AAS3228

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar por el título de

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Titulo:

DISEÑO DE UN PLAN DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA AEGIS CONSULTORES, C.A.

Realizado por: BARBARA ROTTENBERG GUERRERO

Profesor Guía: OSCAR GIMENEZ

RESULTADO DEL EXAMEN

Este trabajo de grado ha sido evaluado por el jurado examinador y ha obtenido la calificación de _____ ( ) puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE POS GRADO EN

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA AEGIS CONSULTORES, C.A.

Tesista: Bárbara Rottenberg Guerrero

Tutor: Oscar Giménez

Caracas, 08 de Septiembre de 2011

Índice

ÍNDICE DE GRÁFICOS VI

ÍNDICE DE TABLAS VII

RESUMEN VIII

INTRODUCCIÓN 10

I CAPITULO 11

1.1.El Problema ***11***
1.1.1. Formulación del Problema 11
1.2.Justificación ***12***
1.3. Objetivos de la Investigación ***13***
1.3.1. Objetivos General 13

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

II CAPITULO 15

2.1. Marco Organizacional ***15***
2.1.1. Reseña Histórica de la Organización 15
2.2. Misión ***15***
2.3. Visión ***16***
2.4. Objetivos Organizacionales ***16***
2.5. Valores de la Organización ***16***
2.6. Organigrama de AEGIS Consultores, C.A ***17***

III CAPITULO 18

3.1. Marco Teórico ***18***
3.1.1. Definición de Intervención 18
3.1.2. Criterios para una buena intervención 19
3.1.3. Tipos de Intervención 21
3.2. Intervenciones Estrategicas 22
3.2.1. Cambio Cultural 22

3.2.2. Cambio Planeado 24
3.2.3. Modelos de Cambio Planeado 25
3.3. Diseño de un plan de identificación corporativa 26
3.4. Modelo de Litwin y Stringer ***27***

IV CAPITULO **32**

4.1. Marco Metodológico ***32***
4.1.1. Tipo de Investigación 32
4.1.2 Diseño de la Investigación 32
4.1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección 34
4.1.4. Población y Muestra 36
4.2. Procedimiento ***37***
4.3. Resultados Esperados ***38***

V. CAPITULO **39**

5.1. Análisis de los Resultados ***39***
5.1.2. Análisis de los Resultados del Diagnóstico ***39***
5.1.3. Diagnóstico de clima organizacional modelo de Litwin y Stringer 39
5.1.4. Recomendaciones Finales sobre los resultados de Diagnóstico ***51***
5.2. Análisis de los Resultados de la Intervención ***52***
5.2.1. Intervención de clima organizacional modelo de Litwin y Stringer (Dimensión Identidad) 52
5.2.2. Plan de Actividades 56

VI. CAPITULO **59**

6.1. Conclusiones ***59***
6.2. Recomendaciones ***61***
6.3. Consideraciones éticas ***62***

REFERENCIAS **64**

ANEXOS **68**

ANEXO 1: CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES **69**

ANEXO 02: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 70

ANEXO 03: DISEÑO DE ENTREVISTA PARA AEGIS CONSULTORES, C.A..... 71

ANEXO 04: INSTRUMENTO DE CLIMA 77

ANEXO 05: INSTRUMENTO DE LA DIMENSIÓN IDENTIDAD 84

ANEXO 06: PLAN DE INTEGRACIÓN 87

Índice de gráficos

Gráfica 1: Organigrama de AEGIS Consultores, C.A. 17
Gráfica 2: Cambio Cultural 24
Gráfica 3: Modelo de Litwin y Stringer 31
Gráfica 4: Género de los Encuestados 43
Gráfica 5: Nivel Educativo de los encuestados 44
Gráfica 6: Rango de edades de los encuestados 45
Gráfica 7: Antigüedad de los encuestados en la empresa 46
Gráfica 8: Percepciones generales en cuanto al clima de los encuestados 47
Gráfica 9: Variables que requieren intervención 49
Gráfica 10: Edad de los encuestados en el Re Test 53
Gráfica 11: Nivel educativo de los encuestados en el Re Test 54
Gráfica 12: Tiempo en la empresa de los encuestados en el Re Test 55

Índice de tablas

Tabla 1: Posibles respuestas parte 1 del Test 35
Tabla 2: Posibles respuestas parte 2 del Test 35
Tabla 3: Escala de homologación parte 1 36
Tabla 4: Escala de homologación parte 2 36
Tabla 5: Resultados encuestados de la empresa 41
Tabla 6: Resultados de las 9 dimensiones encuestadas 41
Tabla 7: Resultados de la dimensión identidad estudiada en el Re Test 55

Resumen

AEGIS Consultores, C.A. empresa dedicada a la consultoría y tercerización de personal con conocimientos de SAP R/3, tuvo la apertura de conocer las percepciones de sus colaboradores por medio de un diagnóstico de clima organizacional, siendo esta la primera vez que la organización se somete a un proceso como este.

El objetivo principal de ésta empresa es conocer cómo se encuentra el clima dentro de su organización, por ello fue realizado bajo el instrumento de Litwin y Stringer, que midió las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad, arrojando como resultado la necesaria intervención en tres (3) de las nueve dimensiones, como lo son Identidad, desafío y Relaciones. Debemos mencionar que el estudio se llevó a cabo con todos los colaboradores de la empresa, que en total sumaban 18 personas, el tipo de investigación desarrollo, ya que, indaga sobre necesidades del ambiente de una empresa para buscar solución, luego vamos al diseño de investigación que es No Experimental, ya que, se estudia una situación ya existente, donde no se tiene control sobre las variables, descriptiva, longitudinal, ya que se realizó en dos momentos distintos.

Para la recolección de datos de esta investigación se trabajó con una metodología cuantitativa, como lo es la encuesta, además se utilizó con la entrevista semiestructurada que se mencionó anteriormente de Litwin y Stringer, y se debe mencionar que para el re test se elaboró un instrumento con sólo las preguntas dedicadas a la dimensión identidad, para poder medir si hubo cambios significativos después de la intervención.

Los resultados del diagnóstico concluyeron que los colaboradores desean que estas dimensiones sean mejoradas, por lo que la intervención estará enfocada en la dimensión Identidad, por lo que se realizará un plan de trabajo de impulso de la misión, y visión y valores, para consolidar y afianzar la identidad de los asociados.

Luego de un retest realizado a todos los colaboradores de la empresa, se pudo observar que no hubo gran cambio en la percepción de los empleados en cuanto a identidad se refiere, de hecho, la media en principio con un valor de 3,60 después del re test obtuvo un valor de 3,70, debido a que la media no tuvo mayor movilidad, se le dejó a la empresa con muchas tareas y actividades para emprender a corto, mediano y largo plazo, para así poder ir trabajando en varias dimensiones y tratar de ir cambiando la percepción de los empleados de la empresa e ir disminuyendo la rotación de personal, la cual, en este momento está bastante elevada.

Después de esta primera aproximación que tuvo la empresa con este estudio, se espera que este trabajo les sirva como base en el desarrollo del clima organizacional y los estudios que continúen después de este, para que ellos puedan ir trabajando año a año estas variables hasta que se nivelen con lo que la gerencia general y la junta directiva visualizan como un clima organizacional ideal.

Palabras Claves: Plan de trabajo, identidad, clima.

Introducción

AEGIS Consultores, C.A. empresa dedicada a la consultoría y tercerización de personal con conocimientos de SAP R/3, tuvo la apertura de conocer las percepciones de sus colaboradores por medio de un diagnóstico de clima organizacional, siendo esta la primera vez que la organización se somete a un proceso como este.

Como resultado arrojo como oportunidades de mejora en 3 áreas: desafío, relaciones e identificación. A partir de las recomendaciones realizadas, la empresa realizó algunas acciones concretas, como difusión de la identidad organizacional mediante panfletos, información vía web, periódico trimestral, entre otras. Las acciones emprendidas fueron llevadas a cabo en todos los departamentos de la organización y fue aceptada por todos sus colaboradores; al obtener una mejora en la difusión de la identidad organizacional que sea de conocimiento a todos sus colaboradores, se incrementó y obtuvo una mejoría la parte de desafío. A mediano plazo se hará una página web para que los colaboradores de la empresa estén mejor informados y puedan tener comunicación constante

En cuanto a la parte de relaciones, fue elaborado un plan a largo plazo para que lo llevaran a junta directiva y luego lo llevaran a cabo junto con la gerencia general de empresa, diseñado para optimizar la percepción de los colaboradores de la empresa y crear una unión entre ellos, estrechar lazos tanto personales como profesionales.

La pregunta que surge en esta intervención sería: ¿Qué cualidades o características deberán ser consideradas en los planes de identificación, para que sean exitosos y perduren en el tiempo?

I Capitulo

1.1. El Problema

1.1.1. Formulación del Problema

AEGIS Consultores, C.A. empresa especialista en soluciones en IT, cuya principal actividad es brindar soluciones de personal calificado en sistema SAP R/3, compuesta por 18 colaboradores para el momento en que se realiza el diagnóstico, entre los cuales se encuentra el personal administrativo y consultores.

Dicha organización no se había sometido antes a un proceso de diagnóstico organizacional, específicamente de clima organizacional, esta disposición de debe a que se quiso mejorar internamente. Para así poder proveer de un mejor ambiente de trabajo a todos sus colaboradores.

Con la realización del diagnóstico se obtuvo como resultados que dos de las dimensiones que comprender en modelo de Litwin y Stringer, deberán ser tomadas como prioritarias para la intervención.

La intervención se centró en realizar un diseño de plan de identidad que abarcó desde realizar vayas, folletos, un mejor y más completo de inducción, hasta realizar un plan de identidad corporativa y con ello, obtener una página Web, para que los consultores, puedan comunicarse a través de la pagina y además darse a conocer, todo esto para que conducirlos a una mejor identificación corporativa de los colaboradores con la organización, principalmente se utilizó lo que estuvo al alcance de la empresa (hay que tomar en cuenta que es una empresa pequeña) para este fin.

Por lo que surge como interrogante:

¿Qué cualidades o características deberán ser consideradas en los planes de identificación, para que sean exitosos y perduren en el tiempo?

1.2. Justificación

En la actualidad las organizaciones cada vez más se preocupan por mejorar sus procesos, imagen e inclusive su preocupación va más allá de lo superficial, en gran medida todas las organizaciones, en todas las ramas económicas, se preocupan porque todos los que conforman la organización se sientan identificados con la organización a la cual pertenecen, lo que a futuro va a tener un impacto positivo en el clima organizacional.

Según Hernández y Rodríguez (1994) "La identidad organizacional está formada por una serie de elementos que definen lo que ella es, que hace, y por qué lo hace. Dentro de tales elementos, los símbolos de su identidad comunican la esencia de su acción y los motivos de ella". (p. 96)

Parte del proceso de intervención en AEGIS Consultores, C.A. se centró en que la organización implementará un plan para que los colaboradores se identificaran con la empresa, lo que les ayudará a tener colaboradores más motivados e interesados en continuar prestando sus servicios con calidad, además mejorará los retos personales y ayudará a que se alineen las metas personales con las corporativas.

Por otro lado estuvo el ayudar a la Gerencia en que sus colaboradores se sientan identificados con los objetivos, valores y demás atributos de la organización, Méndez, C. (2006) citando a Litwin y Stringer (1968) consideran que la identidad organizacional "es el grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros".

Lo que podemos traducir como una serie de elementos que definen a la organización, como el qué, cómo y para que de la organización, en muchos casos definen la esencia de la empresa, y es visible gracias a los valores, creencias y atributos.

En función a lo detectado gracias al diagnóstico, se presentó informe de resultados a la Gerencia General, donde se puntualizó en la importancia de priorizar en estas dimensiones y en los resultados a mediano plazo que traerían consigo la mejora en el cumplimiento de las actividades y excelencia en el desempeño, a parte de la fidelidad a la organización.

En caso de que la organización no atendiera de forma inmediata estos puntos de mejora, se perdería credibilidad en su deseo de hacer de esta organización un mejor lugar de trabajo.

Los beneficios que de esta intervención a la organización son variados, pero entre los más importantes se centro el foco de atención en:

- Cambio de la percepción de la gerencia
- Mejora de procesos a mediano plazo.
- Definición de planes y acciones para dar respuesta oportuna.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivos General

- Diseñar un plan de identidad corporativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar percepciones de los colaboradores de AEGIS Consultores, CA en cuanto a la identidad corporativa que poseen con la organización.

- Desarrollar estrategias de difusión en cuanto a la comunicación, de la identidad corporativa, para todos los colaboradores de la empresa.
- Afianzar la Misión, Visión y valores organizacionales en todos los colaboradores de la organización.

II Capitulo

2.1. Marco Organizacional

2.1.1. Reseña Histórica de la Organización

La Organización AEGIS Consultores, C.A. no posee registro histórico de su fundación ni antecedentes referenciales.

AEGIS CONSULTORES, C.A. es una empresa venezolana que provee Capital Humano ofreciéndoles a sus clientes; consultores especializados en SAP R/3, así como en otras tecnologías de sistemas IT (Oracle, etc.) y consultores especialistas en procesos de negocios, con la finalidad de que nuestros clientes complementen soluciones inmediatas a sus necesidades a un menor costo.

Ubicados en la Avenida Francisco de Miranda, Calle la Joya, Edif. Cosmos, piso 2, oficina 2.B- Chacao 1060, Caracas, Venezuela, Telf.:+ 58 212 – 264.18.24, Fax:+ 58 212 – 264.02.91.

2.2. Misión

Aportar el mejor capital humano en el sistema SAP R/3 y en otras tecnologías de sistemas IT, con la finalidad de que nuestros clientes implementen soluciones inmediatas a sus necesidades, al tiempo que le damos a cada uno de nuestros talentos un buen ambiente de trabajo, con capacitación y adiestramiento permanente, para su crecimiento personal y profesional.

2.3. Visión

Ser la empresa líder en el suministro de personal de consultoría de sistemas IT (SAP R/3, Oracle, etc.) y especialistas en procesos de negocios para el mercado nacional e internacional.

2.4. Objetivos Organizacionales

Tanto para el cliente como para AEGIS Consultores, C.A., lograr el mejor equilibrio inversión/beneficio/calidad en el servicio y productos:

- Con respuesta ajustada a el alcance del cliente
- Dentro de los tiempos acordados
- Aportando conocimiento y tecnología
- Con personal responsable y con experiencia adecuada comprobable
- Con disponibilidad para apoyar cuando así se requiera
- Con compromiso y confiabilidad permanente

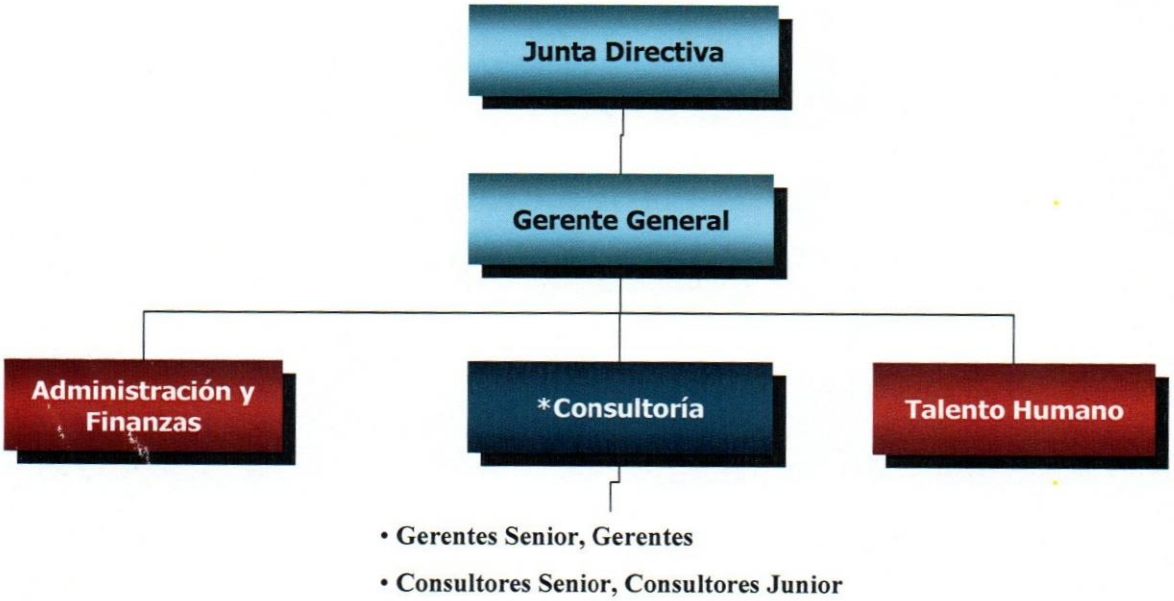
2.5. Valores de la Organización

- La fortaleza de nuestra empresa radica en las personas que la integran.
- La capacidad emprendedora es el motor que nos impulsa al éxito.
- La unión de esfuerzos y el compromiso con nuestros clientes nos permite el logro de grandes metas.
- La utilización de alta tecnología facilita los resultados.

- Principios que perfilan nuestro personal:

Honestidad, Confianza, Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Calidad y Oportunidad.

2.6. Organigrama de AEGIS Consultores, C.A.



Gráfica 1: Organigrama de AEGIS Consultores, C.A.

III Capitulo

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Definición de Intervención

Primeramente es importante señalar una definición de clima organizacional, ya que, gracias a este se pudo investigar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que puede tener una organización, y así, poder fortalecer sus amenazas y se fue trabajando poco a poco en sus debilidades para convertirlas en fortalezas, para esto, vamos a tomar una definición de Litwin y Stringer de clima organizacional, para un mayor entendimiento:

Litwin y Stringer (1968) proponen que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. (Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual, Mónica García Solarte, diciembre 2009, universidad del Valle, Colombia, numero 42)

Las dimensiones que se consideraron para el diseño de la intervención fueron: Identificación, Desafío y Relaciones.

Según Lerma, H. (2003) "las intervenciones son el conjunto de actividades que presuponen la puesta en obra de medios físicos, humanos y financieros, organizados de manera coherente en el tiempo con el fin de modificar una situación."(p.66)

Entonces podemos comentar que la intervención, es un resultado del proceso de diagnóstico, sin esta fase será en vano, cualquier esfuerzo realizando para analizar las causas o incidencias de un fenómeno organizacional.

Vale la pena comentar la definición de intervención según French /Bell en su libro Desarrollo Organizacional, nos indican que son "series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional". (p 159)

Esta definición nos aclara un poco más el hecho de que las intervenciones son actividades que se deben realizar con una estructura y que son netamente para el mejoramiento de una empresa (de cualquier sector), además que nos comentan que el practican del DO debe contener una serie de atributos para llevar esta tarea con éxito.

3.1.2. Criterios para una buena intervención

Se utilizó criterios ajustados a experiencia y conocimiento, estos serán orientados para la búsqueda de soluciones, donde el papel principal consistió en colaborar con el cliente en la identificación de las debilidades que debían someterse a mejoras, además de tratar de orientarlo en lo que se debía tomar como prioridad

Según libro de la OIT ***La Consultoría de Empresas***, "la fase de planificación de la acción se inicia con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema". (p.230)

Por lo que la **Utilización de la Experiencia**, que no es más que idear formas de mejorar la situación de cliente, para realizar un proceso de intervención en muchos casos se recurre a la experiencia y en métodos utilizados anteriormente con éxito.

Orientación de Búsqueda de Soluciones, el consultor ayudó al cliente a encaminarse a soluciones viables y que siempre estuvieron a su alcance, por lo que él mismo cliente delimitó hasta donde se deseó llegar, y cuáles fueron los recursos con los que se contó para lograr el objetivo.

Otro de los criterios que se llevó a cabo la intervención exitosa es el **Pensamiento Creativo,** el consultor con el cliente no solo buscó alternativas de solución, sino que también, creó en algunos casos cosas, ideas y mecanismos que no existían previamente, esto con la finalidad de darle respuesta a situaciones o inconvenientes que se fueron presentando en las diferentes fases de este proceso.

Este pensamiento creativo se encontró con algunas limitantes, las cuales se denominan **Barreras al Pensamiento Creativo,** que no son más que obstáculos con los que se encuentran el consultor o gerente al momento de la implementación de una intervención, en otros casos ocurre cuando se realiza una evaluación demasiado rápida del proceso.

Por último se presentó el **Principio de la Solución Siguiente,** "este principio prescribe que el cambio o sistema que se va a instalar en un momento dado debe basarse en la solución que podría plantearse cuando se ocupe el problema la próxima vez" (Kubr, Milan. 2007, p.238) es decir que la solución aplicada puede ser viable en otras ocasiones.

3.1.3. Tipos de Intervención

Las intervenciones pueden impactar a las organizaciones positiva y negativamente, por lo que se tomó en cuenta los niveles involucrados y que puedieron ser afectados con las acciones que se puedan emprender.

Según Cummings y Worley (2007) Las intervenciones organizacionales están clasificadas en:

1. Procesos humanos
2. Tecnoestructurales
3. Administración de Recursos Humano
4. Estratégicas

La Intervención en el Proceso Humano proveniente de la psicología, está conformada por la consultoría de procesos y la junta de confrontación, se enfoca en la realización humana y la eficiencia de la empresa, perfeccionando a la empresa, empleados y procesos.

Otra de las intervenciones es la Tecnoestruturales, con origen en la ingeniería, psicología y sociología, este tipo de intervención se centra en la tecnología, métodos de trabajo y diseño de puestos, sin causar un rompimiento insatisfactoria de los roles colaborador y empresario.

Las intervenciones de Administración de Recursos Humanos, se basan en el personal que integra la organización, y en como proporcionarle planeación de carrera, sistema de recompensas entre otros. Esta intervención se fundamenta en la economía y relaciones laborales.

Por último esta las intervenciones Estratégicas, se relacionan con el funcionamiento de la empresa y en su entorno, para que mantenga su vigencia en el mundo laboral, es utilizada con la finalidad de que la

organización unifique su estrategia, estructura y cultura organización, se basa en teoría de sistemas abiertos y en la economía.

3.2. Intervenciones Estrategicas

3.2.1. Cambio Cultural

Siendo la intervención realizada en la Empresa AEGIS Consultores,C.A., de tipo estratégico, específicamente siento un cambio estratégico integrado, que en el libro ***Desarrollo Organizacional y Cambio*** "se define como la necesidad de modificar las estrategias y sistemas de la compañía ante las alteraciones externas e internas" (Cummings y Worley, 2007, p.152)

Por lo que el cambio que se realizó dentro de este tipo de organización estuvo ligado a fortalecer e impulsar los Valores, Misión y Visión, existentes. Como primer foco se planteó un cambio de cultura, que nos permitió crear cultura adecuadas a las estrategias de la organización y de su entorno. Estas es una modalidad en transformación organizacional, y sugiere investigar a fondo la cultura organizacional.

El cambio cultural posee varias fases, las cuales se mencionan a continuación:

- Artefactos: representación de la cultura organizacional, mejor descrita como símbolos visibles como por ejemplo normas, valores, misión y visión, o lo que el autor menciona como suposiciones básicas. Es aquí donde se incluyen conductas observables como vestimenta y lenguaje, también se incluye aspecto físico de la empresa y decoración, esto puede desencadenar la identificación con estos símbolos (interno y externo).

- Normas: son reglas escritas de las conductas de todos los colaboradores y/o asociados, por debajo de la superficie de la conciencia cultural se encuentran estas normas de conductas corporativas, en muchas organizaciones son llamadas atributos o simplemente conductas de marca, que viene internalizadas por la organización.

- Valores: son el siguiente nivel de la conciencia organizacional, y son percibidos como lo que debe hacerse, muchos colaboradores y/o asociados los distinguen como factor importante en su gestión, son la guía y parámetros dentro de la organización.

- Suposiciones Básicas: descrito como el nivel más profundo de la conciencia organizacional, y es donde se encuentra el para que, como, y la actitud que se debe tener. Es la forma en que nos relacionamos con el exterior.

Se presenta interacción de grafica de estos elementos:

Gráfica 2: Cambio Cultural

3.2.2. Cambio Planeado

Según Salinas, "El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos." (p. 196)

Por su parte Roberto Terán propone "Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización." (p. 65)

"En un proceso de cambio planeado y/o cambio de la cultura de una organización pasa:

- De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen.
- De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día". (Manuel Gutiérrez)

3.2.3. Modelos de Cambio Planeado

Los diferentes modelos de estudio que han seguido al desarrollo organizacional, han establecido procesos que se adecuan dependiendo del ambiente de las organizaciones dentro de los que se relacionaron en su momento, es así como surgen diferentes corrientes pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y de diagnóstico con una sola meta. Todo sistema por su naturaleza está regido sobre la premisa de que por el hecho de existir, tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico, a su vez, el mismo sistema pide un ajuste a este desequilibrio para poder subsistir, son estas fuerzas de cambio las que son analizadas por estos pensadores para poder explotar su potencial y usarlo como palanca del cambio en una forma más estructurada y sobre todo planeada, para evitar el derrumbe del sistema

El Modelo de Cambio de Karl Lewin nos habla que todo proceso de cambio se desarrolla en las siguientes fases:

- Descongelamiento: descongelar la situación en la empresa, que requiere de un cambio
- Cambio: mover la situación hasta un nuevo nivel de conducta
- Recongelamiento: volver a congelar la nueva conducta en el nuevo nivel

Otros modelos como el de planeación, por ejemplo, se basan en dos conceptos, en los que indican que toda la información debe ser compartida con toda la organización, y que esta información es útil solamente si se pueden establecer con ella planes de acción.

3.3. Diseño de un plan de identificación corporativa

La identidad organizacional según Hernández y Rodríguez (1994) "está conformada por una serie de elementos que definen lo que ella es, qué hace, cómo, y por qué lo hace. Dentro de tales elementos, los símbolos de su identidad comunican la esencia de su acción y los motivos de ella. Estos símbolos manifiestan los valores éticos y sociales, creencias, actitudes y conceptos propios de la cultura organizacional." (p.146)

En el libro Protocolo de empresa (2008) se detallan la estructura de un manual de identidad corporativa, "el cual tiene la finalidad de establecer la coherencia y la generalización homogénea en la aplicación de la identidad visual de la empresa."

- Concepto de identidad y descripción detallada de los diversos elementos de identidad visual.
- Normas de aplicación sobre ropas del personal y uniformes.
- Normas de aplicación exterior. Rotulación de oficinas, fachadas (también uso de emblemas, signos, publicidad mural, patrocinio entre otros.
- Normas de aplicaciones en la publicidad en general
- Obsequios institucionales

3.4. Modelo de Litwin y Stringer

La definición de clima organizacional hecha por George Litwin y Robert Stringer planteada en el libro de **Psicología de las Organizaciones**, *kolb, Rubin y McIntyre*. (1977) Se plantea como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional. (p.113)

Litwin y Stringer (1968), desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las precepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización, este cuestionario está fundamentado en la teoría de motivación de McClelland-Atkinson. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional de trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo o desafío, apoyo o relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad y lealtad.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Cada una de estas dimensiones son presentadas y conceptualizadas a continuación:

1. **Estructura:**

   Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. **Responsabilidad:**

   Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. **Recompensa o Reconocimiento**:

   Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. **Desafío:**

   Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr

durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones:**

   Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. **Cooperación:**

   Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. **Estándares:**

   Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

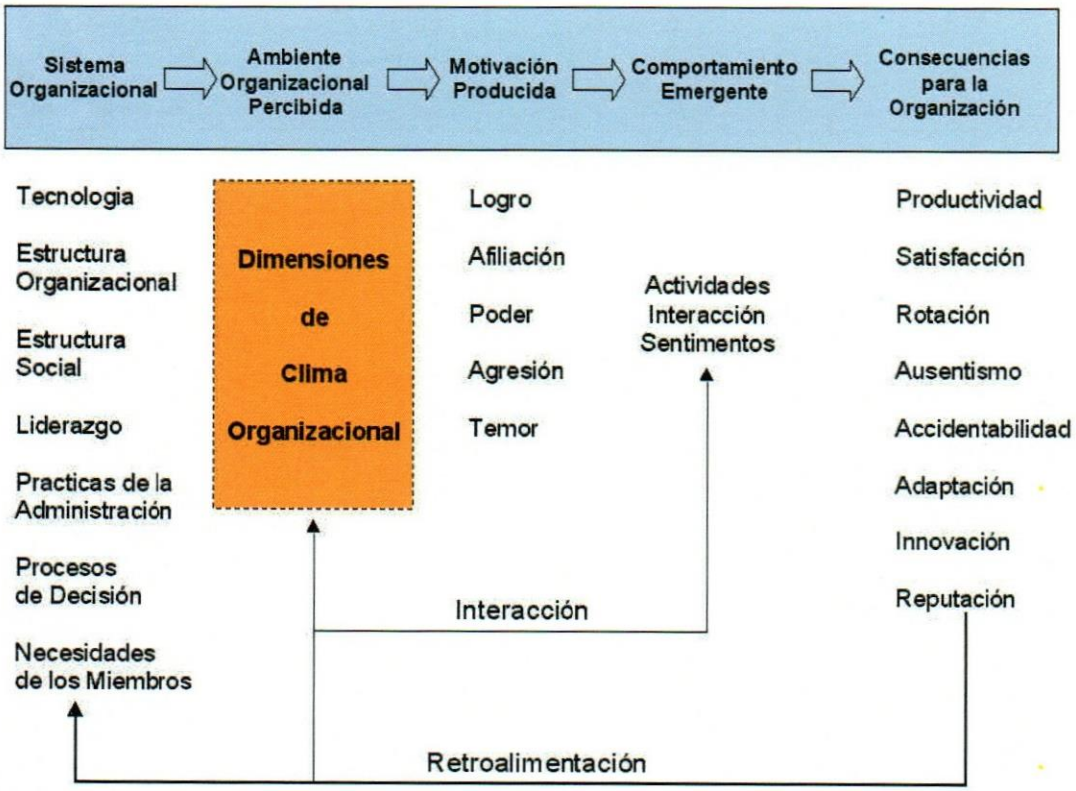
8. Conflicto:

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad:

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

A continuación se presenta esquema grafico del modelo (1968)



Gráfica 3: Modelo de Litwin y Stringer

IV Capitulo

4.1. Marco Metodológico

4.1.1. Tipo de Investigación

La Investigación - desarrollo tuvo como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno de la empresa, para desarrollar y aplicar una solución a los problemas de la organización. El problema de una empresa se presenta como "relación entre una necesidad identificada para ser atendida mediante un diagnostico o análisis y el desarrollo de una solución, producto o servicio". (Valarino, Yaber y Cemborain, 2010 p.94)

El enfoque se aplica a desarrollar productos, modelos, procedimientos, entre otros. Principales verbos usados: diseñar, rediseñar, desarrollar.

4.1.2 Diseño de la Investigación

La presente investigación, puede catalogarse como un diseño de investigación No Experimental, ya que, se estudio una situación ya existente, donde no se tiene control sobre las variables ni tampoco se puede definir la relación entre las mismas. Es decir, los colaboradores de la empresa ya poseían una percepción de clima que se presentaba en su organización y poseían una determinada identidad con la misma y poseían ya relaciones establecidas, esta era una situación existente, que no fue creada por el investigador.

Según Kerlinger (1985) una indagación empírica y sistemática en el cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque

son inherentemente no manipulables. Las inferencias de las relaciones entre las variables, se hacen sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de la variable dependiente y la variable independiente. (p. 98)

Esta investigación es del tipo descriptiva, la cual "busca especificar las propiedades / características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Parra y Toro, 2006, p.137). En combinación con un estudio de campo para la recolección de la información a ser utilizada, que se refiere "a recabar la información que se necesita por medio de documentos, además de buscar la información de primera mano". (Reza B., Fernando, 1997. p. 237)

La Investigación Longitudinal reúne datos en dos o más momentos. La aplicación de un diseño longitudinal es recomendable para el tratamiento de problemas de investigación que involucran cambios ó desarrollos a través del tiempo, también se usan en los casos en que se busque demostrar la secuencia temporal de los fenómenos

Los estudios Longitudinales en los cuales se interroga dos o más veces a una misma muestra de sujetos se conocen como Estudios de Seguimiento, éstos se encargan estudian en dos o más momentos a los mismos sujetos, quienes por lo general han recibido un tratamiento o comparten una particular característica de interés; el seguimiento persigue, así, estudiar su desarrollo subsecuente. Los estudios longitudinales suelen ser costosos, requieren una mayor inversión de tiempo y conllevan numerosas dificultades como la pérdida de sujetos con el tiempo; sin embargo, frecuentemente resultan de gran valor, en virtud de la información que arrojan.

4.1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección

Para la recolección de datos de esta investigación se trabajó con una metodología cuantitativa, como lo es la encuesta, "la cual nos ayuda a recabar información de un sector de la muestra para inferir el comportamiento de la población de estudio". (Zapata, O. 2005, p.188)

Para poder identificar un instrumento que tuviera las variables aproximadas de entrevista semiestructurada, cuya finalidad fue estudio, se aplicó como un estudio de campo preliminar, una recoger información de las opiniones de los colaboradores y aclarar el panorama o ámbito en el que se basaría el estudio de diagnóstico.

Según Flick, Uwe (2002) la entrevista semiestructurada, han suscitado mucho interés, este interés se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista de una situación. P.91

De acuerdo a los resultados arrojados por la entrevista semiestructurada, se implementó la técnica de cuestionario, que consiste en la aplicación de un instrumento de medición, el cual puede comprender preguntas abiertas o cerradas, y se utiliza con la finalidad de obtener información que pueda servir como indicador o punto de partida para implementar mejoras en ambientes organizacionales.

Teniendo en cuenta que con la ayuda de un instrumento se pudo aproximar a una hipótesis más concreta de los factores que intervienen en el estudio de clima organizacional, se utilizó el instrumento desarrollado por Litwin y Stringer para la medición de Clima Organizacional, el cual incluyó las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

El cuestionario estuvo compuesto por ítems que abarcan las 9 dimensiones a ser estudiadas, las preguntas estuvieron conformadas de forma tal que nos permitió conocer la percepción de los sujetos de estudio con un margen de confiabilidad de validez alto. Como esquema de respuesta se utilizó una escala tipo Likert en función a lo siguiente:

Parte 1:

Escala:			
Definitivamente de acuerdo: 1	Inclinado hacia el acuerdo: 2	Inclinado hacia el desacuerdo: 3	Definitivamente en desacuerdo: 4

Tabla 1: Posibles respuestas parte 1 del Test

Parte 2:

Escala:						
Fuertemente en desacuerdo 1	Moderadamente en desacuerdo 2	Débilmente en desacuerdo 3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo 4	Débilmente de acuerdo 5	Moderadamente de acuerdo 6	Fuertemente de acuerdo 7

Tabla 2: Posibles respuestas parte 2 del Test

El instrumento utilizado para este estudio, fue autorizado para su aplicación por la tesista Igxia Guerra, y fue validado con el Profesor Oscar Giménez.

Debido a que el instrumento utilizado posee dos (2) escalas de corrección diferentes, se decidió realizar homologación de escalas, considerando la utilización de cuadrantes estadísticos, y así definir rangos que validos.

A continuación se presenta escala formulada para la primera parte del cuestionario:

Cuadrante	Valores	Denominación
1	1 a 1.75	Insatisfactorio
2	1,76 a 2,25	Poco Satisfactorio
3	2,6 a 3,25	Satisfactorio
4	3,26 a 4	Bueno

Tabla 3: Escala de homologación parte 1

Para la segunda parte del cuestionario se propone la siguiente escala:

Cuadrante	Valores	Denominación
1	1 a 2,50	Insatisfactorio
2	2,51 a 4	Poco Satisfactorio
3	4,1 a 5,5	Satisfactorio
4	5,6 a 7	Bueno

Tabla 4: Escala de homologación parte 2

4.1.4. Población y Muestra

La población es definida como el conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. La población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento. (Pagano, R. 2008, p.6)

Para el presente estudio se aplicó el instrumento de clima organizacional a la totalidad numérica de los colaboradores de AEGIS Consultores, C.A., para sondear las dimensiones susceptibles de

intervención, motivado a que la población de estudio es de 18 individuos, por lo tanto, nuestro estudio no contempla muestra.

4.2. Procedimiento

Con basamento en este tipo de intervención, la intervención se llevó a cabo en las siguientes fases:

Fase I:

Sensibilización de la organización para la intervención. La sensibilización de la gerencia y todo el personal, en busca de un compromiso a la labor a desarrollar. Durante esta fase se definirá el equipo del proyecto, para que los roles y las responsabilidades queden claramente definidas, en una reunión de trabajo al inicio del mismo.

Fase II:

Mesas de trabajo para difusión y estrategias de comunicación de Misión, Visión y Valores Organizacionales

Fase III:

Elaboración del diseño del plan de identidad. Consiste en la definición de los objetivos, herramientas, canales y mensajes.

Fase IV:

Evaluación de la Intervención. Feed-back a todo el personal de la organización con respecto al plan de identidad. Presentación de los resultados y recomendaciones. Los resultados y las recomendaciones en base a estos, se darán a conocer a la gerencia general de la empresa y a la junta directiva de la empresa AEGIS Consultores, C.A. para luego organizar

una reunión con todo el personal de la empresa y transmitirle las recomendaciones y pasos a seguir.

4.3. Resultados Esperados

Al término de este proyecto los resultados que se esperan obtener serán:

1. Compromiso y participación de la junta directiva y de la gerencia general de la empresa AEGIS Consultores, C.A. en la ejecución de los planes de relaciones e identidad.
2. Resultados de la intervención ajustados a criterios científicos.
3. Impacto positivo en el flujo de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
4. Mejorar el reforzamiento positivo en los empleados con relación el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
5. Presentación de resultados a la Alta Gerencia e informe escrito.
6. Feed-back por parte de la gerencia general en relación a la intervención.
7. Mayor identificación de parte de los colaboradores de la empresa.
8. Mejora del Clima Organizacional.

V. Capitulo

5.1. Análisis de los Resultados

5.1.2. Análisis de los Resultados del Diagnóstico

5.1.3. Diagnóstico de clima organizacional modelo de Litwin y Stringer

El diagnóstico organizacional en la empresa AEGIS Consultores, C.A. se realizó en cinco (05) fases importantes:

Fase I: **Levantamiento de Información**

Se hace referencia a los esfuerzos de recopilación, los cuales, estuvieron enfocados en el registro de información, tales como encuestas, instrumentos de medición, cuestionarios, entre otros, que permitan conocer y analizar información específica y útil para el proyecto de investigación, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, se aplicó un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y procedió continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. Esta actividad exigió mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información (la empresa donde se realizó el estudio). Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

- Investigación documental: Esta técnica permitió la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el proyecto; para ello, se estudió documentos tales como: otras tesis

relacionadas, material de relevancia acerca del tema especifico, información de otros colaboradores en el tema, entre otros.

- Consulta a sistemas de información: esta técnica se refiere a los accesos a sistemas de información que contienen material relevante y recursos de apoyo para realizar el estudio.

Se realizó entrevista semiestructurada a varios colaboradores de la organización con la finalidad de obtener información, antes de la aplicación de instrumento de clima organizacional

Fase II: **Aplicación de Instrumento para el diagnóstico de clima organizacional**

Consistió en la aplicación del instrumento para obtener información de cómo está la organización, bajo el modelo de Litwin y Stringer.

El instrumento fue aplicado el 18/12/2010, en las instalaciones de AEGIS Consultores, C.A., dicha aplicación de realizó a todos los asociados, los cuales fueron distribuidos en dos turno, las primeras 10 personas atendidas en la mañana y 8 personas que fueron atendidas en horas de la tarde.

A los encuestados les llevo un tiempo promedio de 25 minutos el responder a todas las preguntas del cuestionario, antes de dar inicio a la aplicación se leyó con detenimiento las instrucciones y se indico el tiempo que manejábamos para la finalización de dicho cuestionario.

Fase III: **Procesamiento y Análisis de resultados**

La información obtenida del cuestionario será procesada a través del programa estadístico SPSS y los datos obtenidos se presentarán en cuadros y graficas para su mayor comprensión.

En esta etapa se tabuló los datos, se desarrolló tablas de distribución de frecuencias y extrajo medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente se intentó aplicar algunas de las técnicas estadísticas más conocidas y modelos de decisión. Con la intención de descubrir información adicional respecto al tema estudiado y evaluado dentro de la organización seleccionada.

A continuación se presentan resultados encontrados en la población de estudio:

	Género	Tiempo en la org.	Nivel educativo	Edad
Media de la población	Masculino (9,50)	1 a 3 meses (1,94)	Licenciado (2,72)	30 a 35 años (2,56)
Mediana	9,50	1,50	3	2

Tabla 5: Resultados encuestados de la empresa

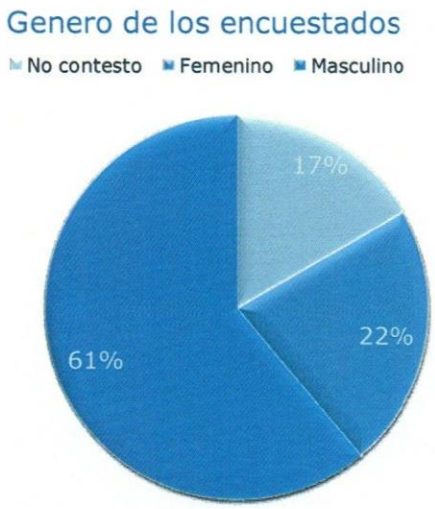
En la tabla anterior se puede observar que la población media fue de género masculino, con una antigüedad de 1 a 3 meses, y un nivel educativo de licenciatura, por lo que el rango de edad promedio estuvo entre los 30 y 35 años.

	N	Mínimum	Máximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Estructura	18	1	3	2,19	,366	,134
Recompensa	18	2	4	2,43	,546	,298
Desafío	18	1	2	**1,93**	,334	,112
Relaciones	18	1	2	**1,90**	,335	,113
Estándar	18	2	4	2,54	,509	,259
Conflicto	18	1	3	2,40	,642	,413
Responsabilid ad	18	2	4	3,4167	,60025	,360
Cooperación	18			2,75	1,418	
Identidad	18			**3,60**	,843	
Valid N (listwise)	18					

Tabla 6: Resultados de las 9 dimensiones encuestadas

En esta tabla se presentan las medias de las nueve (9) dimensiones medidas por el instrumento, se pueden destacar las variables Identidad con una media de 3,60, desafío con 1,93 y Relaciones con media de 1,90., siendo estas las más bajas, también se pueden destacar las dimensiones responsabilidad que tiene como media 3,42, que según la escala de homologación establecida se encuentra en el rango de bueno, lo que significa que los miembros de la organización se comprometen y cumplen cabalmente son sus actividades. Por otro lado en la denominación de satisfactorio se encuentran las variables estándar con una media de 2,54 y una desviación estándar de ,509, y también se encuentra la variable conflicto con media 2,40, y desviación estándar de ,642, lo que puede significar que los colaboradores suelen solucionar sus discrepancias de forma satisfactoria, sin que esto afecte su entorno laboral, ya por último se encuentra la variable recompensa que también se encuentra en la denominación de satisfactorio, con una media de 2,43 y una desviación de ,546.

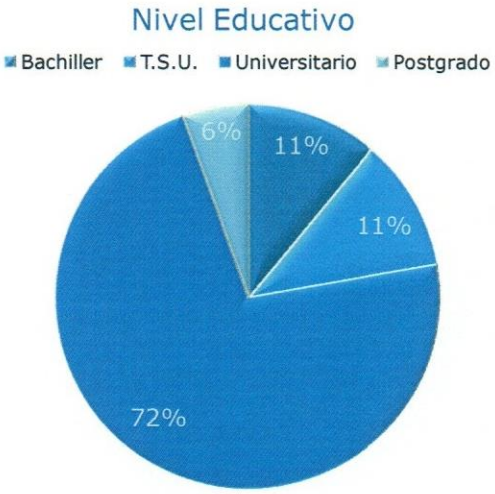
La población sometida a la aplicación del instrumento se encuentra de la siguiente forma:



Gráfica 4: Género de los Encuestados

Se pudo evidenciar que el 61% de los encuestados, es decir 11 personas, pertenecen al género masculino, siendo esta la mayoría de los trabajadores activos para la fecha de la aplicación del instrumento, otro tanto está representado por el género femenino con un 22%, es decir 4 individuos. Esto nos indica que en la organización la mayoría de los colaboradores son de género masculino, y se puede inferir que en las empresas de consultoría IT, pudiera haber una tendencia a que son posiciones comúnmente ocupadas por este género.

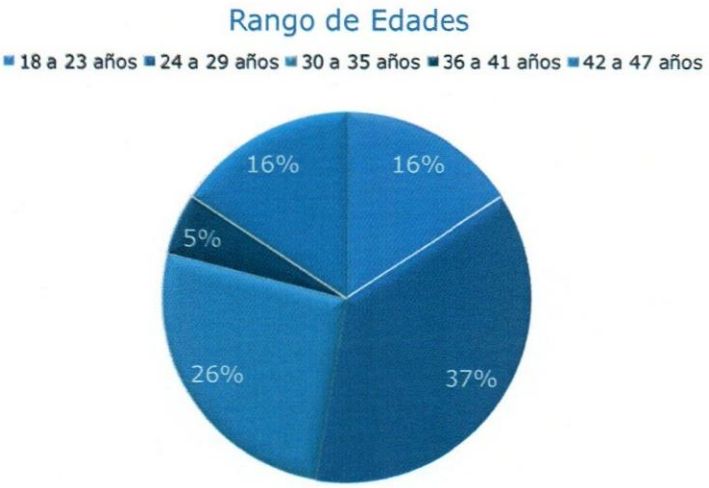
En cuanto al grado de instrucción, el 72% de la población de estudio se encontró en un nivel universitario, siendo este de 13 personas, lo cual le brinda a la organización un headcount con formación profesional y un alto nivel académico, además de poseer colaboradores en un nivel académico de postgrado que estaba representado por el 6% de la población, lo que quiere decir 1 persona, y a nivel de TSU se encuentran 2 personas a la par que con nivel de educación diversificada, que representan el 11% cada una.



Gráfica 5: Nivel Educativo de los encuestados

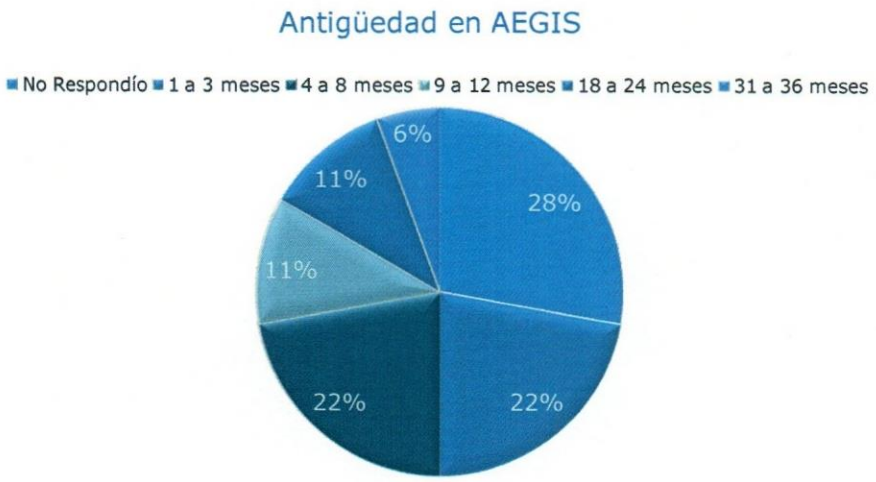
Dentro de la población encuestada se obtuvo que el 37% se encontró en un rango de edad entre los 24 y 29 años, lo que puede significar que la organización cuenta personal joven, siendo seguida por personas de edad contemporánea, ubicada entre los rangos de 30 a 35 años, es decir 5 personas, factor que le atribuye a la organización juventud y energía para afrontar cambios y poder adaptarse a ellos con mayor facilidad.

Observando las edades de la población en estudio podemos inferir que en empresas de consultoría IT es más frecuente tener a jóvenes profesionales, que posean conocimientos y experiencia, y la organización se encargue de proporcionarle la oportunidad de desarrollarse en clientes o empresas de gran envergadura, son muy pocos los profesionales que pasados los 40 años trabajan para empresas outsourcing.



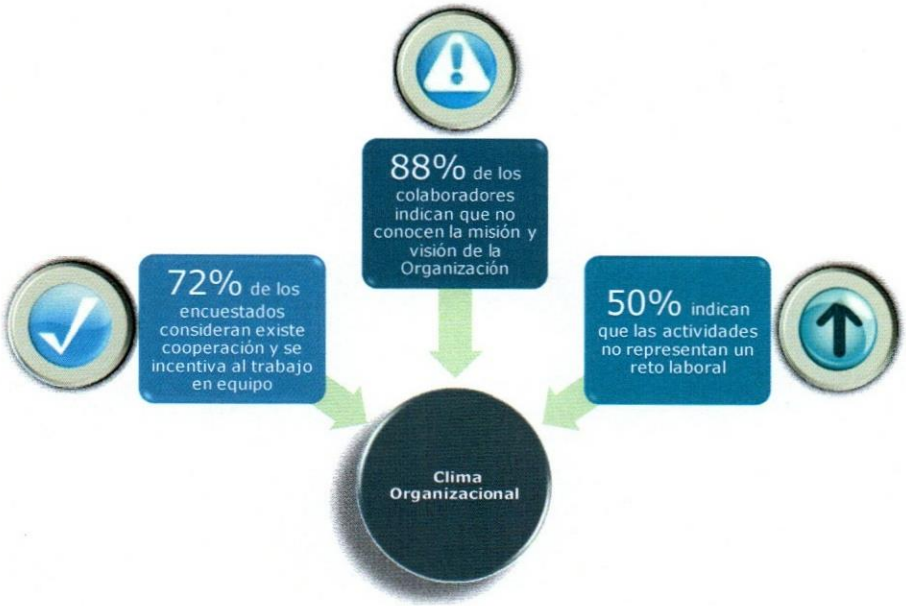
Gráfica 6: Rango de edades de los encuestados

Ahora bien, en cuanto a la antigüedad de los encuestados, se encontró una tasa elevada de rotación, ya que el 11% tenía antigüedad de 9 meses a 1 año, mientras que solo el 6%, es decir 3 personas, tenían antigüedad entre 2 años ½ a 3 años, adicionalmente se debe tomar en cuenta que 28% de los encuestados no respondió a esta pregunta, lo que no nos proporciona una información veraz sobre la antigüedad, ni tampoco se puede inferir en el porqué de la rotación.



Gráfica 7: Antigüedad de los encuestados en la empresa

También resultaron los siguientes resultados, los cuales fueron claves para informarle a AEGIS Consultores, C.A. sobre las percepciones generales de los consultados con el instrumento.



Gráfica 8: Percepciones generales en cuanto al clima de los encuestados

Se evidencio que el 72% de los encuestados (13 personas) afirmaron por medio del instrumento que existe cooperación con sus pares y demás posiciones, a la vez que se promueve al trabajo en equipo, lo que puede significar que existe comunicación y apertura a la ayuda y apoyo en el equipo de trabajo, lo cual fue catalogado como punto positivo o fortaleza de la organización.

Por otra parte el 50% de los encuestados afirmaron que las actividades no representaban reto alguno, factor que fue interpretado como oportunidad de mejora, debido a que la organización debe ser la principal interesada de tener a trabajadores motivados al logro de objetivos, y cumplimiento de metas, esto proporcionará a la organización un espíritu de competencia sana y fortalecerá esta competencia en sus colaboradores.

Ahora bien el 88% de los colaboradores, es decir 16 personas, reconoció que no conocer los valores, misión y visión de la organización, lo cual es un indicador que de la organización no ha promovido y divulgado de forma correcta sus atributos corporativos, esto puede traer consigo baja motivación y poca lealtad a los intereses de la organización.

Fase IV: **Preparación del informe de diagnóstico**

En esta fase se realizó un informe de evaluación del estado actual de AEGIS Consultores, C.A, y a través de cómo está el estado actual de la empresa, podemos identificar las áreas potenciales de desarrollo, se determinó además, las fortalezas con las cuales cuenta la organización y así, se crearán los elementos de análisis necesarios para el desarrollo de planes a futuro (intervención).

Para la presentación del informe se utilizo un esquema de símbolos para identificar las fortalezas, oportunidades de mejoras y debilidades existentes, también se reseño modelo en el cual se baso el instrumento utilizado.

Para poder tener un mayor impacto en la mejora de las variables definidas como debilidades se colocó un plan de próximos pasos y priorizando necesidad, ambas estrategias con la finalidad de que el cliente internalizará los resultados y fuera motor propulsor del plan de mejoras.

Fase V: **Presentación del informe de diagnóstico al cliente**

Se preparó los datos más relevantes para el cliente y se elaboró un informe completo, que incluya información de conclusiones y recomendaciones desde nuestro punto de vista para exponerlo al cliente y que éste pueda dar su visión de los resultados arrojados.

En la reunión de presentación de informe de diagnóstico, se trataron los resultados y recomendaciones otorgadas, para poder describir los pasos a seguir para la intervención de la organización, considerando las prioridades y plan de acción demás de acuerdos de servicios a los que llegamos en esta reunión.

Con la presentación de este informe el cliente estuvo receptivo y satisfecho de los resultados arrojados, el cliente estuvo consciente de que la mayor necesidad estaba en poder mejorar la dimensión Identidad, y con la cual no se incrementaría considerablemente sus costos.

Dicha presentación se realizó el 26/02/2011, donde estuvo presente la Gerente General de la compañía, y la asistente de Recursos Humanos, quien se incorporo en la última etapa, que se enmarcaba en los acuerdos y pasos a seguir del proceso de consultoría.

Las dimensiones expuestas por las consultoras como prioridades en la intervención fueron:

Gráfica 9: Variables que requieren intervención

Las medias presentadas por estas dimensiones, estuvieron en la categoría de poco satisfactorio, adicionalmente en la entrevista semiestructurada, la identidad fue uno de los puntos resaltantes.

En cuanto a la dimensión de identidad, que estaba representada por el sentido de pertenencia, identificación y compromiso con la organización, se encontraron los siguientes resultados:

"Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad económica como de deseo personal" obtuvo un porcentaje de 12% en el criterio Débilmente en desacuerdo, seguido por un 78% En Moderadamente de acuerdo y un 10% débilmente en acuerdo.

"Realmente, siento que lo problemas de mi organización son como propios", obtuvo un porcentaje de 70% Moderadamente en desacuerdo, 30% de la muestra está Débilmente de acuerdo.

"Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque tengo un sentimiento de obligación con la gente que trabaja aquí" El 50% de la población estuvo Inclinado hacia el Moderadamente en desacuerdo, otro 34% estuvo en Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, y 16% estuvo Moderadamente de acuerdo.

"Esta empresa significa mucho para mí" obtuvo 70% en Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, 16% en Débilmente de acuerdo y 14% en Moderadamente de acuerdo.

5.1.4. Recomendaciones Finales sobre los resultados de Diagnóstico

1. Compromiso y participación de los líderes y supervisores de AEGIS Consultores, C.A. en la ejecución de los planes de identificación y relaciones
2. Mejorar el flujo e intercambio de información entre las diferentes áreas de la organización, así como también la utilización de afiches, carteleras, entre otros para divulgar los avances institucionales.
3. Diseñar un plan de identificación que integre las estrategias, objetivos, metas, público, mensajes y canales que permitan optimizar la gestión Informativa en la organización.
4. Reforzar las competencias de los supervisores, a fin de que desarrollen y amplíen herramientas para dar reconocimiento a los empleados.
5. Desarrollar un plan a largo plazo que ayude a fomentar las relaciones entre los colaboradores de la empresa, para mejorar el clima de organizacional

5.2. Análisis de los Resultados de la Intervención

5.2.1. Intervención de clima organizacional modelo de Litwin y Stringer (Dimensión Identidad)

La intervención organizacional en la empresa AEGIS Consultores, C.A. se realizó en tres (03) fases importantes:

Fase I: **Diseño del Re test sólo colocando las preguntas relacionadas con la dimensión a estudiar**

Se tomaron 12 preguntas que miden la dimensión identidad, tomadas del test original. Dichas preguntas fueron obtenidas del cuadro de operacionalización de las variables, para así, poder elaborar un test que tuviera todas las preguntas relacionadas con esta dimensión.

Fase II: **Aplicación de Instrumento Re Test de la dimensión identidad**

Consistió en la aplicación del instrumento para obtener información de cómo está la organización, después de aplicada la intervención en la empresa.

El instrumento fue aplicado el 11/07/2011, en las instalaciones de AEGIS Consultores, C.A., dicha aplicación de realizó a 08 personas que ´participaron en la encuesta de clima inicial.

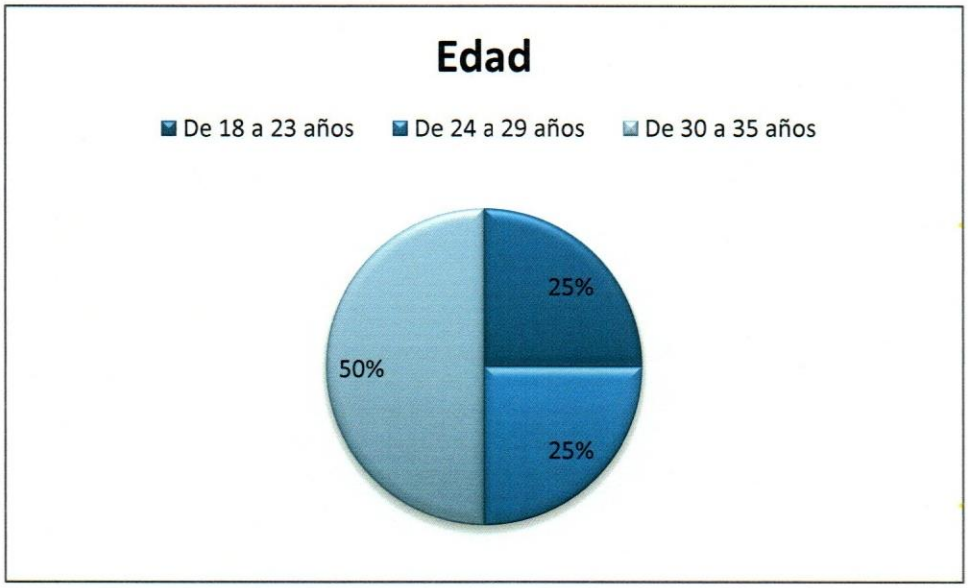
A los encuestados les llevo un tiempo promedio de 10 minutos el responder a todas las preguntas del re test, antes de dar inicio a la aplicación se leyó con detenimiento las instrucciones y se indico el tiempo que manejábamos para la finalización de dicho cuestionario.

Fase III: **Procesamiento y Análisis de resultados**

La información obtenida del cuestionario fue procesada a través del programa estadístico SPSS y los datos obtenidos se presentan en cuadros y graficas para su mayor comprensión.

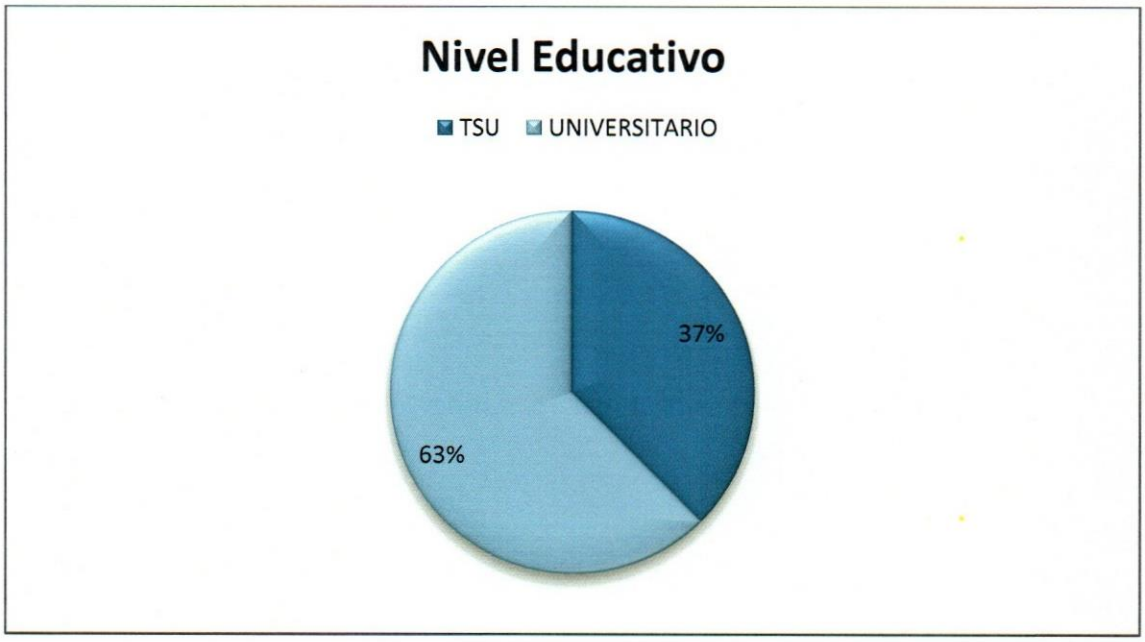
En esta etapa se tabularon los datos, se desarrollaron tablas de distribución de frecuencias y extrajo medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente se aplicó algunas de las técnicas estadísticas más conocidas, con la intención de descubrir información adicional respecto al tema estudiado y evaluado dentro de la organización seleccionada.

A continuación se presentan resultados encontrados en la población de estudio:



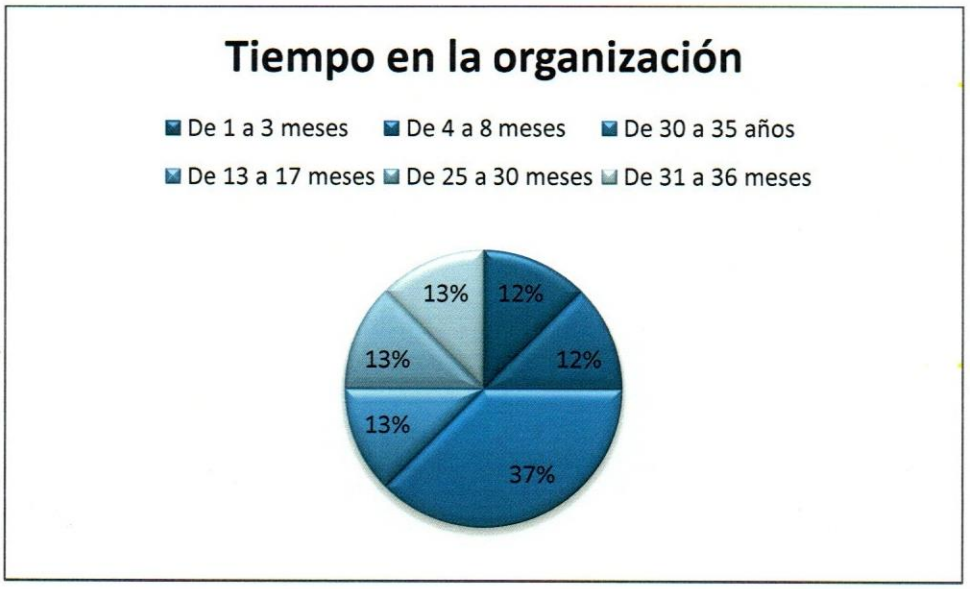
Gráfica 10: Edad de los encuestados en el Re Test

En la grafica podemos notar que la población que contesto el re test se encuentra desde 18 años hasta 35 años, por lo que podemos decir, que la población es joven, sin embargo, tenemos un 50% que contestó el retest de población entre 30 y 35 años de edad.



Gráfica 11: Nivel educativo de los encuestados en el Re Test

En el grafico anterior se puede observar que la población media posee un nivel educativo de licenciatura de un 63% sobre el TSU que obtuvo un 37%, por lo que podemos notar que la mayoría de la población que labora en la empresa, aunque joven, es ya personal universitario.



Gráfica 12: Tiempo en la empresa de los encuestados en el Re Test

En la grafica anterior se puede observar que la mayoría de la población, a la cual, fue aplicado el re test posee de 04 a 08 meses en la empresa, podemos inferir que el índice de rotación es elevado en este tipo de empresas de IT.

Statistics

Identidad2

N	Valid	8
	Missing	10
Mean		3,7396
Median		3,5833
Std. Deviation		,55534
Variance		,308
Minimum		3,08
Maximum		4,67

Tabla 7: Resultados de la dimensión identidad estudiada en el Re Test

Se presenta cuadro con la media, mediana y desviación estándar, además de los mínimos y máximos de la dimensión medida. En este cuadro lo que más resalta en el re test es la media, la cual obtuvo un puntaje de 3,7, lo cual, se ubica según escala señalada anteriormente (ver punto 4.1.3), en el rango 2 de poco satisfactorio, podemos inferir, que las actividades y medidas tomadas en el momento de la intervención no fueron lo suficientemente promovidas por la gerencia general.

5.2.2. Plan de Actividades

La identidad organizacional para esta empresa es muy importante, debido a que se realizan ellos mismos su publicidad para conseguir clientes y encontrar, a su vez, personal para cubrir las vacantes solicitadas por sus clientes, por todo esto, en un principio se les revisó su visión, misión, objetivos y valores organizacionales, de los cuales, solicitamos se hicieran unos cambios y actualizaciones, sin embargo, la gerencia general de la empresa no estuvo de acuerdo en realizar ningún cambio a ninguna de sus dimensiones; por lo tanto, en vista de su negativa acerca del cambio y actualización, lo que se sugirió fue hacerlas visibles para los consultores, darlas a conocer tanto interna como externamente.

Por todo esto, el plan de identidad consistió primeramente en dar a conocer la visión, misión, objetivos y valores organizacionales a sus colaboradores, de manera tal, que pudieran entenderla y enlazarla con sus propios principios, así se lograría una identificación con la empresa, por todo esto se: mandaron a hacer pancartas para colocarlas dentro de la organización, haciendo visible la visión, misión, objetivos y valores organizacionales, además se mandaron a hacer pequeñas tarjetas que tuvieran esta información para que los consultores pudieran tenerla siempre

con ellos, se realizó también, de manera exitosa el AEGIS News, así fue llamado el boletín de una página que realizó la empresa, el cual contiene información organizacional de interés, además de varias secciones de entretenimiento general, y este boletín será enviado por correo electrónico a todo el personal de la empresa de forma trimestral; y adicionalmente se está llevando a cabo el proyecto para la página Web, la cual, se encuentra bastante avanzada en este momento y para finales del mes de Septiembre, ya debe estar disponible para todo público.

AEGIS Consultores, C.A. en este estudio de clima, también arrojó como variable crítica, la dimensión relaciones, por esto, nos solicitaron realizar un plan a mediano/largo plazo para que ellos mismos, puedan ir llevando a cabo diversas actividades, para en conjunto, con lo arriba mencionado, puedan fortalecer el clima organizacional, tratando las dos variables más sensibles en este estudio.

Por todo esto, le realizamos un plan de relaciones (ver anexo 06) para presentarlo en Junta Directiva y obtener la autorización para ponerlo en práctica y junto con la intervención realizada en el área de identidad organizacional, podrían ayudar a mejorar el clima en la empresa. Se hizo énfasis en que ese plan que desean llevar a cabo debe ser constante y debe tener un seguimiento, para que pueda tener mayores y mejores resultados.

Se reforzó la importancia de la constancia de ambos planes, para su efectividad, también se les mencionó que hay que tener paciencia y después de que tengan un tiempo en acción los planes, con el seguimiento adecuado, ellos mismos notarán la diferencia en la responsabilidad, el compromiso, la disminución del índice de rotación de los colaboradores de AEGIS Consultores, C.A.

Por todo esto, podemos determinar que los resultados después de la intervención no fueron satisfactorios, después de los esfuerzos llevados a cabo, todo esto, no mejoró la percepción de identidad de los colaboradores de la empresa inmediatamente, debemos darle tiempo para que se puedan observar resultados

VI. Capitulo

6.1. Conclusiones

La evaluación de la dimensión de Litwin y Stringer que en el diagnostico salió más baja fue identidad corporativa, en este caso el valor fue 3,6 ubicándose en el cuadrante número 2, lo cual, se traduce como poco satisfactorio, por todo esto, la variable fue intervenida posteriormente, ya que, también estaba bastante vinculada a las otras dos variables poco satisfactorias (desafío y relaciones), sin embargo, luego de realizar varias actividades para aumentar la identidad organizacional, como por ejemplo: pagina web, pendones, afiches, mayor difusión de la misión, visión y objetivos organizacionales, mediante afiches, mediante un nuevo proceso de inducción al personal, además de un boletín trimestral para todos los colaboradores de la empresa, no se notó mayor diferencia, ya que en el re test el valor fue de 3,7

Por lo tanto, se puede concluir que los colaboradores de la empresa AEGIS Consultores, C.A. tienen un porcentaje bastante bajo en cuanto a identidad organizacional, que se refiere al sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, gracias a la identidad corporativa, se desarrolla el sentido de pertenencia, de responsabilidad y las relaciones dentro del equipo de trabajo, por todo esto, podemos concluir que hay que trabajar con mayor ahínco a desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, para así, disminuir los niveles de ausentismo y deserción del personal, los cuales se encuentran en este momento en niveles alarmantes.

Por otro lado, se debe comentar que como parte positiva estuvo la dimensión de estructura, lo cual, se traduce en claridad en la tarea, en los procesos y procedimientos, claridad en roles y cómo proceder en caso de quejas, además otra fortaleza notable que posee la empresa se refiere a la cooperación, la cual se traduce en el apoyo mutuo, sin importar el cargo, el acompañamiento en sus actividades y además en el feedback adecuado en el tiempo preciso.

La cualidad o característica principal de los planes de identidad que debe tener una empresa, definitivamente tiene que ver con que toda organización, sin importar cuán pequeña sea, debe buscar armonía, satisfacción de sus colaboradores, sin importar el cargo que desempeñen y un clima confortable para cada uno de ellos y entre sí, para poder lograr un aumento considerable en los niveles de productividad y satisfacción, y como consecuencia el trabajador se sentirá responsable con la empresa, realizara sus tareas con mayor preocupación y precaución; por todo esto, es recomendable llevar a cabo planes de identidad y relaciones entre sus colaboradores, para motivarlos, que se sientan parte del equipo y así enfrentar cualquier vicisitud que se pueda presentar en el día a día con entusiasmo y preocupación genuina.

6.2. Recomendaciones

1. Mayor compromiso y participación de los líderes y supervisores de AEGIS Consultores, C.A. en la ejecución de los planes de identificación y relaciones, ya que, observamos que no fue lo suficientemente promovido,
2. Las tareas y actividades descritas en el plan de relaciones no se han empezado a llevar a cabo y apenas se empiece este programa deben tener especial cuidado en lograrlo de principio a fin, para así mantener la atención de los colaboradores y que sientan que efectivamente hay cambios en la manera de llevar la gerencia de la empresa y así, lograr observar mejoría en el clima de la empresa.
3. No hubo intercambio de información entre las diferentes áreas de la organización, ni utilización de afiches, carteleras, entre otros para divulgar los avances institucionales.
4. Se deben llevar a cabo los planes, con un continuo refuerzo y en 12 meses (aproximadamente) se repita este estudio de clima y observar si existen mayores diferencias entre este estudio y el próximo y a partir de allí, verificar que faltó para alcanzar el éxito.

6.3. Consideraciones éticas

La práctica de la intervención organizacional debe poseer componentes éticos, debido a que las decisiones que se toman afectan a la equidad de lo que sucede dentro de la organización. La información que se obtiene de un grupo o inclusive de una sola persona puede afectar a todos los demás integrantes de la empresa. Se debe considerar el hecho de que las decisiones que se toman, se basan en los valores de cada individuo que las toman y en los valores establecidos y que se deben seguir en la empresa. Estas consideraciones éticas se basan en el supuesto de la buena intención de todas las partes y por ende promueven la honestidad y la transparencia, de información, como mecanismos para la toma de decisiones más éticas y/o equitativas para todos los miembros de la organización.

La primera consideración ética se refiere a la necesidad de dar una garantía de confidencialidad acerca del intercambio de informes, reportes y cualquier otra información divulgada bien sea auditiva, electrónica, visual, y/o escrita. Toda información confidencial proporcionada por AEGIS Consultores, C.A será protegida y mantenida bajo estricta confidencialidad, la cual no se venderá, intercambiará, publicará o divulgará sin previa autorización por escrito de la junta directiva de la empresa.

Una segunda consideración ética se refiere a explicar a los participantes (todos los colaboradores de la organización) los objetivos y consecuencias de la intervención. Se debe acordar y aclarar en forma precisa, con todas las partes involucradas, los objetivos y alcances del estudio realizado, para que las personas sientan que están siendo involucradas en el proyecto y colaboren con el éxito del mismo, además de

sentir cuando se les comuniquen los resultados, mayor compromiso con el logro de los mismos.

Por último, una tercera consideración ética de importancia es el rol que el consultor cumple al intervenir en la organización, el consultor y la organización deben definir con claridad cuáles son las responsabilidades y límites de acción de cada parte.

Referencias

Bañares, Leticia. (1994) La cultura del trabajo en las Organizaciones. Ediciones Rialp, S.A. España. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=MFATSMrerqsC&pg=PA121&dq=ba%C3%B1ares+l&hl=es&ei=QDb8TPq_KMT68AaDlOX4Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDMQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 5]

Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas, México.

Díaz, Francisco y otros (2004), Psicología de las organizaciones. España. Editorial UOC, [Libro en línea]. Disponible en: http://books.google.com/books?id=-CDcaADQLcoC&pg=PA174&dq=relaciones+en+las+organizaciones&hl=es&ei=hheZTZHNJfCx0QGtmISADA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CE0Q6AEwBzgU#v=onepage&q=relaciones%20en%20las%20organizaciones&f=false [Consulta: 2011, Marzo 5]

Fernández, Fernando. (2008) El protocolo de la empresa, herramientas para crear valor. Editorial Netbiblo, S.L. España. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=ttmefv7xBSsC&pg=PA192&dq=como+dise%C3%B1ar+un+plan+de+identificacion+corporativa&hl=es&ei=rhP8TLfBHYK78gaqodCxCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CEgQ6AEwBzge# [Consulta: 2010, Diciembre 5]

Jiménez, Alfonso, (2000) Creando valor... a través de las personas. Editorial días de santos. España. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=gNPUjV5m99UC&pg=PA288&dq=sistema+de+recompensas&hl=es&ei=E7f7TPSXKYL58Abr3-zPCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDAQ6AEwAg#v=onepage&q=sistema%20de%20recompensas&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 4]}

Lazzati, Santiago. (2008) El cambio de comportamiento en el trabajo. Ediciones Garnica, C.A. Buenos aires. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=HWUBOmoVgNIC&pg=PA157&dq=definicion+de+comunicacion+efectiva&hl=es&ei=BuH6TLPYCYGC8gajg8XaCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEIQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false [Consulta 2010, Diciembre 4]

Lerma, Héctor. (2004) Metodología de la investigación. 3era edición. Ecoe ediciones. Colombia. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=XL7ecoiY4qwC&pg=PA67&dq=investigacion+evaluativa&hl=es&ei=8Rv8TKXkIoKB8gaEsLnhCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC4Q6AEwAjgK#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 5]

Marchant, Loreto. (2006) Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional. Editorial universidad de viña del mar. Chile. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=DrRHb-9Lp84C&pg=PA135&dq=que+es+el+clima+organizacional&hl=es&ei=YdP7TM3pFo-u8Aba5IX6Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEEQ6AEwBg#v=onepage&q=que%20es%20el%20clima%20organizacional&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 5]

McAdmas, Jerry. (1998) Premiar el desempeño. Editorial Diaz de santos, S.A. España. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=GYJKIWNYyNUC&pg=PA63&dq=que+son+las+recompensas+para+la+organizacion&hl=es&ei=Zuj7TOaKJIKC8gax1PWBCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 5]

Méndez A. Carlos E. (2006) Clima Organizacional en Colombia, el IMCOC: un método de análisis para su intervención, Editorial centro editorial universidad del rosario, Colombia. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA54&dq=definicion+de+clima+segun+litwin+y+stringer&hl=es&ei=3aPpTJnBK8SAlAeq5uXECw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDIQ6AEwAg# [Consulta: 2010, Diciembre 4]

Nelson, B. y Spitzer, D. (2003) 1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho. Ediciones gestión 2000. España. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=IWi1mq3gbxYC&pg=PA5&dq=que+son+recompensas&hl=es&ei=obf7TNz1EIL98AbIrZXVCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CEwQ6AEwCA#v=onepage&q=que%20son%20recompensas&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 5]

Revista española de investigaciones sociológicas, (2002) Centro de investigaciones sociológicas, España. [Revista en línea]. Disponibles en: http://books.google.co.ve/books?id=kwl2joXd0NQC&pg=PA44&dq=identidad+organizacional&hl=es&ei=CgmZTd6ZC4rJgQea5I2NCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CDwQ6AEwBQ#v=onepage&q=identidad%20organizacional&f=false [Consulta: 2011, Marzo 5]

Robbins, Stephen. (2004) Comportamiento organizacional. 10ma edición. Editorial Pearson educación. México. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 5]

Tejada, Blanca. (2007) Administración de servicios de alimentación. 2da edición. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=GxTF74WTNAYC&pg=PA103&dq=TEJADA+B&hl=es&ei=mzj8TO35J4KB8gbP5fyNCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqi=2&ved=0CCkQ6AEwAQ#v=onepage&q=TEJADA%20B&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 5]

Vargas, José. (1994) La culturocracia organizacional en México. Sin editorial. México. [Libro en línea]. Disponible: http://books.google.com/books?id=ravJFDoDLOEC&pg=PT107&dq=identidad+organizacional&hl=es&ei=fub6TO69F86s8AadlsCnCw&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=5&ved=0CDkQuwUwBA#v=onepage&q=identidad%20organizacional&f=false [Consulta: 2010, Diciembre 4]

Vazquez, Isabel. (2005). Tipos de Estudio. Sin editorial. México. [Libro en línea]. Disponible: http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/tiposestu.htm [Consulta: 2011, Agosto 27]

ANEXOS

Anexo 1: Cuadro Operacionalización de Variables

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1.- Identificar la precepción de los colaboradores de la empresa AEGIS Consultores, C.A. sobre el clima organizacional 2.- Describir la precepción del personal en relación a las dimensiones de modelo de clima organizacional de litwin y stringer, como lo son estructura, esponsabilidad, recompensa, desafio, relaciones, cooperacion, estándares, conflictos, identidad 3.- Diseñar las estrategias de mejora organizacional en las áreas suceptibles de acuerdo a los resultados encontrados en el diagnóstico	CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado	Actividades, Políticas, Tramites, Jerarquia Org.	Items 1,2,3,6,7 8	Modelos de Litwin y Stringer	Encuesta	Instrumento para la Medición del Clima Organizacional y Compromiso
		Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.	Esfuerso, Compromiso	Items 10, 15			
		Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.	Incentivos, Reconocimiento, Promoción	Items 16, 17,18,20,21, 39			
		Desafio	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafios que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos	Riesgos calculados, Toma de Decisiones	Items 11,12,13,23,24,25,26,32,33,34,37 **(2da parte) 5, 16**			
		Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados	Trabajo en equipo, Bienestar Fisico y Psicologico	Items 27,28,29,30,31,35,36,38,40			
		Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.	Compromiso, Interés por el trabajo	Items 42, **1,2,3,7,13 (2da parte)**			
		Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento	Metas, Objetivos, Normativas	Items 4,5,9,22			
		Conflicto	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	Discrepancias, Problemas, Situaciones no controtables	Items14,19,43,44,45,46			
		Indentidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Pertenencia, Identificacion, Compromiso	Items 41 (2da parte) 4,6,8,9,10,11,12,14,15,17,18			

Anexo 02: Cronograma de actividades

	Meses	Abril 2011				Mayo 2011			Junio 2011		
	Días	4	11	18	25	2	9	16	6	13	20
	Actividad	Mes 2				Mes 3			Mes 4		
		18	19	20	21	26	27	28	31	32	33
Fase I	Elaboración de Oferta de servicios Intervención										
	Presentación y aprobación de Oferta de servicios al cliente										
	Diseño y elaboración de Boletin Informativo										
Fase II	Mesa de trabajo definir estrategias de difusión de Misión, Visión y Valores										
	Presentación de Cambios y mejoras de Variable ligadas a Identidad										
Fase III	Reunión con Asociados Introducción a Nueva Identidad Corporativa										
	Reunión para la elaboracion de Plan de Identidad										
Fase IV	Seguimiento de Cambios Propuestos										
	Aplicación de Instrumento pos-Intervención										
	Presentación de Resultados y Cierre										

Anexo 03: Diseño de Entrevista para AEGIS Consultores, C.A.

1	¿Cómo programa sus actividades diarias, semanales? ¿Posee la suficiente autonomía como para organizar su trabajo?
2	¿Cómo mide sus prioridades? ¿Recibe Ud. apoyo de su supervisor para realizar ciertas actividades?
3	¿Cómo se organiza para realizar el trabajo? ¿Recibe colaboración de otros de sus compañeros para realizar las actividades?
4	¿Considera que posee el apoyo y acompañamiento de su supervisor en las actividades que no manejas?

5	¿Considera que en esta empresa cuidan de Ud. y de sus actividades?
6	¿Considera que su supervisor logra que trabajen como equipo, y no por separado?
7	¿Cómo es manejada y divulgada la información dentro de la organización?
8	¿Los canales de comunicación son claros y se realiza una comunicación directa y franca?

9	¿Considera que toman en cuenta sus opiniones y aportes?
10	¿Siente mucha presión en realizar una actividad?
11	¿Con cuanto tiempo de anticipación le solicitan información, y que plazo tiene por lo general para entregarla?
12	¿Considera que es percibido(a) y reconocido(a) por sus desempeño?

13	¿Cómo considera que debería aplicarse el reconocimiento? ¿Cómo le gustaría que se realice?
14	El trato que recibes en este momento ¿Es justo? Denos su opinión de como se puede mejorar.
15	Según su percepción ¿Todos las personas que laboran en la organización son tratadas de la misma forma o existe favoritismo?
16	¿Se le permite hacer innovaciones en su trabajo?

17	¿Considera que sus aportes son valorados y escuchados?
18	¿Se siente identificado(a) con los valores de la empresa?
19	¿Conoce la visión, misión y objetivos de la organización?
20	¿Se siente a gusto con el espacio físico donde trabaja?

21	¿Considera que su trabajo es interesante y retador?
22	¿Se sientes comprometido(a) con el trabajo que realiza?

Anexo 04: Instrumento de Clima

Instrumento Final de Clima Organizacional:
Encuesta

La encuesta que usted tiene en sus manos forma parte de una investigación que actualmente realizamos como tesistas del posgrado de Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

En esta investigación nos planteamos la relación entre un conjunto de variables y sus respuestas, las cuales nos van a permitir corroborar o refutar las hipótesis que tenemos sobre la organización, por lo cual mucho le agradecemos su máxima colaboración.

En todo momento se guardará la confidencialidad y por ello le estamos enviando directamente a su correo esta encuesta. Solicitamos llenarla y una vez completa debe ser remitida al correo del cual fue enviada.

Si tiene la encuesta en físico, colóquela en sobre cerrado y sellado, y entréguela al representante de AEGIS Consultores, C.A. en Recursos Humanos, esta persona nos hará llegar su sobre y la información será mantenida en absoluta confidencialidad.

Lea cuidadosamente las instrucciones que colocamos a continuación:

- La encuesta está constituida por 2 partes, en cada una de ellas, encontrará un conjunto de planteamientos, antes los cuales se le ofrecen varias categorías de respuestas:
- Deberá seleccionar aquella categoría de respuestas que mejor refleje su opinión respecto a cada uno de los temas planteados, marcando con una "X" la casilla correspondiente (sólo una);
- No existen respuestas buenas o malas, lo más valioso para la investigación es su sinceridad antes los planteamientos;
- Le agradecemos responder completamente la encuesta, no deje ningún planteamiento sin contestar;
- Para responder piense en lo que observa actualmente en AEGIS Consultores, C.A. y no en lo que desearía que fuera, es importante que refleje lo que realmente ve y sientes;

- Cada una de las partes que conforman la encuesta posee una escala de respuestas diferentes, por lo cual, es importante que esté atento(a) al responder cada una de ellas.

La encuesta es ANÓNIMA, solo pedimos completar los datos presentados a continuación, los cuales son muy importantes para nuestra investigación:

Nivel Educativo: _____

Tiempo en la Empresa: _____

Sexo:

☐ 18 a 23 años

☐ 24 a 29 años

☐ 30 a 35 años

☐ 36 a 41 años

☐ 42 a 47 años

☐ 48 a 53 años

Escala:

Definitivamente de acuerdo:	Inclinado hacia el acuerdo:	Inclinado hacia el desacuerdo:	Definitivamente en desacuerc
1	2	3	4

Parte 1		Escala			
		1	2	3	
1	En esta organización, las labores siguen un orden lógico	☐	☐	☐	☐
2	En esta organización está claro quién es el jefe	☐	☐	☐	☐
3	Las políticas de la empresa han sido explicadas claramente	☐	☐	☐	☐
4	Los trámites administrativos se mantienen al mínimo en esta empresa	☐	☐	☐	☐
5	Los trámites administrativos son tantos que impiden que las ideas nuevas sean tomadas en cuenta	☐	☐	☐	☐
6	Nuestra productividad sufre por falta de organización	☐	☐	☐	☐
7	En algunas actividades laborales que he realizado, no he tenido claro quién era mi jefe	☐	☐	☐	☐
8	Nuestra gerencia se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo, sin prestar interés a la estructura organizativa establecida	☐	☐	☐	☐
9	No nos confiamos mucho en lo que una sola persona diga, en esta empresa casi todo se chequea dos veces.	☐	☐	☐	☐
10	A la gerencia no le gusta que se chequee todo con ellos, por eso debo seguir adelante sin preguntar al gerente	☐	☐	☐	☐
11	La supervisión en esta empresa es básicamente dar instrucciones generales, permitiendo a los empleados asumir la responsabilidad por el trabajo	☐	☐	☐	☐
12	La gente que progresa en esta empresa, es aquella que se involucra fuertemente con su trabajo	☐	☐	☐	☐
13	En nuestra empresa, creemos que cada quien debe resolver los problemas que se le presentan en el trabajo	☐	☐	☐	☐
14	Cuando alguien comete un error, surgen excusas de todas partes	☐	☐	☐	☐
15	Uno de los problemas de esta empresa, es que la gente no asume sus responsabilidades	☐	☐	☐	☐

Escala:

Definitivamente de acuerdo:	Inclinado hacia el acuerdo:	Inclinado hacia el desacuerdo:	Definitivamente en desacuerc
1	2	3	4

Parte 1		Escala			
		1	2	3	
16	El sistema de promoción de la empresa permite que los mejores asciendan en el organigrama	☐	☐	☐	☐
17	En esta empresa, el reconocimiento sobrepasan las criticas y amenazas	☐	☐	☐	☐
18	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo	☐	☐	☐	☐
19	Hay una gran cantidad de críticas en esta organización	☐	☐	☐	☐
20	La empresa no da suficientes recompensas por hacer un buen trabajo	☐	☐	☐	☐
21	Si usted comete un error en esta empresa, Usted será castigado	☐	☐	☐	☐
22	Nuestra gerencia piensa que a la larga, progresaremos más si actuamos despacio, con certeza y cautela.	☐	☐	☐	☐
23	Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno	☐	☐	☐	☐
24	En esta empresa, las decisiones se toman con muchísimo cuidado para lograr la máxima efectividad	☐	☐	☐	☐
25	Nuestra gerencia está dispuesto ha arriesgarse por una buena idea	☐	☐	☐	☐
26	La organización toma grandes riesgos para estar delante de las empresas de la competencia	☐	☐	☐	☐
27	Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa	☐	☐	☐	☐
28	Esta organización se caracteriza por un clima de trabajo relajado	☐	☐	☐	☐
29	Es muy difícil llegar a conocer a la gente en esta organización	☐	☐	☐	☐
30	En esta empresa, la gente se mantiene alejado de los demás	☐	☐	☐	☐
31	Hay una gran calidez en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización	☐	☐	☐	☐

Escala:

Definitivamente de acuerdo:	Inclinado hacia el acuerdo:	Inclinado hacia el desacuerdo:	Definitivamente en desacuerc
1	2	3	4

Parte 1		Escala			
		1	2	3	4
32	En esta empresa, las metas de desempeño son altas	☐	☐	☐	☐
33	Aunque el trabajo se haga bien, la gerencia piensa que siempre puede hacerse mejor	☐	☐	☐	☐
34	La gerencia presiona para que mejoremos continuamente nuestro desempeño, tanto el individual como el grupal.	☐	☐	☐	☐
35	La gerencia piensa que si la genta está feliz, la productividad marchara por sí sola.	☐	☐	☐	☐
36	Para progresar en esta organización es importante llevársela bien con la gente que obtiene una alta producción	☐	☐	☐	☐
37	En esta organización, la gente no parece estar muy orgullosa de su desempeño	☐	☐	☐	☐
38	Si usted comete un error, usted no obtendrá la simpatía de los mandos superiores.	☐	☐	☐	☐
39	La gerencia hace un esfuerzo por hablar con Usted, acerca de sus aspiraciones de carrera dentro de la empresa.	☐	☐	☐	☐
40	En esta empresa, las personas no confían verdaderamente una en la otra	☐	☐	☐	☐
41	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en cómo se siente la gente	☐	☐	☐	☐
42	Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros	☐	☐	☐	☐
43	La mejor manera de causar una buena impresión aquí, es evitar discusiones abiertas	☐	☐	☐	☐
44	La gerencia piensa que el conflicto puede ser bastante saludable cuando ocurre entre personas y entre departamentos, que trabajan con un mismo objetivo	☐	☐	☐	☐
45	Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestro jefe	☐	☐	☐	☐
46	En las reuniones gerenciales, el objetivo es llegar a una decisión rápida y sin desacuerdos, por eso no se discuten a fondo los distintos puntos de vista	☐	☐	☐	☐

Escala:

Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Parte 2		Escala					
		1	2	3	4	5	6
1	Si yo no hubiera puesto tanto de mi mismo (a) en esta empresa, consideraría trabajar en otra parte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Siento que sería incorrecto renunciar a esta organización ahora, aunque hacerlo fuera ventajoso para mí	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Si renunciara a la empresa en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad económica como de deseo personal	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas oportunidades laborales que considerar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Sería muy feliz si dedicara el resto de mi vida laboral a esta organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Me sentiría muy culpable si renunciara a la empresa en este momento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Esta organización merece mi lealtad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Realmente, siento que los problemas de mi organización como propios.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	No siento ninguna obligación de permanecer trabajando en esta empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque tengo un sentimiento de obligación con la gente que trabaja aquí	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Esta empresa significa mucho para mi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Le debo mucho a esta empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	No me siento como "parte de la familia" en esta organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Escala:

Fuertemente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Débilmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	Débilmente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Parte 2		Escala					
		1	2	3	4	5	6
16	Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta empresa, sería la escasez de oportunidades laborales	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	En este momento sería muy difícil para mí, dejar esta empresa, incluso si lo deseara	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	No me siento afectivamente unido a esta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo 05: Instrumento de la Dimensión Identidad

Instrumento Final de Identidad:
Encuesta

La encuesta que usted tiene en sus manos forma parte de una investigación que actualmente realizamos como tesistas del posgrado de Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

En esta investigación nos planteamos la relación entre un conjunto de variables y sus respuestas, las cuales nos van a permitir corroborar o refutar las hipótesis que tenemos sobre la organización, por lo cual mucho le agradecemos su máxima colaboración.

En todo momento se guardará la confidencialidad y por ello le estamos enviando directamente a su correo esta encuesta. Solicitamos llenarla y una vez completa debe ser remitida al correo del cual fue enviada.

Si tiene la encuesta en físico, colóquela en sobre cerrado y sellado, y entréguela al representante de AEGIS Consultores, C.A. en Recursos Humanos, esta persona nos hará llegar su sobre y la información será mantenida en absoluta confidencialidad.

Lea cuidadosamente las instrucciones que colocamos a continuación:

- La encuesta está constituida por 2 partes, en cada una de ellas, encontrará un conjunto de planteamientos, antes los cuales se le ofrecen varias categorías de respuestas:
- Deberá seleccionar aquella categoría de respuestas que mejor refleje su opinión respecto a cada uno de los temas planteados, marcando con una "X" la casilla correspondiente (sólo una);
- No existen respuestas buenas o malas, lo más valioso para la investigación es su sinceridad antes los planteamientos;
- Le agradecemos responder completamente la encuesta, no deje ningún planteamiento sin contestar;
- Para responder piense en lo que observa actualmente en AEGIS Consultores, C.A. y no en lo que desearía que fuera, es importante que refleje lo que realmente ve y sientes;
- Cada una de las partes que conforman la encuesta posee una escala de respuestas diferentes, por lo cual, es importante que esté atento(a) al responder cada una de ellas.

La encuesta es ANÓNIMA, solo pedimos completar los datos presentados a continuación, los cuales son muy importantes para nuestra investigación:

Nivel Educativo: _____

Tiempo en la Empresa: _____

Sexo:

- ☐ 18 a 23 años
- ☐ 24 a 29 años
- ☐ 30 a 35 años
- ☐ 36 a 41 años
- ☐ 42 a 47 años
- ☐ 48 a 53 años

Escala:

Definitivamente de acuerdo: 1	Inclinado hacia el acuerdo: 2	Inclinado hacia el desacuerdo: 3	Definitivamente en desacuerc 4

Parte 1		Escala			
		1	2	3	
41	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en cómo se siente la gente	☐	☐	☐	☐

Escala:

Fuertemente en desacuerdo 1	Moderadamente en desacuerdo 2	Débilmente en desacuerdo 3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo 4	Débilmente de acuerdo 5	Moderadamente de acuerdo 6	Fuertemente acuerdo 7

Parte 2		Escala						
		1	2	3	4	5	6	
4	Quedarme en la empresa actualmente, es un asunto tanto de necesidad económica como de deseo personal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Sería muy feliz si dedicara el resto de mi vida laboral a esta organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Esta organización merece mi lealtad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Realmente, siento que los problemas de mi organización como propios.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	No siento ninguna obligación de permanecer trabajando en esta empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yo no renunciaría a la empresa ahora, porque tengo un sentimiento de obligación con la gente que trabaja aquí	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Esta empresa significa mucho para mi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	No me siento como "parte de la familia" en esta organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Escala:

Fuertemente en desacuerdo 1	Moderadamente en desacuerdo 2	Débilmente en desacuerdo 3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo 4	Débilmente de acuerdo 5	Moderadamente de acuerdo 6	Fuertemente acuerdo 7

Parte 2		Escala					
		1	2	3	4	5	6
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	En este momento sería muy difícil para mí, dejar esta empresa, incluso si lo deseara	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	No me siento afectivamente unido a esta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo 06: Plan de Integración

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE RELACIONES

Mediano Plazo (de 03 a 05 meses)

- ✓ Realizar parrilladas/meriendas/sandwichadas una vez cada 3 meses, al menos, en un lugar público) puede ser parque del este, por ejemplo, (no saldría tan costoso), fuera de las áreas de la oficina, y cuando ya las personas estén acostumbradas y tengan una asistencia masiva empezar a incluir a familiares (esposas e hijos)
- ✓ Comprar entradas de cine corporativas, por ejemplo, y cuando una persona cumpla años o tenga algún desempeño fuera de lo usual regalárselas como premio (2 por persona, sale desde 35 a 50 bs cada entrada dependiendo de lo que se elija, y tiene hasta 6 meses de duración)
- ✓ Empezar a otorgar por ejemplo chocolates, en el día del ingeniero, del padre, de la madre además que salga un mensaje dedicado a este evento, de la gerencia general de la empresa a todos los colaboradores de la empresa
- ✓ Realizar meriendas a fin de mes, para cantarle cumpleaños a los que cumplieron años durante ese mes y reunirlos a todos sólo para celebrar
- ✓ Que salga un mensaje dirigido a la persona que cumple años y que sea enviado a todo el personal de la empresa
- ✓ Reconocimientos en Boletín de AEGIS a las personas con un desempeño sobresaliente, y hacer entrega de un diploma elaborado por AEGIS a la persona reconocida

Largo Plazo (de 06 a 24 meses)

- ✓ En la página web mantener actualizados cumpleañeros del mes y/o reconocimientos, esto que lo pueda ver sólo los integrantes de la empresa
- ✓ Continuar con las celebraciones de fin de año, y con regalos para cada colaborador de fin de año (cestas navideñas, agendas, etc)
- ✓ Hacer al menos 1 actividad de extramuros anual fuera de las instalaciones, en una hacienda, centro de convenciones, etc, donde pasen dos o tres días haciendo actividades de integración además de entretenimiento para ir estrechando lazos duraderos.
- ✓ Realizar en la celebración de fin de año, una rifa para otorgar premios. También pueden otorgar un premio o mención especial al mejor desempeño durante el año, ó a la persona que mejor manejó un proyecto.
- ✓ Concursos de cualquier tema que les interese por ejemplo: desarrollo de una aplicación, para rifar por ejemplo, un curso SAP