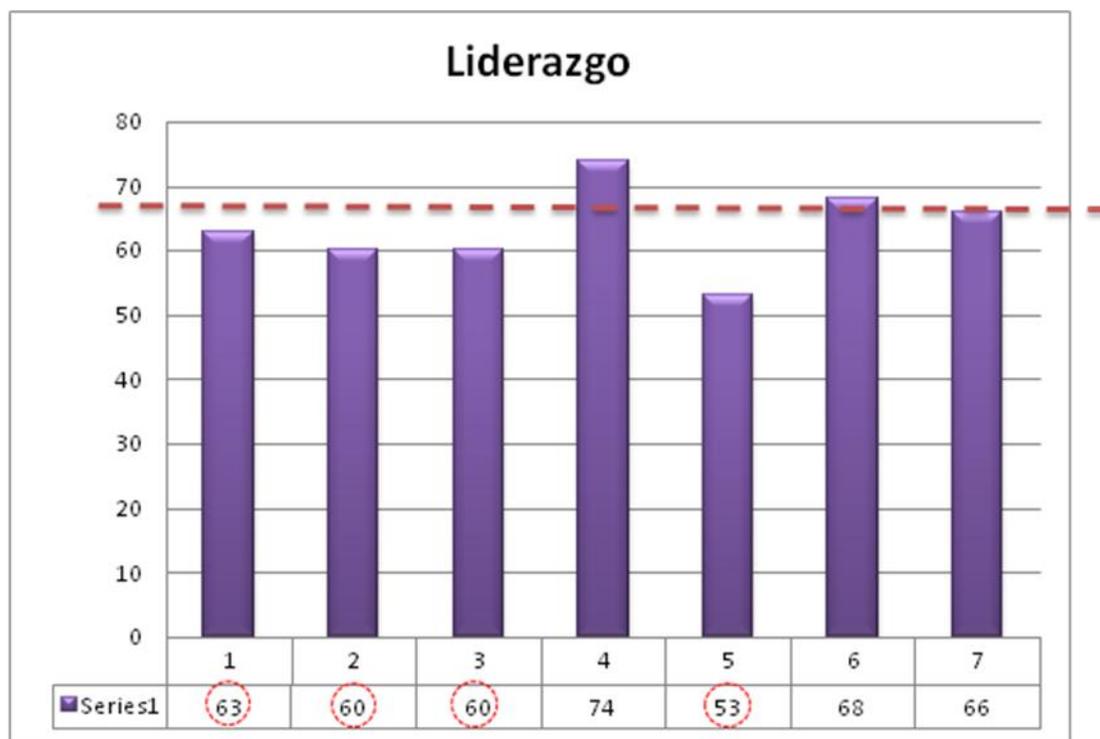
Esta variable está conformada por ítems de otras variables. Se observa que presenta las puntuaciones más bajas del instrumento, de las cuales 4 de sus ítems se muestran por debajo de la media, dos prácticamente iguales y sólo uno bastante más elevado.

Los ítems por debajo de la media fueron:

- **Ítems 5** “Mis opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo”
- **Ítems 2** “Puedo expresar mis frustraciones en el trabajo con mi jefe”

- **Ítems 3** “Mi jefe me anima a entregarle información, aún cuando sean malas noticias”
- **Ítems 1** “Mi jefe me da confianza para que le informe sobre los asuntos que no funcionan en mi trabajo”

Gráfico 12: Ítems por variables: Liderazgo

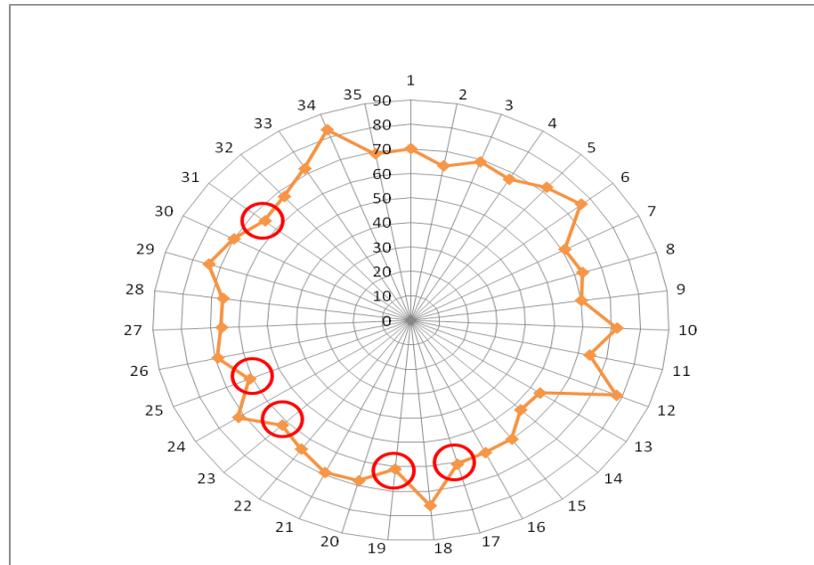


Otros análisis

Otro aspecto que era interesante analizar eran aquellos aspectos que hacían referencia a la comunicación formal de la organización, con la finalidad de medir no sólo el proceso de comunicación interna existente en sus diferentes niveles, sino además observar la opinión que tienen sobre la comunicación formal existente. De esta manera se observaron los siguientes resultados:

Comunicación formal

Gráfico 12: Ítems que conforman la Comunicación formal



Ítems analizados:

Ítems 17 “Confío en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de la organización”

Ítems 19 “Conozco los objetivos y metas de la organización”

Ítems 23 “Estoy satisfecho con las explicaciones recibidas de la gerencia acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo”

Ítems 25 “Las fuentes de información que existen actualmente me parecen adecuadas”

Ítems 31 “Soy informado con anticipación de los cambios que afectarán mi trabajo”

Al analizar aquellos ítems que hacían referencia a la comunicación formal que tiene la organización para mantener informada a su gente de los logros, objetivos, metas y procesos; así como los medios actuales que se utilizan para ello, se observó que presentan

tanto bajas (por debajo de la media), lo que indica que la alta gerencia debe hacer mayores esfuerzos para fortalecer sus sistemas de información.

Análisis con entrevista exploratoria

Por último, para completar el análisis de resultados se comparó la información presentada en las entrevistas exploratorias con los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento, de esta manera se consiguieron los siguientes hallazgos.

Los resultados del instrumento coincidían con la percepción expresada por el presidente de la empresa, él considera que en el plano personal-afectivo, existe buena comunicación, sin embargo, en el plano laboral, en la designación de tareas, coordinación de trabajo o relación entre departamentos existen fallas, porque la mayoría no expresa claramente lo que tiene en mente, ni fomenta la participación en la toma de decisiones.

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

6.3 Fase análisis y recomendaciones

Fase III – Mesas de trabajo/Recomendaciones

- **Producto:** Propuestas de acción para erradicar las fallas que se producen a causa de las variables identificadas.

Una vez analizados los resultados encontrados en las entrevistas exploratorias y en el cuestionario realizado, se realizaron mesas de trabajo con el nivel supervisorio y gerencial de la organización, con la finalidad de transmitir los hallazgos y encontrar en equipo las mejores recomendaciones para mejorar el clima organizacional de la empresa, sobre los aspectos comunicación interna y liderazgo.

En esta fase del proyecto, la idea fue servir como consultor-guía con la finalidad que ellos internalizaran la situación y se dieran cuenta que la solución estaba en sus manos.

De esta manera, luego de las sesiones realizadas se definieron algunas recomendaciones que podrían tomar en cuenta para futuras intervenciones en la organización, entre las que destacan:

- **Reforzar el liderazgo:** A través de talleres a personal supervisorio para fortalecer competencias de liderazgo, supervisión efectiva y comunicación.
- **Fortalecer variable Reglas y Objetivos Empresariales:** Con dinámicas grupales que sirvan para concientizar sobre la importancia de la comunicación clara y precisa entre supervisor-supervisado y viceversa.

- **Optimiza**

r la comunicación formal: Diseñar medios formales de comunicación tales como carteleras, reuniones trimestrales todo el grupo o semanales con supervisores, boletín mensual.

Asimismo, las principales implicaciones a mediano y largo plazo, que podrán presentarse en Norma Color si se llevan a cabo las recomendaciones surgidas en el diagnóstico y si realmente toman conciencia de la importancia del Desarrollo Organizacional y Procesos de Cambios, son las siguientes:

- Inicio de un cambio cultural y en la forma de trabajar, al generar un mejor flujo de comunicación interna y liderazgo
- Mejoras en los procesos internos de la organización y en las relaciones interpersonales
- Mayor productividad e identidad organizativa

CAPÍTULO VI: CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES

El **Marco Jurídico** en el que se basó el presente proyecto son los siguientes:

- Ley del Trabajo
- Contrato Colectivo de Artes Gráficas
- LOPCYMAT

Y las **Consideraciones Éticas** tomadas en cuenta durante todo el proceso de consultoría, fueron:

- Respeto, comunicación y transparencia con el cliente y cada uno de los miembros de la organización.
- Estricta confidencialidad en el manejo de la información suministrada.
- Cumplimiento del contrato psicológico definido.

La aceptación mutua es una transición importante durante la cual se define más claramente la relación entre el cliente y la consultora. Se forma un contrato psicológico a través de diversos tipos de eventos simbólicos y reales, en el cual se define qué dará la empresa consultora al cliente y viceversa, en términos de esfuerzo y contribución.

Este contrato es psicológico porque los términos reales quedan implícitos; no se escribe en ninguna parte. Pero las expectativas mutuas formadas entre la consultora y el cliente funcionan como un contrato, pues si alguna de las partes no cumple con las expectativas, habrá serias consecuencias: desmotivación, mala praxis, falta de progreso o terminación.

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

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

Por parte de la consultora:

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

cliente:

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

CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES

El presente trabajo estaba basado en la realización de un diagnóstico del proceso de comunicación interna en la empresa Norma Color Litografía, con la finalidad de detectar aquellas fallas a nivel organizacional que pudieran mejorarse en un futuro plan de consultoría, basado en una intervención planificada, adaptada a las necesidades y requerimientos exigidos por los líderes y demás miembros de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico el cuál constó de tres fases: Conocer la percepción de los empleados de Norma Color Litografía sobre el proceso de comunicación interna de la organización, identificar las variables que afectarían dicho proceso de comunicación interna y definir recomendaciones que apalanquen la elaboración de un plan de comunicación interna, se obtuvieron interesantes resultados que sirven de punto de partida para un proceso de intervención organizacional.

Como resultados del presente estudio se obtuvo una visión de la percepción existente en el proceso de comunicación interna y liderazgo de la organización, de la cual se extrajeron las variables que están afectando dicho proceso, ofreciendo

más claro de la problemática que permiten a los líderes establecer los correctivos que fuesen necesarios.

Asimismo, el diagnóstico organizacional sirvió para concientizar a la alta gerencia y nivel gerencial/supervisorio de la organización a entender la importancia de tomar en cuenta la opinión de sus empleados y solicitar ayuda a expertos para medir a la organización y encontrar propuestas de mejoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berlo D (1979). *El Proceso de la Comunicación*. Editorial Ateneo, Argentina.
- Covey, Stephen (1992). *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Barcelona – España: Editorial Paidós.
- Davenport, Thomas (2006). *Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Ediciones Deusto.
- Fernández-Ballesteros, R. (Ed) (1996). *Evaluación de programas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Norma, Colombia.
- Fernández-Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas. México.
- French, Wendell y Bell (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento organizacional*. (5° edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- andy, Charles (2006). *La organización por dentro*. España: Ediciones Deusto.
- Hugues, Richard; Ginnett y Curphy (2007). *Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana.
 - Mellado, Ruiz (2004). *Repercusiones del proceso comunicativo en la configuración del clima organizacional y el liderazgo de las pequeñas empresas industriales*. Tesis Doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca. Colección de Comunicación Social, Latina: España.
 - Montferrante, P. (2006). Empresas familiares ¿Pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA, XI*
 - Pasquali, A. (1978). *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila Editores. Caracas.
 - Real Academia Española (1992). *Diccionario de la lengua española* (21^o ed.) Madrid.
 - Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración: conceptos y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
 - Rodríguez Mansilla, Darío (1992). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica.
 - Sanz de la Tajada, Luis Angel (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid – España: ESIC Editorial
 - Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*.
 - Vainrub, R y Aramis, R (2006). Empresas familiares ¿Sinergia o desastre? *Debates IESA, XI*,
 - Wilson, Gerald (2007) *Grupos en Contexto: Liderazgo y participación en grupos pequeños*. México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

- **Instrumento de aplicación IMCOL**



Estimado (a) Empleado (a):

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

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

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

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

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

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
MD	D	A	MA

Por ejemplo:

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

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

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

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

DE ANTEMANO GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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

metas y objetivos				
27. Mi jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar las decisiones				
28. Realmente entiendo a mi jefe				
29. Creo en la información que recibo de mi superior				
30. La relación con mi grupo de trabajo sobrepasa lo meramente laboral				
31. Soy informado con anticipación de los cambios que afectarán mi trabajo				
32. Mi jefe me entiende				
33. Soy realmente franco y honesto con mi jefe				
34. Las labores que debo desempeñar en mi trabajo están especificadas en un lenguaje claro				
35. Me siento en libertad para expresar a mi jefe las cosas que no me gustan de mi trabajo				

- **Marco Organizacional de Innova**

Con la finalidad de hacer el proceso de consultoría más real, así como ofrecer una imagen más profesional frente al cliente, se definió una empresa consultora únicamente con fines académicos, la cual se denominó INNOVA Consultores. Esta empresa es meramente referencial y utilizada solo para el presente trabajo, no tiene ningún basamento legal o de registro, asimismo, en todo momento se le ha sido franco al cliente, indicándole que es una representación simbólica utilizada para el presente proyecto.



Innova Consultores es creada en el 2008, por un grupo de emprendedores interesados en ofrecer soluciones novedosas en el área de consultoría.

Misión

Innova es una iniciativa estructural de la UCAB, dirigida por profesionales innovadores y altamente clasificados en herramientas de desarrollo organizacional, orientados a ayudar a las organizaciones Venezolanas a transformar sus estrategias en realidad.

Valores

Innovación

- Responsabilidad

- Comprom

iso

- Trabajo en Equipo
- Ética
- Servicio al cliente

Nos caracterizamos por...

- Analizar pormenorizadamente cada uno de los departamentos y secciones de su empresa, para ofrecer soluciones en base a la sinergia global y a la interacción de todos ellos. Por eso nos referimos a la Empresa como un TODO.
- Ofrecer soluciones innovadoras, ver más allá de lo obvio y acompañar a los emprendedores en un camino de cambio planificado.
- Asesorar a empresarios en la toma de decisiones, aumentar su productividad y la de sus empleados. Mejorar el ambiente laboral, logrando un equipo de alto desempeño abocado a las acciones de la empresa.