



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

*Implantar una intervención de cambio organizacional del nivel
de identidad y posicionamiento que tiene el Centro de
Investigación.*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Yamileth Belmonte Troconis

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

María Elena Hoffmann

Caracas, Septiembre de 2007

Agradecimiento

Al finalizar este postgrado, hice un repaso de lo que había significado para mi, de su importancia, de todo el aprendizaje vivido, y de la satisfacción de haberlo culminado con éxito, no puedo pensar que esta meta la he alcanzado sola, todo lo contrario, en el transcurso de estos últimos años, me han apoyado, acompañado y ayudado muchas personas, que han sido fundamentales en el logro de esta meta, es por ello que quiero a través de estas líneas expresarles mi agradecimiento.

En primer lugar agradecer a Dios, por darme vida, salud y la oportunidad de alcanzar mis sueños, agradecer a mi familia y en especial a mis padres Rosa y Luis, que han sido pilar fundamental en todos mis logros, que en realidad han sido sus logros, por la formación y amor que me han dado, a mis hijos Adrián y Alanis, que a pesar de su corta edad han sabido comprenderme y apoyarme. A Richard, por su apoyo incondicional, por asumir mis retos como si fueran suyos, por su compañía y su amor.

Quiero darle un agradecimiento muy especial, a mi buen amigo José Luis, quien me soporta a diario, me socorre, me apoya (by the tasks in English) y sobre todo por su amistad.

Deseo darle las gracias a una excelente profesional, brillante gerente, y mejor ser humano, Maria Elisa Domínguez Velasco, que con sus conocimientos y experiencia me ha guiado profesionalmente, me ha brindado apoyo y colaboración en mis estudios, gracias por ayudarme a crecer.

A mis amigos y compañeros, a Marcos por siempre poder contar contigo para lo que sea; a Cristina por ser Cristina, autentica, sincera y colaboradora; a Rosaura mi buena amiga y motor impulsor en todo esto, gracias por tu paciencia.

A mis guías, Maria Elena Hoffmann y Tahiri Ramos, que van mas allá de la labor académica, colaborando y apoyando siempre.

A mi ángel Julio, que me cuida y me protege. Mil gracias a todos...

Resumen

El ser humano tiene en su naturaleza el deseo innato de investigar, de siempre saber como funcionan las cosas, y mucho mejor de mejorarlas una vez que se conocen el funcionamiento de las mismas. Este interés de las personas se han canalizados de diferentes formas, entre ellas nos encontramos con los centros dedicados a la investigación. En Venezuela las universidades mas importantes cuentan con algunos de estos centros de investigación, uno de ellos es objeto de este estudio, el cual está próximo a cumplir 10 años de su creación, y su ámbito de investigación en específico es el área de ingeniería.

Como punto de partida de esta intervención se tomo el estudio diagnostico realizado durante los meses de marzo-abril 2007, y presentado al Centro sobre el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con la organización, igualmente se basó en el instrumento aplicado a los estudiante para sondear la proyección de esta institución, encontrándose que la mayoría de los estudiantes desconocen la existencia de esta unidad institucional o tienen muy poco contacto con ésta.

Algunas de las recomendaciones dadas al los Directivos del Centro de Investigación son:

1. Mejorar la percepción de los trabajadores acerca del centro.
2. Establecer canales de comunicación óptimos con los trabajadores del centro.

3. Detectar sus valores predominantes.
4. Lograr la integración de los factores *Identidad-Imagen-Cultura*
5. Definir un plan de desarrollo que permita proyectar el centro en la universidad, dentro y fuera de la facultad de ingeniería, y así alcanzar un nivel de posicionamiento óptimo

En el diagnostico la principal interrogante que surgió fue ¿Son los niveles de identidad y compromiso organizacional realmente fuertes como para que sirvan de sustento al posicionamiento del centro tanto a nivel de la universidad como de entes externos a esta?;cuya respuesta se puede resumir en que los niveles de identidad y compromiso que tienen los trabajadores del centro deben ser mayores y es por ello que deben fortalecerse para que puedan servir como base para el desarrollo del mismo y así lograr un posicionamiento satisfactorio dentro de la universidad.

Como ya se menciono dada la importancia que este Centro representa en el ámbito de la investigación y tomando en cuenta los resultados arrojados en el estudio diagnostico, se hace de vital importancia para este centro de investigación se realice mejoras sustanciales que puedan potenciar el desarrollo del mismo. De lo antes expuesto, se desprendió la siguiente interrogante:

¿Se podrá mejorar los niveles de identidad y compromiso organizacional para que sirvan de pilar fundamental para lograr un mejor posicionamiento del centro de investigaciones tanto a nivel de la universidad como de entes externos a esta?

Objetivo General

Desarrollar e implantar una intervención que pueda generar un cambio organizacional en el nivel de identidad, compromiso y el posicionamiento que tiene el Centro de Investigación, dentro y fuera de una de las principales universidades de Venezuela, lo cual ayude al fortalecimiento y desarrollo del centro.

Objetivos específicos

1. Diseñar y desarrollar estrategias de cambios organizacionales que puedan mejorar el nivel de identidad y posicionamiento que este Centro Investigativo tiene en la universidad.
2. Implantar las estrategias diseñadas para el mejoramiento del nivel de identidad y el posicionamiento del centro.

Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual se han considerados las siguientes variables:

- ☒ Identidad organizacional
- ☒ Compromiso organizacional

- ☑ Imagen
- ☑ Comunicación efectiva
- ☑ Cultura organizacional
- ☑ Posicionamiento

Marco metodológico

Partiendo del principio de que existe una discrepancia entre una situación actual y una deseada, la metodología a utilizar en el desarrollo de este estudio se basa en el modelo de ***“Investigación Acción”***.

Programa interactivo de formación para reforzar la identidad y compromiso organizacional con el Centro de Investigaciones

Objetivo Principal

Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores con el Centro de investigación, para potenciar el desarrollo del centro y la proyección nacional e internacional.

Objetivos Específicos

1. Diseñar la Visión a partir de la Misión del Centro de Investigaciones.

2. Evaluar los valores organizacionales y su influencia en las relaciones entre los trabajadores del Centro y los servicios que prestan a los usuarios.
3. Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros de la organización.

	Página
Agradecimiento	2
Resumen	3
Índice	8
Capítulo I.- RESULTADO DEL DIAGNOSTICO	9
Capítulo II.- PROPUESTA DE LA INTERVENCION	21
1. Planteamiento del problema. Justificación.	21
2. Objetivo General	25
3. Objetivos Específicos	25
4. Metodología	25
4.1 Marco Organizacional	29
4.1 Marco Conceptual	43
4.2 Marco Metodológico	16
4.4 Implementación de la Intervención	52
4.4.1 Programa Interactivo de formación para reforzar la identidad y el compromiso organizacional	52
4.4.2 Fases de la Intervención	55
5. Resultados de la Evaluación Reactiva	58
6. Recomendaciones al Cliente	62
7. Resultados esperados	62
8. Consideraciones éticas	63
9. Bibliografía	64
10. Cronograma de ejecución	66
11. Presupuesto	67
12. Anexos	68

Capítulo I.- RESULTADO DEL DIAGNOSTICO

La metodología que se empleó en el Centro de Investigación, fue con la visión de considerar a la organización como un sistema, en la cual se deben estudiar todos los factores que con ella interactúan. La estrategia que se abordó en 3 etapas:

1ra Etapa: Levantamiento de Información

1. Contacto con el cliente
2. Definiciones importantes
3. Se diseñó el instrumento
 - Definición de la Población
 - Definición de la muestra
 - Aplicación de los Instrumento
4. Recolección, tabulación y análisis de los resultados

2da Etapa: Evaluación de los resultados obtenidos

3era Etapa: Presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

El proceso de diagnóstico de la organización se enmarcó en tres aspectos fundamentales para el posicionamiento y proyección de la organización, como son la Identidad y Compromiso organizacional de sus integrantes y la percepción de los estudiantes y percepción de los profesores a tiempo completo de la facultad, ya que los profesores a tiempo convencional no son de especial interés para las actividades de investigación por su carencia de tiempo y poca permanencia en la universidad.

Como principal punto de partida se tomo a los trabajadores del centro de investigación a los que se le aplicó un instrumento extraído de Taking the Measure of Work; A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis, por Dail L. Fields el cual se tradujo y adaptó al contexto.

El Instrumento desarrollado por O'Reilly y Chatman (1986), usa 12 ítems para describir tres dimensiones de compromiso organizacional:

1. **Internalización**, define como el empleado adopta la misión de la organización como del mismo.
2. **Identificación**, define como el empleado considera que los valores de la organización son muy similares a los de ellos.
3. **Permanencia**, define como continua perteneciendo a la organización porque el costo de cambiar de organización es muy alto.

En cuanto a los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los trabajadores del centro tenemos lo siguiente:

La muestra empleada equivale a la población de trabajadores del centro que consta de 10 registros conformados por empleados y beca trabajo de la organización en estudio, dentro de los cuales tenemos 4 de género masculino, representando un 40% de la muestra y 6 empleados del género femenino quienes representan un 60% de la muestra.

Otra de las variables cualitativas que se consideró en el presente estudio, es la antigüedad del empleado, la misma está presentada en meses, teniendo un recorrido muy amplio, de 60 unidades, dado por sus valores mínimos y máximos,

presentando una media de 24,40 meses lo que es aproximadamente 2 años, lo cual nos hace pensar que para análisis sucesivos sea categorizada en intervalos.

Permanencia

	Ítem	1	2	3	4	Prom.
1	Lo que esta organización representa es importante para mí.	1	0	5	4	3,2
2	Yo hablo acerca de esta organización con mis amigos como de una gran organización para trabajar.	0	1	7	2	3,1
3	Sí los valores de esta organización fueran diferentes, no sería un miembro de ella.	0	1	5	4	3,2
4	Desde que me uní a esta organización, mis valores personales y los de la institución se han vuelto más similares.	0	4	2	4	3
5	La razón por la que prefiero esta organización a otras es por lo que ella representa, es decir lo que vale.	1	1	3	5	3,2
6	Mi incorporación a esta organización está originalmente basada en la similitud de mis valores y aquellos representados por la institución.	2	2	3	4	2,7
7	Estoy orgulloso de hablar con otros siendo parte de esta organización.	0	1	5	4	3,3
8	Yo me siento un miembro de los accionistas de esta organización aun cuando soy solo un empleado.	2	0	5	3	2,9
9	Lo duro que trabajo para esta organización está directamente relacionado a las recompensas que recibo.	0	5	5	0	2,5
10	Para ser recompensado aquí, es necesario expresar la actitud correcta	1	1	6	2	2,9
11	Mi punto de vista acerca de esta organización es igual a aquello que expreso públicamente.	0	1	1	8	3,7
12	Sin importar si soy recompensado de alguna manera, invierto esfuerzos extras en beneficio de esta organización.	1	0	2	7	3,5

De los ítems que conforman el instrumento tenemos los dos extremos en cuanto a promedio de respuestas obtenidas, ambas pertenecen a la dimensión que mide el sentido de permanencia del trabajador en la organización, la que se ubicó en el extremo inferior es el ítems que mide la satisfacción laboral con respecto a la compensación (2,5) y como límite superior tenemos el ítems que evalúa la



consistencia entre lo que opino de la organización y lo que expreso sobre la misma con una puntuación muy cercana al limite superior de la escala (3,7).

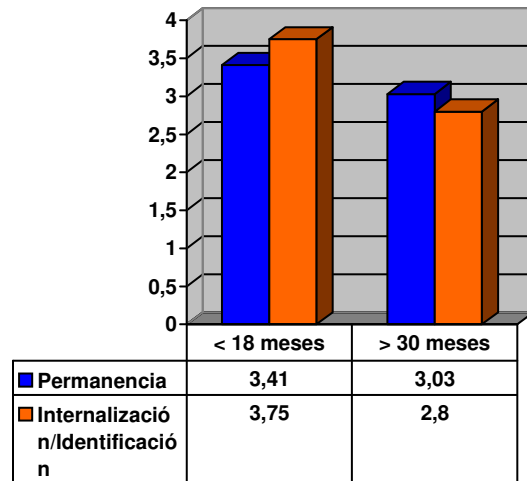


Figura 01 Antigüedad Categorizada

Al observar la gráfica anterior podemos evidenciar que para los menos antiguos el sentido de permanencia en la organización es menor que para los más antiguos y por el contrario la internalización-identificación es mayor en este grupo que para los mas antiguos y en general los promedios de las variables en estudio son mayor en los menos antiguos.

La relación inversa entre la variable permanencia y la antigüedad podemos suponer que se debe que a medida que se es más antiguo en la organización es más costoso para los trabajadores irse de la misma debida a la estabilidad y beneficios alcanzados. Sin embargo, cabe destacar que el resultado arroja que en los mas antiguos el grado de identificación e internalización disminuye.

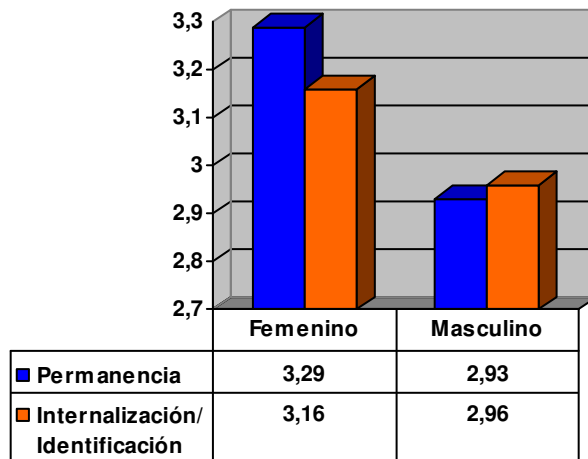


Figura 02.- Género vs. Las dimensiones

En el gráfico anterior se puede observar que el género femenino tiene las dos dimensiones en promedio superiores que el masculino y adicionalmente relación inversa entre las dimensiones, el género masculino está más identificado e internalizado con la organización que con sentido de permanencia en la misma, mientras que para el género femenino tienen mayor sentido de permanencia que identificación e internalización con la organización.

De esto se puede inferir que el género femenino se encuentra más comprometido con la organización.

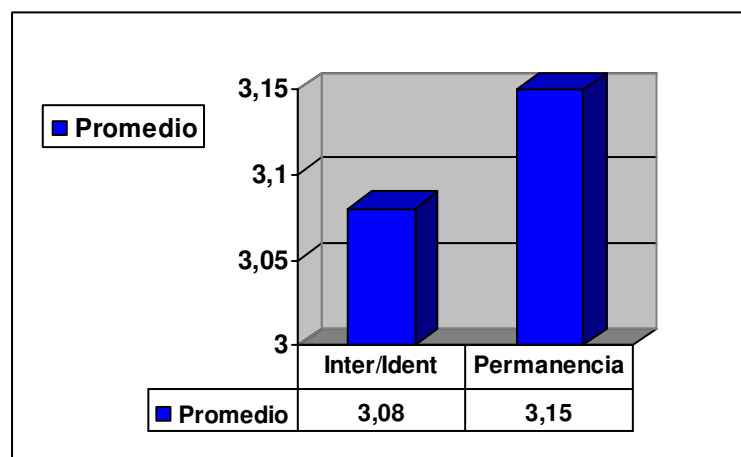


Figura 03.- Las dimensiones

Según se observa en el gráfico anterior el sentido de permanencia es mayor que la identificación-internalización, lo que se puede interpretar que para los trabajadores es muy costoso irse de la organización, por tanto la tendencia es a permanecer en la misma.

La diferencia entre los promedios de respuesta en las dos dimensiones se puede atribuir a que la permanencia es mayor por los beneficios y recompensas que se disfrutan al pertenecer a la organización, pero posiblemente a la organización macro (UCAB) ya que ellos aunque trabajan para el centro de investigación son empleados de la universidad, mas allá de pertenecer al centro, ya que la identificación con el centro y la internalización de su misión y valores es menor.

Como segundo punto analizado se tomo un diagnóstico realizado a una muestra de la población activa de los estudiantes las facultades de ingeniería de una de las principales Universidades del país, se determinó el nivel de identidad y posicionamiento que tiene el Centro de investigaciones, previendo el fortalecimiento de la misma para el desarrollo del centro.

Para la realización de esa fase del diagnóstico organizacional se tomo como base el estudio realizado por el centro de investigación titulado **“El Estudiante Como Investigador. Percepción Y Propuestas”** realizado en julio 2006.

Dicho estudio perseguía conocer las percepciones que los estudiantes tienen referente a los siguientes temas:

- Importancia de la investigación para el crecimiento académico
- Importancia de que los profesores de la facultad realicen trabajos de investigación.
- Realización de trabajos de investigación de parte de los estudiantes para alguna materia del curso de pregrado.
- Realización de trabajos de investigación como una actividad extra-curricular.
- Incentivos al estudiante para realizar actividades extra-curriculares de investigación
- Incentivo de parte de la Facultad de Ingeniería a actividades de investigación.
- Facilitación de espacios propicios para labores de investigación
- Relación del estudiante con el Centro de Investigación y Desarrollo.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento fueron:

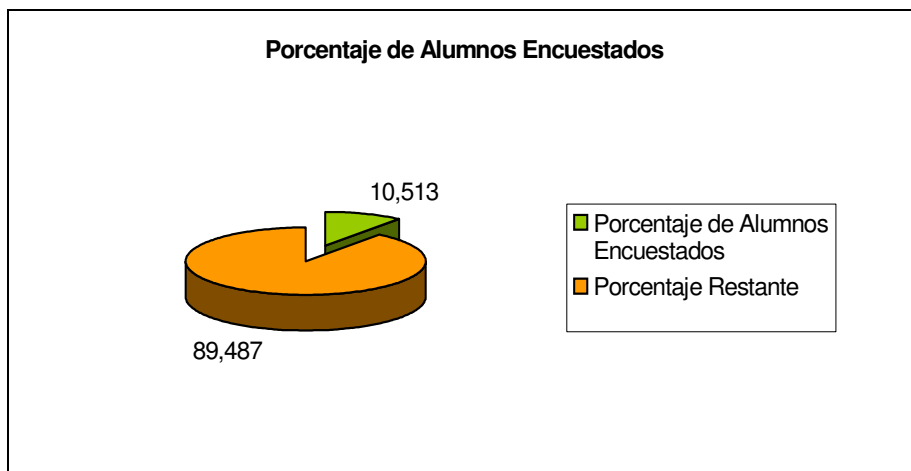


Figura 04. Porcentaje de Alumnos Encuestados

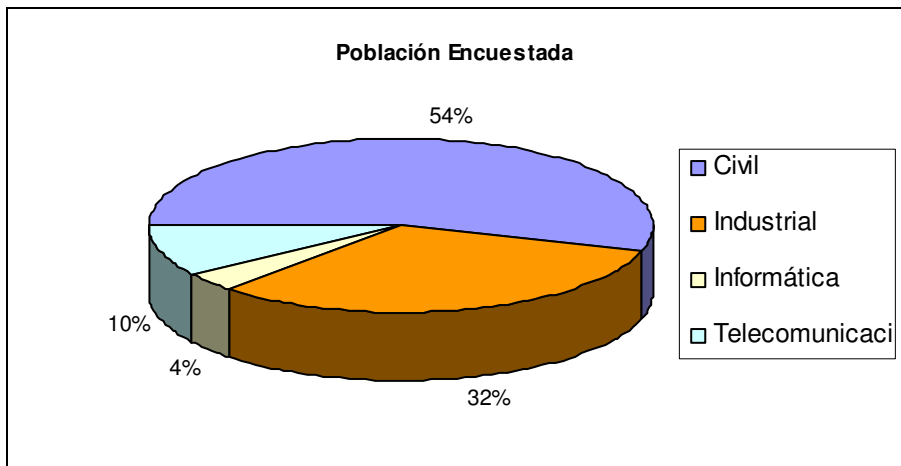


Figura 05. Población Encuestada

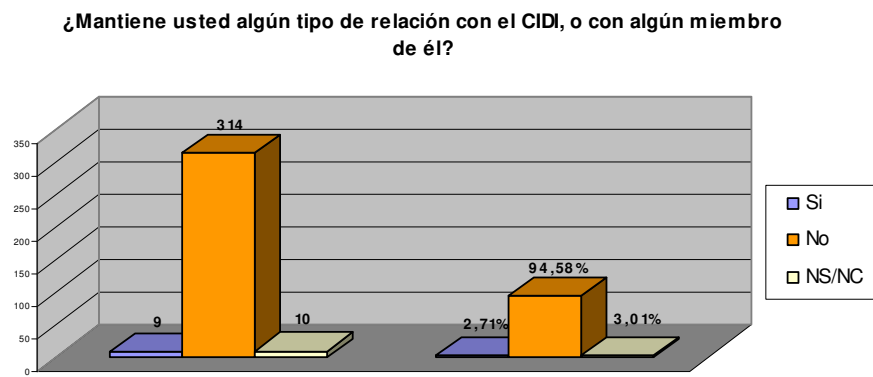


Figura 06. Conocimiento del Centro

Como se puede observar en la figura anterior los resultados muestran que la mayoría de los estudiantes desconocen la existencia de esta unidad institucional o tienen muy poco contacto con ésta

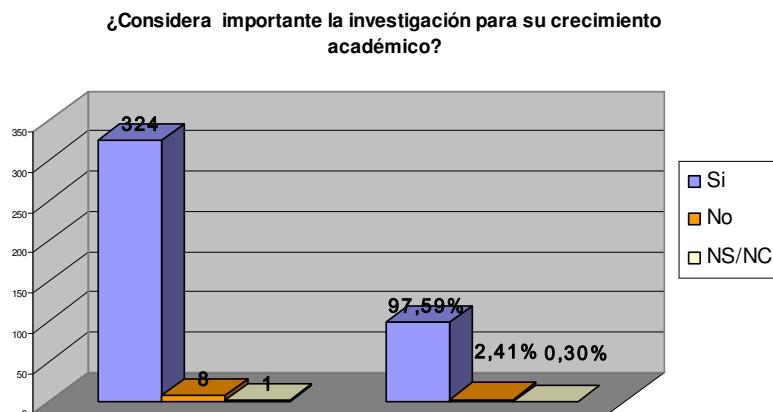


Figura07. Importancia de la investigación

Los resultados del análisis de percepciones de los estudiantes indican que la investigación es considerada fundamental y que se hace indispensable generar condiciones apropiadas para su desarrollo y el desconocimiento de la unidad que brinda apoyo y desarrolla dicha actividad.

Conclusiones del Diagnostico

Del instrumento aplicado a los trabajadores del centro se identificaron aspectos relevantes entre los cuales podemos inferir, que la mayoría de los trabajadores se sienten mas identificados con el órgano principal que con la dependencia, de lo cual se desprende que el costo de irse de la organización se incrementa con la antigüedad esto puede deber que a medida que se es más antiguo en la organización es más costoso para los trabajadores irse de la misma debido a la estabilidad y beneficios alcanzados. Sin embargo, cabe destacar que el resultado arroja que en los mas antiguos el grado de identificación e internalización disminuye.

En el estudio realizado por el centro se destaca que la comunidad académica reconoce el potencial del estudiante como investigador y la importancia de su participación activa en el desarrollo de investigaciones como parte de su formación, trae consigo el hecho de educar a profesionales integrales, capaces de crear soluciones ingeniosas e innovadoras en diversas áreas de desarrollo.

Los resultados del análisis de percepciones de los estudiantes indican que la investigación es considerada fundamental y que se hace indispensable generar condiciones apropiadas para su desarrollo.

De igual modo los profesores a tiempo completo transmiten que reconocen el centro por pertenecer a la facultad de ingeniería mas que por cualquier otra razón, lo que evidencia que los canales de difusión actualmente empleados no son los mas idóneos.

Por último, se hizo un diagnóstico sobre la identificación de las unidades de apoyo a la investigación (centro de investigación) encontrándose que la mayoría de los estudiantes desconocen la existencia de esta unidad institucional o tienen muy poco contacto con ésta.

Finalmente respondiendo la interrogante que nos planteamos como origen de este trabajo: *¿Son los niveles de identidad y compromiso organizacional realmente fuertes como para que sirvan de sustento al posicionamiento del centro tanto a nivel de la universidad como de entes externos a esta?* Podemos concluir que los niveles de identidad y compromiso que tienen los trabajadores

del centro deben fortalecerse para que puedan servir como base para el desarrollo del mismo y así lograr un posicionamiento satisfactorio dentro de la universidad.

Recomendaciones dadas al cliente:

En función de estos resultados se precisaron una serie de recomendaciones, que se listan a continuación:

1. Mejorar la percepción de los trabajadores acerca del centro.
2. Establecer canales de comunicación óptimos con los trabajadores del centro.
 - a. Mejorar el flujo o intercambio de información.
 - b. Crear y propiciar espacios formales e informales de relación entre sus trabajadores.
3. Lograr la integración de los factores Identidad-Imagen-Cultura
 - a. Programas de Inducción al personal que ingresa a la organización
 - b. Llevar a cabo un plan de acción motivacional
4. Definir un plan de desarrollo que permita proyectar el centro en la universidad, dentro y fuera de la facultad de ingeniería, y así alcanzar un nivel de posicionamiento óptimo.
5. Diseñar la Visión a partir de la Misión del Centro de Investigaciones.
6. Evaluar los valores organizacionales y su influencia en las relaciones entre los trabajadores del Centro y los servicios que prestan a los usuarios.

7. Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros de la organización.
8. Se recomienda hacer un diagnóstico de clima organizacional, considerando las variables: estilo de liderazgo, estructura organizativa y comunicación.

Capítulo II.- PROPUESTA DE LA INTERVENCION

1. Planteamiento del problema

El ser humano tiene en su naturaleza el deseo innato de investigar, de siempre saber como funcionan las cosas, y mucho mejor de mejorarlas una vez que se conocen el funcionamiento de las mismas. Este interés de las personas se han canalizados de diferentes formas, entre ellas nos encontramos con los centros dedicados a la investigación. En Venezuela las universidades mas importantes cuentan con algunos de estos centros de investigación, uno de ellos es objeto de este estudio, el cual está próximo a cumplir 10 años de su creación, y su ámbito de investigación en específico es el área de ingeniería.

Dentro de principales objetivos del Centro de Investigación resaltan los siguientes:

- ★ Realizar y ejecutar trabajos de investigación que contribuyan al desarrollo científico de la Ingeniería y áreas afines, con el fin de responder a las necesidades del mercado.
- ★ Vincular a la Universidad con otras universidades, empresas y centros de investigaciones nacionales e internacionales.
- ★ Propiciar la formación de recursos humanos para la investigación, docencia e ingeniería.
- ★ Apoyar la docencia curricular y extra curricular de acuerdo con los lineamientos del Consejo de la Facultad de Ingeniería.

Este Centro de Investigación fue objeto de un estudio diagnóstico recientemente, realizado en principio como una actividad académica, pero su resultado fue tan bien recibido por su personal directivo, que esta actividad se esta prologando en una segunda fase, que es la intervención de un cambio organizacional el cual pueda mejorar ciertos factores que son importantes en el desarrollo del mismo.

Observando sus objetivos y la importancia que este centro puede tener no solamente para investigadores y alumnos afines a el, si no para el colectivo que se ve beneficiado por los resultados que esas investigaciones aportan a todos en general, preocupa los resultados arrojados en el diagnostico y que además eran los esperados, ya que el Centro de Investigación realiza una gran labor, pero que es poco conocida y peor aun sus propios trabajadores se encuentran mas identificados con la Universidad rectora de este Centro, que con el propio centro.

En el estudio diagnóstico se aplicaron tres instrumentos, uno interno a los trabajadores del centro, para medir identidad y compromiso organizacional, y dos externos para medir posicionamiento del centro dentro de los estudiantes de ingeniería y de los profesores investigadores

Del instrumento aplicado a los trabajadores del centro se identificaron aspectos relevantes entre los cuales resaltan, que la mayoría de los trabajadores se sienten mas identificados con el órgano principal que con la dependencia, de lo cual se desprende que el costo de irse de la organización se incrementa con la antigüedad esto puede deber que a medida que se es más antiguo en la

organización es más costoso para los trabajadores irse de la misma debido a la estabilidad y beneficios alcanzados. Sin embargo, cabe destacar que el resultado arroja que en los más antiguos el grado de identificación e internalización disminuye.

En el estudio realizado a los estudiante, se destaca que la comunidad académica reconoce el potencial del estudiante como investigador y la importancia de su participación activa en el desarrollo de investigaciones como parte de su formación, trae consigo el hecho de educar a profesionales integrales, capaces de crear soluciones ingeniosas e innovadoras en diversas áreas de desarrollo.

Los resultados del análisis de percepciones de los estudiantes y profesores investigadores indican que la investigación es considerada fundamental y que se hace indispensable generar condiciones apropiadas para su desarrollo.

Así mismo el informe diagnóstico presentado al Centro sobre la identificación de las unidades de apoyo a la investigación, encontrándose que la mayoría de los estudiantes desconocen la existencia de esta unidad institucional o tienen muy poco contacto con ésta.

Algunas de las recomendaciones dadas al los Directivos del Centro de Investigación son:

1. Mejorar la percepción de los trabajadores acerca del centro.
2. Establecer canales de comunicación óptimos con los trabajadores del centro.

3. Detectar sus valores predominantes.
4. Lograr la integración de los factores *Identidad-Imagen-Cultura*
5. Definir un plan de desarrollo que permita proyectar el centro en la universidad, dentro y fuera de la facultad de ingeniería, y así alcanzar un nivel de posicionamiento óptimo.

Como ya se menciono dada la importancia que este Centro representa en el ámbito de la investigación y tomando en cuenta los resultados arrojados en el estudio diagnostico, se hace de vital importancia para este centro de investigación se realice mejoras sustanciales que puedan potenciar el desarrollo del mismo. De lo antes expuesto, se desprende la siguiente interrogante:

¿Se podrá mejorar los niveles de identidad y compromiso organizacional para que sirvan de pilar fundamental para lograr un mejor posicionamiento del centro de investigaciones tanto a nivel de la universidad como de entes externos a esta?

2. Objetivo General

Desarrollar e implantar una intervención que pueda generar un cambio organizacional en el nivel de identidad y mejorar el posicionamiento que tiene el Centro de Investigación, dentro y fuera de una de las principales universidades de Venezuela, lo cual ayude al fortalecimiento y desarrollo del centro.

3. Objetivos específicos

1. Diseñar y desarrollar estrategias de cambios organizacionales que puedan mejorar el nivel de identidad y posicionamiento que este Centro Investigativo tiene en la universidad.
2. Implantar las estrategias diseñadas para el mejoramiento del nivel de identidad y el posicionamiento del centro.

4. Metodología

4.1. Marco Organizacional

El Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería fue creado por el Consejo Universitario en mayo del 1997, por motivación de un grupo de docentes que querían incursionar el área de la investigación, pero no es sino hasta el 28 de octubre de eses mismo año, con motivo del día del ingeniero cuando se le da inicio a sus funciones con la inauguración de sus oficinas.

Actualmente el centro de investigaciones cuenta con 10 trabajadores fijos, ya que esta conformada por una estructura dinámica que varía según los

proyectos que se encuentren en ejecución y en base a los recursos asignados para tal fin.

Este centro de investigación y desarrollo ha sido creado como un apoyo a la investigación, difusión de conocimiento y aplicación profesional, en las disciplinas de pregrado y postgrado manejadas por la facultad a la que circunscribe.

Su estructura



Figura 08.- Estructura interna del centro de investigación

Relaciones Internas UCAB-Centro de investigación: Las relaciones internas entre el Centro de investigación y la UCAB, configuran una serie de compromisos y líneas de apoyo, las cuales se recogen en el siguiente esquema:



Figura 09 .- Relaciones internas

Relaciones Externas del centro de investigación: Las relaciones externas entre el centro y su entorno, configuran una serie de compromisos y líneas de apoyo, las cuales se recogen en el siguiente esquema:



Figura 10 .- Relaciones externas

Obligaciones:

- ☑ Informar a las unidades correspondientes de la UCAB (OCI, CDCHT) y fuera de ella, las investigaciones en proceso y culminadas.
- ☑ Conocer y difundir las oportunidades de financiamiento de proyectos.
- ☑ Generar recursos financieros para apoyo a la investigación a través de la docencia (DFC) y publicación de investigaciones (libros y revistas), así como a través de la asesoría y consultoría en el área.
- ☑ Apoyar a las escuelas en la creación y tutoría de trabajos de grado.
- ☑ Desarrollar, producir y difundir materiales técnicos especializados

Objetivos y Funciones:

Dentro de los principales objetivos se pueden mencionar los siguientes.

- ★ Realizar y ejecutar trabajos de investigación que contribuyan al desarrollo científico de la Ingeniería y áreas afines, con el fin de responder a las necesidades del mercado.
- ★ Vincular a la universidad con otras universidades, empresas y centros de investigación nacional e internacional.
- ★ Propiciar la formación de recursos humanos para la investigación, docencia e ingeniería.
- ★ Apoyar la docencia curricular y extra curricular de acuerdo con los lineamientos del Consejo de la Facultad de Ingeniería.

- ★ El centro de investigaciones tiene proyectado algunas funciones básicas, las cuales se encuentran en fase de revisión para su aprobación:
- ★ Fomentar y promover la investigación básica y aplicada.
- ★ Ofrecer asesoramiento, consultoría y servicios técnicos básicos, a las empresas e institutos privados y públicos, y a otros centros de investigación.
- ★ Promover y motivar las investigaciones de manera que éstas se traduzcan en resultados y aquellos que lo requieran puedan ser patentados o publicados.
- ★ Publicar temas de investigación que permitan el desarrollo de trabajos en los núcleos de pregrado y postgrado.
- ★ Desarrollar, producir y difundir materiales técnicos especializados.
- ★ Unificar las operaciones de los diferentes Laboratorios de la Facultad

4.2. Marco conceptual

En El marco conceptual estaremos manejando varias variables que están íntimamente relacionadas con el tema objeto de estudio entre ellas están:

- ★ Identidad organizacional
- ★ Compromiso organizacional - valores
- ★ Imagen
- ★ Comunicación efectiva
- ★ Cultura organizacional

★ Posicionamiento

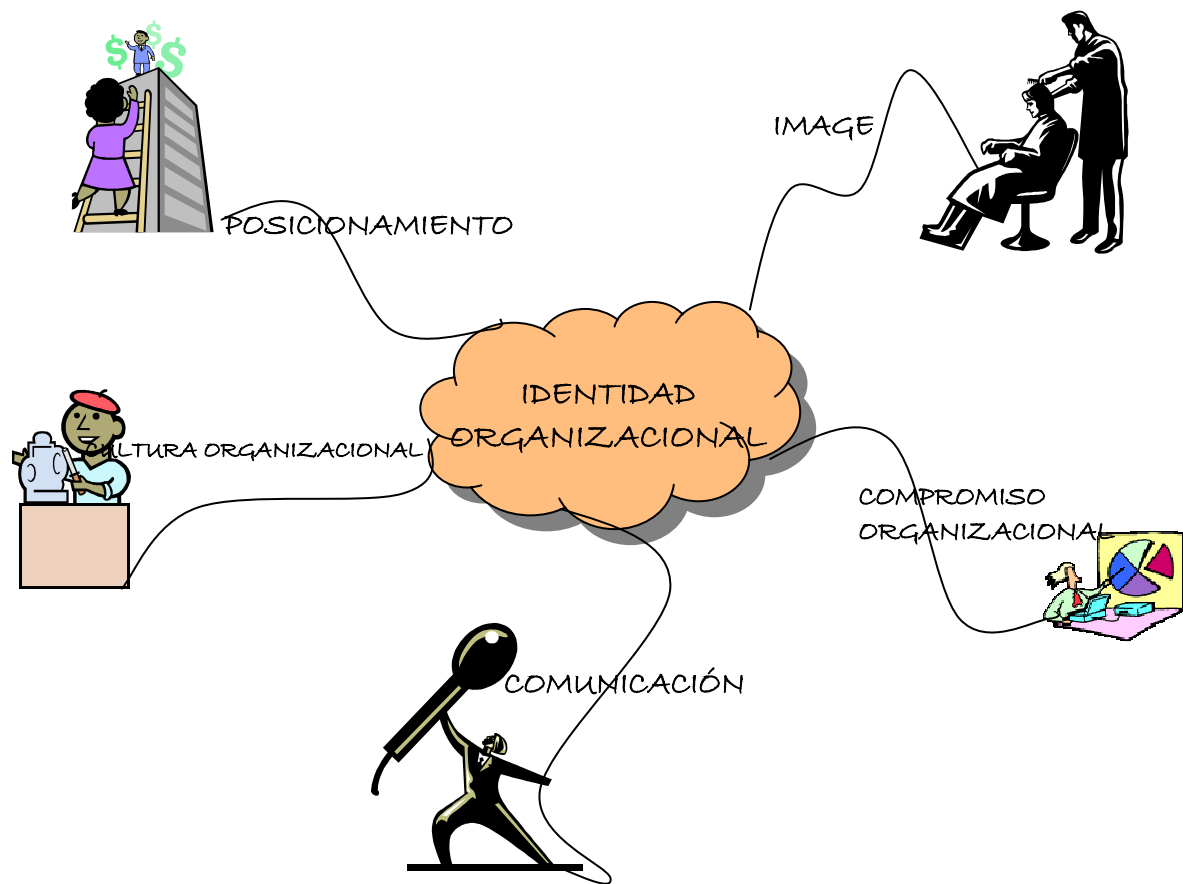


Figura 11.- Relaciones Conceptuales

Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/posicionamientofundamentos/default.asp

En marketing, posicionamiento es la técnica que se utiliza para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa. Es el 'lugar' que un producto ocupa en un mercado determinado tal como lo percibe el público objetivo. Posicionamiento es algo que se sitúa en la mente del mercado. Una posición de producto es el modo en que los compradores perciben el producto. El posicionamiento se expresa relativamente a la posición ocupada por la competencia.

<es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>

Imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo.

www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_p.php

Posicionamiento (positioning), según el vocabulario de términos publicitarios, es la palabra que designa al deseo concreto de una empresa para situar su marca y su imagen dentro de un segmento concreto del mercado, por medio de una percepción previamente establecida. Se dice que este termino fue acuñado por Al Ries y Jack Trout y explicado detalladamente en su libro posicionamiento publicado por McGraw Hill en español en 1982, como este par de personajes son los dueños del termino tomemos de sus propios escritos la definición de posicionamiento: ". Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de estos... el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente" y posicionar es crear ese algo en la mente, teniendo en cuenta que lo que la mente recibe por primera vez se graba allí y no se borra.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/9.htm>

Basado en las definiciones anteriores podemos decir que el *Posicionamiento* para el centro de investigación es el lugar que ocupan y el conocimiento de los servicios que ofrece el mismo a estudiantes y profesores de la facultad de ingeniería de la universidad a la que pertenece dicho centro.

Cultura organizacional

La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.

Los sistemas o medios de comunicación organizacional, están al servicio de la cultura, ya que ésta puede estar explícitamente reglamentada o no.

Cuando existen manuales de procedimientos, reglas de comportamiento e imagen corporativa y personal, la cultura se expresa a través de las normas.

Asimismo, existen empresas donde no se dispone de todas estas reglas o normas de forma organizada, por lo que de manera verbal y por la forma de comunicarse y conducirse sus líderes o gerentes, se constituye una conducta o un comportamiento, es decir, una cultura organizacional propia.

La cultura organizacional dependerá del tamaño de la empresa, de si es publica o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica.

La cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes y usuarios.

Una empresa prestadora de servicio eléctrico, en sus oficinas comerciales de atención al cliente, desarrolla toda una estrategia de servicio de calidad, de allí que se observe un personal uniformado, amable, que puede tomar algunas decisiones, que maneja sistemas computarizados de consulta, que está consciente de su papel como imagen mediadora entre la empresa y el cliente. El valor

orientación a satisfacer al cliente, está presente en la cultura de esa empresa. En otro orden, las bragas, las botas, los anteojos y los cascos son accesorios, parte del equipo de trabajo de un ingeniero que se desempeña en una planta siderúrgica, ya que la cultura de esa empresa, explícitamente en sus normas de seguridad industrial, obliga el uso de esa indumentaria. Los valores: seguridad, prevención, protección son centrales en esta empresa.

Los Valores en la organización:

Ya se ha tocado en el marco de la cultura, algunos aspectos sobre los valores, de allí que se pudiera resumir que los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

En French y Bell, definen la cultura organizacional como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan (French y Bell, 1996: 05).

Adriana De Souza - P.A. & Partners – 1998, en su investigación acerca de Cultura Organizacional, publicada en el site de internet que se presenta a continuación

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/, cita la definición más aceptada de Cultura Organizacional la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de

adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (SCHEIN, 1984:56)

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa.

Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

<http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan y comparten los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos y normas.

Imagen corporativa

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía.

Otros actores que contribuyen a crear una imagen de compañía podrían ser los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, y otras ONGs.

http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa

En el artículo “Como te ven te tratan: el manejo obligado de la imagen corporativa” de María de la Luz Casas Pérez (<http://www.Cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n1/exaula.html>), esta define la imagen como el conjunto de significados por los que llegamos a conocer una empresa, y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tiene una persona (o un conjunto de personas).

Adicionalmente indica que para generar imagen no basta desarrollar un logotipo bonito, utilizar colores electrizantes e inundar los medios de comunicación de slogans y jingles. La mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización, es decir, es aquella que refleja fielmente las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales. Es además aquella que se apega fielmente a las características de nuestra misión como empresa y logra empatar lo que hacemos con lo que decimos. En otras palabras, la imagen debe emanar directamente de nuestra identidad y cultura organizativa.

La Imagen Interna del centro consiste en las representaciones compartidas acerca de las cualidades y potencialidades de la organización, es decir, de sus características culturales.

La Imagen Externa del centro son todas aquellas características de la organización que son identificadas y evaluadas (positiva o negativamente) de manera semejante por el público externo (sean o no compartidas estas imágenes) conformada por logotipos, slogans, etc.

En el centro de investigación objeto de este estudio se considera tanto la imagen interna a través de la identidad de sus trabajadores y la imagen externa por medio de estudiantes y profesores de la facultad.

Compromiso Organizacional

Cristina Bayona, Salomé Goñi y Cristina Madorrán en su trabajo “Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos”(sf), comentan que resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Estos lazos han sido estudiados a través de diferentes conceptos, pero parece que en la actualidad es la noción del *Compromiso Organizacional* la más aceptada a la hora de analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa. (<http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>)

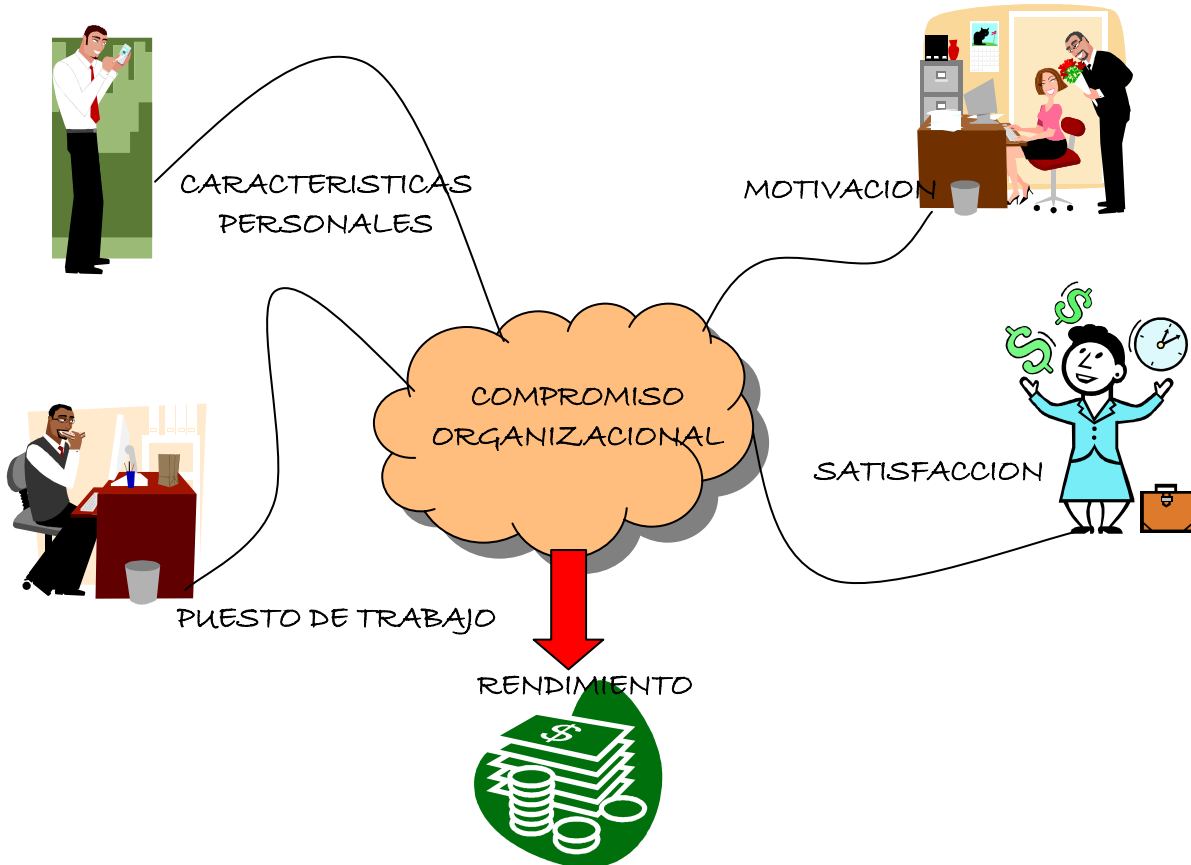
En el site:

<http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/ASOCFILE120041015161743.ppt#38>

Definen compromiso organizacional como: “Habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización”.

Finalmente podemos decir que el término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización (identificación), con los costes percibidos por el trabajador asociado a dejar la organización (permanencia) y con la obligación de permanecer en la organización.

Por tanto el compromiso organizacional viene dado por elementos propios del individuo que traen como consecuencia la modificación del rendimiento del mismo como se representa a continuación.



Comunicación efectiva

Para Rafael Vidal en su artículo "Comunicación Efectiva"

<http://www.deleite.com.ve/detarticulo.asp?tipo=3&codigo=25>

La comunicación efectiva es el arte de:

- ♦ Generar una experiencia interna en otro.

- ♦ Generar en esa persona una respuesta acorde con nuestro objetivo personal (el objetivo de nuestra comunicación).

Para comunicarnos efectivamente debemos tener claro qué es lo que queremos lograr. Nadie se comunica por el mero hecho de transmitir una información. Todos nos comunicamos con la intención de que el receptor de la comunicación haga algo con la información que le estamos transmitiendo. Ese debe ser nuestro punto de partida.

La comunicación efectiva también permite el establecimiento de una relación entre las partes que interactúan, lo cual se logra conociendo a nuestro interlocutor.

Es necesario conocer algunos de los mecanismos psicológicos (sus creencias, valores y experiencias cotidianas) que nuestro interlocutor utiliza para entender lo que le decimos y tomar una decisión con respecto a lo que esperamos que haga.

Si queremos potenciar nuestra comunicación, nuestras palabras deben ser congruentes con nuestro lenguaje no verbal.

Esto está conformado por:

- ☒ La mirada.
- ☒ La expresión facial.
- ☒ Los gestos con las manos.
- ☒ La postura corporal.
- ☒ Los desplazamientos.

- ☑ El tono y volumen de la voz.
- ☑ La velocidad con la que hablamos.
- ☑ La emocionalidad con la que decimos lo que decimos.

Todos estos elementos deben adecuarse a nuestras palabras. De lo contrario, pudiéramos estar diciendo una cosa con la boca y otra con los demás canales no verbales, con lo cual la comunicación pierde potencia y efectividad.

En conclusión, debemos tener claros los objetivos que queremos lograr con la comunicación, conocer al interlocutor y comunicarnos en su lenguaje psicológico.

Identidad organizacional

Para Corporate Identity Designer:

(<http://www.corporateidentitydesigner.com/sp/Identidad-Corporativa.html>)

Desde la perspectiva de la identidad visual, es el diseño gráfico quien se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constituyentes de la identidad de la empresa y la ordenación operativa de su aplicación práctica.

Desde la perspectiva de la identidad conceptual, es la personalidad cultural de la empresa, la que responde a la problemática de contenido de dicha identidad; entendiéndose por personalidad cultural al conjunto de rasgos básicos de identidad, como el pensamiento o las ideas que comprenden lo que ella es y el campo en el que actúa.

Los elementos que componen una imagen son la diferenciación, la fuerza y el contenido. La diferenciación se refiere al grado de conocimiento – espontáneo o no- que los individuos tienen de una empresa o sus productos. Sin notoriedad, no podría existir la imagen, no obstante, una empresa puede tener una notoriedad débil, es decir, ser conocida por un grupo pequeño de individuos y sin embargo disfrutar de una buena imagen. La fuerza de la imagen tiene que ver con la rapidez y espontaneidad con la que un producto, una marca o una empresa se asocia con un estímulo relacionado con el (o ella): una imagen cercana tiene mucha fuerza y una imagen lejana carece de ella; lo que relaciona en buena medida la fuerza con la notoriedad.

Las empresas deben conocer las normas de comunicación para que la imagen transmitida no sea deformada.

Finalmente partiendo de las diferentes definiciones expuestas anteriormente lo primero que hay que saber es que, así como la personalidad de un hombre, la identidad corporativa es la **imagen** de la empresa; lo que la identifica de las demás. La identidad corporativa de una empresa es un conjunto de atributos y valores que toda empresa posee (**cultura organizacional**): su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad la hará identificarse de las demás y determinará la importancia de esta empresa en el mundo de los negocios.

La identidad corporativa es un "sistema" de **comunicación** que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones.

En este concepto como se muestra en la gráfica convergen todos los anteriores descritos

4.3. Marco metodológico

Partiendo del principio de que existe una discrepancia entre una situación actual y una deseada, la metodología a utilizar en el desarrollo de este estudio se basa en el modelo de **“Investigación Acción”**.

“El término **“Investigación Acción”** proviene del autor Kurt Lewis y fue utilizado por primera vez en 1944. Describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.” (Rafael Bisquera)

La investigación acción viene dada del modelo diseñado por Kurt Lewis referente a las cuatro etapas del cambio, las cuales se clasifican en: descongelación, movimiento, recongelación, recongelación, estas etapas se cumplen a través de proceso lógico y secuencial que consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de cosas.
2. Identificación de un área problemática;
3. Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción;
4. Formulación de varias hipótesis;
5. Selección de una hipótesis;

6. Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis
7. evaluación de los efectos de la acción
8. Generalizaciones. (Lewis 1973)

Aunque estas etapas conllevan una secuencia, son sin embargo flexibles ya que permiten abordar los hechos como dinámicos y cambiantes, por lo tanto están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere.

Las teorías de la acción indican la importancia de las perspectivas comunes, como prerequisites de las actividades compartidas en el proceso de la investigación. "el conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación acción sino el comienzo" (Moser, 1978). Es por ello que la investigación acción, produce conocimientos tanto en desarrollo de la idea como en puesta en práctica de la acción.

En la investigación – acción, el quehacer científico consiste no solo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana.

El criterio de verdad no se desprende de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas. En la investigación - acción no hay mucho énfasis de el empleo del instrumental

técnico de estadísticas y de muestreo, lo que permite su aplicación por parte de un personal de formación media.

Además, la investigación-acción ofrece otras ventajas derivadas de la práctica misma: permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.

Los resultados se prueban en la realidad. Las experiencias que resultan en el campo social proporcionan las informaciones acerca de los procesos históricos. En otras palabras, empieza un ciclo nuevo de la investigación – acción cuando los resultados de la acción común se analizan, por medio de una nueva fase de recolección de información. Luego el discurso acerca de las informaciones, se comienza con la etapa de elaborar orientaciones para los procesos de acción o las modificaciones de los procesos precedentes.

La investigación – acción tiene un conjunto de rasgos propios. Entre ellos se puede distinguir:

- ★ Analizar acciones humanas y situaciones sociales, las que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuestas (prescriptivas).

- ★ Su propósito es descriptivo – exploratorio, busca profundizar en la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas (efectuar un buen diagnóstico).
- ★ Suspende los propósitos teóricos de cambio mientras el diagnóstico no esté concluido.
- ★ La explicación de "lo que sucede" implica elaborar un "guión" sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. Ese guión es una narración y no una teoría, por ellos es que los elementos del contexto "iluminan" a los actores y a la situación antes que determinarlos por leyes causales. En consecuencia, esta explicación es más bien una comprensión de la realidad.
- ★ El resultado es mas una interpretación que una explicación dura. "La interpretación de lo que ocurre" es una transacción de las interpretaciones particulares de cada actor. Se busca alcanzar una mirada consensuada de las subjetividades de los integrantes de la organización.
- ★ La investigación – acción valora la subjetividad y como esta se expresa en el lenguaje auténtico de los participantes en el diagnóstico. La subjetividad no es el rechazo a la objetividad, es la intención de captar

- ★ las interpretaciones de la gente, sus creencias y significaciones. Además, el informe se redacta en un lenguaje de sentido común y no en un estilo de comunicación académica.
- ★ La investigación – acción tiene una raíz epistemológica globalmente llamada cualitativa. Por lo tanto, se ajusta a los rasgos típicos de estudios generados en este paradigma (Normalmente se asocia exclusivamente Investigación – acción con el paradigma interpretativo (o cualitativo), no obstante, también existe una investigación acción de corte cuantitativo – explicativo.)
- ★ La investigación – acción para los participantes es un proceso de autorreflexión sobre sí mismos, los demás y la situación, de aquí se infiere que habría que facilitar un diálogo sin condiciones restrictivas ni punitivas.
- ★ El proceso de investigación – acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

La investigación acción esta conformada por varias etapas que describen a continuación:

1.- Problematicación: Considerando que la labor educativa se desarrolla en situaciones donde se presentan problemas prácticos, lo lógico es que un proyecto de este tipo comience a partir de un problema práctico: en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y los que en la realidad ocurre. Es posible diferenciar entre:

- ★ Contradicciones cuando existe oposición entre la formulación de nuestras pretensiones, por una parte, y nuestras actuaciones, por otro.
- ★ Dilemas, un tipo especial de contradicción, pudiendo presentarse como dos tendencias irreconciliables que se descubren al analizar la práctica, pero que revelan valores necesarios, o bien diferencias de intereses o motivaciones entre dos o más partes.
- ★ Dificultados o limitaciones, aquellas situaciones en que nos encontramos ante la oposición para desarrollar las actuaciones deseables de instancias que no podemos modificar o influir desde nuestra actuación directa e inmediata, lo cual requeriría una actuación a largo plazo, como es el caso de ciertas inercias institucionales o formas de organización

El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, un problema requiere de una profundización en su significado. Hay que reflexionar porqué es un problema, cuáles son sus términos, sus características, como se describe el contexto en que éste se produce y los diversos aspectos de la situación,

así como también las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Estando estos aspectos clarificados, hay grandes posibilidades de formular claramente el problema y declarar nuestras intenciones de cambio y mejora.

2.- Diagnóstico: una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por último, informar introspectivamente sobre las personas implicadas, es decir, como viven y entienden la situación que se investiga. En síntesis, el análisis reflexivo que nos lleva a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

En este diagnóstico, es importante destacar como una ayuda inestimable, para la riqueza de la información y para su contrastación, el poder contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización (buscando triangulación de fuentes y el uso de otros diagnósticos preexistentes).

3.-Diseño de una Propuesta de Cambio: una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada y siempre a la luz de los objetivos que se persiguen, se está en condiciones de visualizar el sentido de los mejoramientos que se desean.

Parte de este momento será, por consiguiente, pensar en diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de la misma. Es decir, anticipar los indicadores y metas que darán cuanta del logro de la propuesta.

4.- Aplicación de Propuesta: una vez diseñada la propuesta de acción, esta es llevada a cabo por las personas interesadas. Es importante, sin embargo, comprender que cualquier propuesta a la que se llegue tras este análisis y reflexión, debe ser entendida en un sentido hipotético, es decir, se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

5.- Evaluación: todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación – acción, va proporcionando evidencias del alcance y las

consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica.

Es posible incluso encontrarse ante cambios que implique una redefinición del problema, ya sea por que éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. De esta forma nos encontramos en un proceso cíclico que no tiene fin.

Uno de los criterios fundamentales, a la hora de evaluar la nueva situación y sus cambios y consecuencias, es en que medida el propio proceso de investigación y transformación ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.

Características de la Investigación – Acción:

1. Contexto situacional: diagnóstico de un problema en un contexto específico, intentando resolverlo. No se pretende que la muestra de sujetos sea representativa.
2. Generalmente colaborativo: equipos de colaboradores y prácticos suelen trabajar conjuntamente.

3. Participativa: miembros del equipo toman parte en la mejora de la investigación.
4. Auto – evaluativa: las modificaciones son evaluadas continuamente, siendo el último objetivo mejorar la práctica.
5. Acción – Reflexión: reflexionar sobre el proceso de investigación y acumular evidencia empírica (acción) desde diversas fuentes de datos. También acumular diversidad de interpretaciones que enriquezcan la visión del problema de cara a su mejor solución.
6. Proceso paso a paso: si bien se sugieren unas fases, no sigue un plan predeterminado. Se van dando sucesivos pasos, donde cada uno de ellos es consecuencia de los pasos anteriores.
7. Proceso interactivo: de forma que vaya provocando un aumento de conocimiento (teorías) y una mejora inmediata de la realidad concreta.
8. Feedback continuo: a partir del cual se introducen modificaciones redefiniciones, etc.
9. Molar: no se aísla una variable, sino que se analiza todo el contexto.
10. Aplicación inmediata: los hallazgos se aplican de forma inmediata.

4.4. Implementación de la intervención

4.4.1. Programa interactivo de formación para reforzar la identidad y compromiso organizacional con el Centro de Investigaciones.

El propósito de la actividad diseñada para el centro de investigación consistió en Fortalecer a través de estrategias específicas el compromiso organizacional del

equipo de trabajadores que conforman el centro de investigaciones de manera de potenciar su desarrollo y proyección.

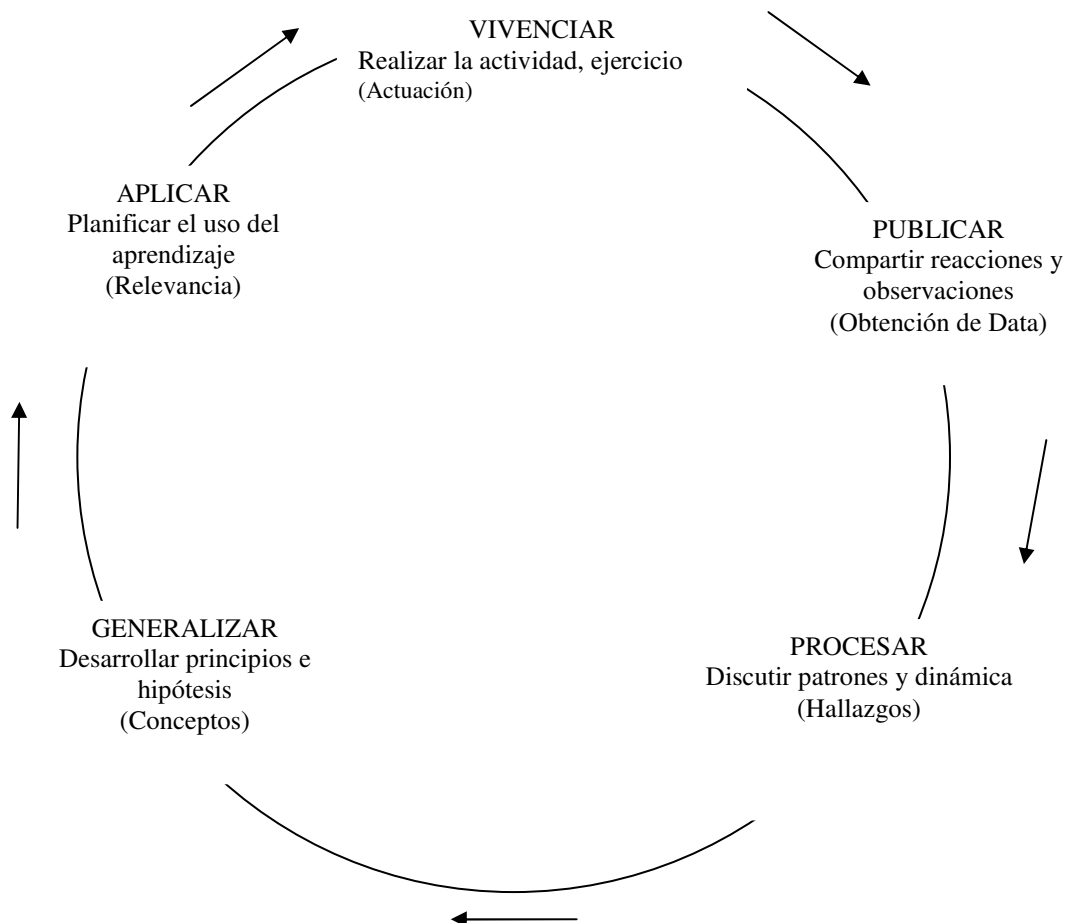
En términos observables su compromiso organizacional aumenta al momento en que se conjugaron los valores personales y los valores de la organización, aumentando la identificación de los trabajadores con la organización, así mismo con la actividad de diseñar lo que será la visión y la misión desde ellos mismos se demostró que se sentían más cómodos en compartir una información que había surgido de su propia inspiración, basándose en los objetivos, principios y valores organizacionales.

Adicionalmente la actividad de difusión contribuyó a cada uno de los integrantes del centro sintiera la necesidad de proyectar su trabajo y en total el trabajando del centro, creando un fuerte vínculo entre trabajador y organización, es decir, aumentando su nivel de compromiso organizacional

Síntesis conceptual de las teorías, modelos, enfoques específicos del Desarrollo Organizacional y áreas conexas en los que se sustenta la intervención de cambio

Este programa está basado en el aprendizaje vivencial, donde los integrantes de la organización participan activamente, se involucran y descubren haciendo, tal y como se presenta en el modelo siguiente:

MODELO DE EXPERIENCIA ESTRUCTURADA BASADO EN EL APRENDIZAJE VIVENCIAL



© J. W. Pfeiffer & J.E. Jones, University Associates, 1979

Objetivo Principal

Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores con el Centro de investigación, para potenciar el desarrollo del centro y la proyección nacional e internacional.

Objetivos Específicos

1. Diseñar la Visión a partir de la Misión del Centro de Investigaciones.
2. Evaluar los valores organizacionales y su influencia en las relaciones entre los trabajadores del Centro y los servicios que prestan a los usuarios.
3. Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros de la organización.
4. Fortalecer el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro aumentando el nivel de identificación con el mismo.

4.4.2. Fases de la intervención

Mañana: En esta sesión se presentaron los resultados obtenidos del estudio diagnóstico, efectuado a los estudiantes, investigadores y a los trabajadores del Centro de Investigación, durante los meses de abril y mayo, y se explicaron los objetivos del taller, así como sus fases. En esta primera jornada se impartieron dos dinámicas, denominadas “Pintando Muros” y “Conoce a tu Empresa”, las cuales consistieron la primera en favorecer un ambiente de apertura o también conocido como rompe hielo, en ella se motivó a los trabajadores a participar activamente en la actividad, y en la segunda se hizo ver la importancia del compromiso con la organización. Así mismo se realizó una mesa de trabajo en la cual se desarrolló un primer acercamiento del diseño de la misión y la visión de la organizacional

Resultados de la primera jornada

Diseño de la Misión:

Motivar, promover y desarrollar la investigación en la facultad de ingeniería afín de propiciar la excelencia académica a través del apoyo de las labores docentes dentro de la facultad y de contribuir al desarrollo del país vinculándose con otras universidades y empresas a nivel nacional e internacional

Diseño de la Visión:

Como centro de investigación y desarrollo se consolidara y motivara la participación, creando un ambiente propicio para la investigación, de tal manera que facilite la integración de los alumnos y profesores, generando y recibiendo ideas, formando recursos humanos y científicos que contribuyan al desarrollo social y económico del país.

Tarde: En la segunda sesión de trabajo se desarrolló el tercer objetivo específico del taller: “Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros organizacionales”, para ello se aplicaron dos dinámicas, la primera denominada “Los Cerditos”, cuyo objetivo fue energizar y disponer a los trabajadores para la sesión de trabajo, luego de realizadas las mesas de trabajo y antes de finalizar el taller se aplicó la segunda dinámica “Mensajes Positivos”, la cual facilitó la concreción de los conocimientos adquiridos así como la clausura del evento dándole a los trabajadores una participación protagónica en la misma, para lograr el objetivo de esta sesión se les solicitó con anticipación a cada trabajador que invitaran a dos personas pertenecientes a cualquier ámbito de la universidad

y en la cual ellos mismo expusieron los logros alcanzados por el centro, con la finalidad de sembrar la necesidad de promover el centro.

Al finalizar la jornada se les entregó un instrumento que nos permitió evaluar el taller y recibir un feedback de nuestra intervención.

Resultados de la segunda jornada

Definición de Valores Organizacionales

- Cooperación y colaboración
- Honestidad
- Productividad
- Libertad
- Compromiso
- Lealtad

Imagen y proyección

Se fomento el sentido de identidad organizacional a través de las exposiciones que los trabadores dieron a sus invitados, como también se creo la necesidad de que su trabajo sea conocido y de la proyección del centro a través de una imagen mas atractiva y de un mercadeo mas original.

Por otra parte surgió la necesidad de que se realizarán jornadas periódicas de información acerca del centro, tomando como base la actividad que diseñamos para el objetivo de difusión

Actividades que satisfacen los objetivos planteados

Objetivos	Actividades						
	Resultados	Expectativas	Conoce tu empresa	Mesa de trabajo	Imagen	Difusión	Mensajes positivos
Diseñar la Visión a partir de la Misión del Centro de Investigaciones.		✓	✓	✓			✓
Evaluar los valores organizacionales y su influencia en las relaciones entre los trabajadores del Centro y los servicios que prestan a los usuarios	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros de la organización				✓	✓	✓	✓

5. Resultados tabulados e interpretados de la evaluación reactiva

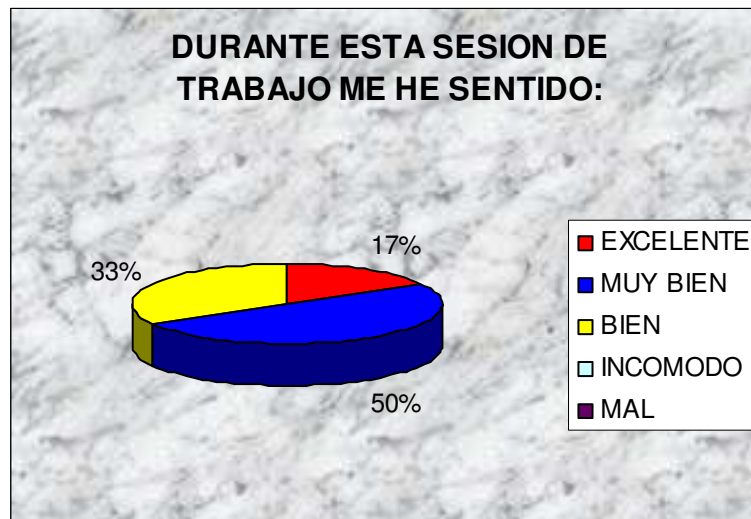
Resultados

Al finalizar el taller se aplicó de forma individual un instrumento de evaluación de seis ítems, tabulados de la siguiente manera:

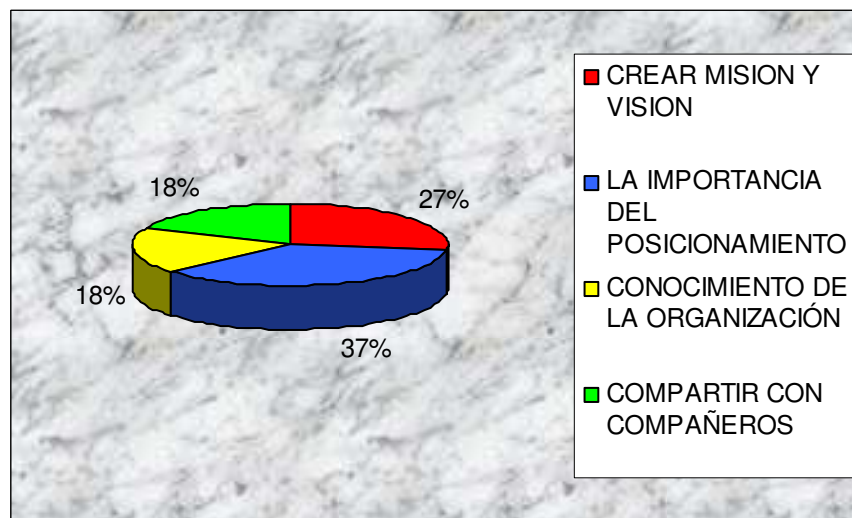
1. Actividad más significativa:



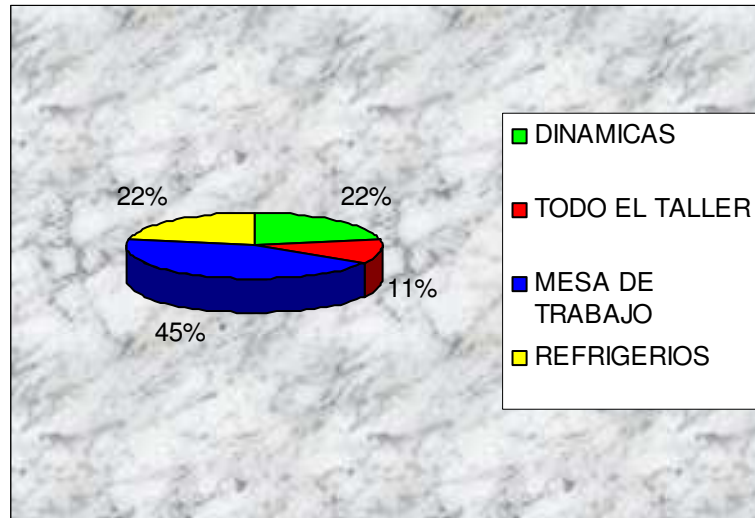
2. Durante este taller me he sentido:



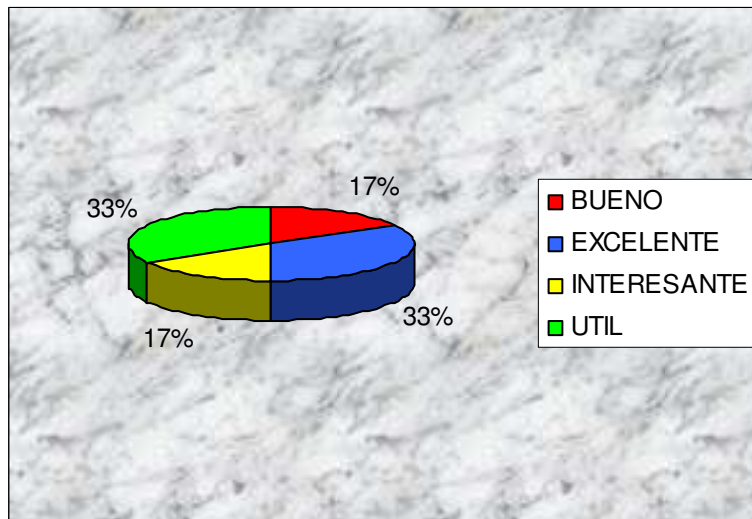
3. Durante este taller aprendí:



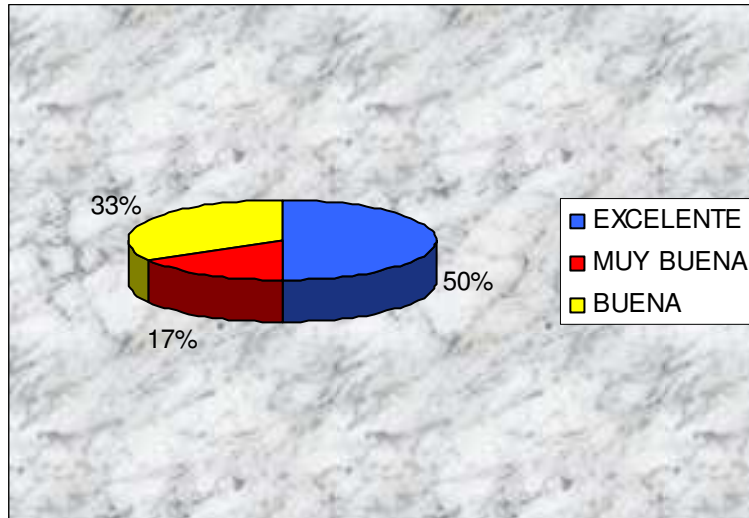
4. La actividad que más disfruté fue:



5. Mi opinión acerca de este taller es:



6. La actuación de los consultores-facilitadores me pareció:



7. ¿Qué le cambiarías?

La opinión que la mayoría expuso fue que no cambiaría nada, con una excepción que recomendó un cambio de lugar para la realización del taller.

Realizando un resumen de las opiniones recogidas resaltan las siguientes, satisfacción total por la realización del taller en el cual lograron definir valores, crear misión y visión y crear conciencia de la importancia no solo del trabajo que se realiza en centro si no de proyección y su mercadeo.

6. Recomendaciones al cliente con base en la experiencia organizacional vivida.

Tomando en consideración la inquietudes y opiniones expresadas durante las sesiones de trabajo así como las opiniones plasmadas en la encuesta reactivas, se recomienda, invertir mas tiempo y recursos en la consolidación de una imagen mas atractiva que este consona con los grandes proyectos realizados por el centro de investigaciones

Se recomienda continuar con la difusión interna de los valores organizacionales definidos en este taller, igualmente realizar reuniones periódicas con los trabajadores en la cual se les informes de los logros alcanzados, así como de los inconvenientes que puedan surgir en el ámbito laboral a fin de que todos los miembros del equipo de trabajo se integren y colaboren con la organización.

Adicionalmente se propone evaluar otros canales de información y comunicación a los actualmente disponibles ya que no han surtido el efecto esperado.

7. Resultados Esperados

Los resultados que se esperan alcanzar luego de diseñar e implementar el cambio en materia de identidad organizacional y posicionamiento , van desde el fortalecimiento de una cultura organizacional, aumento de los niveles de

identidad y compromiso organizacional los cuales dichas mejoras se proyecten desde el centro de investigaciones hasta poder tener imagen tan sólida y fuerte que sea atrayente para los estudiantes e investigadores, lo cual redundaría en beneficios para todos los sectores involucrados.

Estos cambios incidirían directamente en los procesos comunicacionales a utilizar dentro del centro y externamente. Aprovechamiento optimo de las oportunidades potenciales que puede ofrecer un entorno académico y un mejor clima organizacional.

8. Consideraciones éticas

Se tomaron en cuenta algunas consideraciones éticas para la fase de la implantación de la intervención, dentro de las cuales se consideraron:

- ☒ Confidencialidad de la información.
- ☒ Acordar con el personal directivo del centro las acciones y actividades a desarrollar, para el logro de los objetivos.
- ☒ Mantener comunicación abierta e informar de los resultados obtenidos.
- ☒ Hacer buen uso de los resultados en pro de buscar soluciones viables y realistas de la institución.

9. Bibliografía

- French, W. & Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. Mexico: Prentice Hall.
- L.A.E Blanca Estela Bernal Escoto, Extraído el 03 de Mayo de 2007 desde http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/posicionamientofundamentos/default.asp
- Definiciones extraídas el 03 de Mayo de 2007. es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento
- Diccionario de marketing extraída el 03 de mayo de 2007. www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_p.php
- IGOMEZE-CONSULTORES, Grupo de apoyo en Marketing Investigación de Mercados “POSICIONAMIENTO, "TOP OF MIND", LEALTAD DE MARCA, INTENCIÓN DE COMPRA” (sin fecha), extraída el 03 de Mayo de 2007. <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomeze/9.htm>
- P.A. & Partners, Adriana De Souza (1998) “Cultura Organizacional” Extraída el 10 de Mayo de 2007. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizational/
- Keith Davis y John W. Newstrom “Cultura Organizacional” Extraído el 18 de mayo de 2007. <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizational-concepto.htm>
- Definiciones extraídas el 22 de Mayo de 2007. http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa
- de la Luz Casas Pérez, María (Agosto 1999). Como te ven te tratan: el manejo obligado de la imagen corporativa. Extraído el 22 de mayo de 2007. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n1/exaula.html>
- Bayona Cristina, Goñi Salomé, Madorrán Cristina (Mayo 2005). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los

Humanos. Extraído el 23 de mayo de 2007
<http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>

- Extraída el 23 de mayo de 2007.
<http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/ASOCFILE120041015161743.ppt#38>
- Vidal, Rafael, (Sin fecha). Comunicación efectiva. Extraído el 24 de mayo de 2007. <http://www.deleite.com.ve/detarticulo.asp?tipo=3&codigo=25>
- Corporate Identity Designer, (sin fecha). ¿Qué es identidad corporativa?. Extraído el 26 de mayo de 2007.
<http://www.corporateidentitydesigner.com/sp/Identidad-Corporativa.html>
- Correa Uribe, Santiago, (Sin fecha). Investigación evaluativo. Extraída el 12 de marzo de 2007.
http://200.14.205.63:8080/portalicfes/home_2/rec/arc_4026.pdf

10. Cronograma de Ejecución

Mañana

Actividad	Objetivo	Duración	Duración H.	Recursos
Pinta Muros	Identificar a los participantes Descubrir gustos y aficiones Romper las tensiones propias del primer momento Facilitar la participación de todos.	45'	8:30 -9:15 a.m	Un rotafolio o pizarrón. Reglas, lápices y goma de borrar Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para poder pegar en los muros cartulinas o papel de rotafolio para que los participantes pinten
Expectativas	Conocer las expectativas de los participantes	15'	9:15-9:30 a.m	
Resultados	Dar a conocer los resultados obtenidos en el diagnóstico.	45'	9:15-9:45 a.m	Un salón Video Beam Laptop
Refrigerio			9-45-10:00 a.m	
Conoce a tu Empresa	Conocer y valorar la empresa donde trabajan.	45'	10:00-10:45 a.m	Tres hojas de rotafolio o cartulinas por cada subgrupo. Crayones o varios marcadores para cada subgrupo
Mesa de trabajo	Diseñar la visión y determinar los valores organizacionales	75'	10:45-12:00m	Hojas, lápices

Tarde:

Actividad	Objetivo	Duración	Duración H.	Recursos
Los Cerditos	Energizar e integración de grupo	15	1:30-1:45 p.m	Un pañuelo o venda para los ojos. Salón amplio
Difusión de logros	Crear un sentido de compromiso al trabajador con la organización	60'	1:45-2:45 p.m	Material impreso de los aspectos de imagen. Papel de rotafolio o cartulina. Lápices y marcadores. Salón
refrigerio		15'	2:45-3:00 p.m.	
Difusión	Compartir funciones , actividades y objetivos de su puesto de trabajo	40'	3:00-3:40 p.m.	Papel de rotafolio o cartulina. Lápices y marcadores. Salón.
Mensajes Positivos	Dar una oportunidad para que los participantes den y reciban retroalimentación, cerrar las sesiones con un reconocimiento	20'	3:55-4:15 p.m	Varios papeles de diferentes colores para cada participante. Cinta adhesiva Unas tijeras Una caja de crayones para cada participante. Diversos materiales para dibujar o representar, en una pared del salón

El cronograma de actividades está ajustado por las vacaciones colectivas del centro de investigaciones y de la Universidad.

11. Presupuesto

<i>Actividad</i>	<i>Consultores</i>	<i>Horas estimadas</i>	<i>Bs. c/hora</i>	<i>Total</i>
Diseño de dinámicas y actividades del taller, incluye elaboración del material	2	4	80.000,00	640.000,00
Diseño de instrumentos para recolectar información al final de la sesión	2	1	80.000,00	160.000,00
Asistencia a cada sesión, con la aplicación de dinámicas y encuestas	2	8	120.000,00	1.920.000,00
Análisis de datos arrojados en los instrumentos y productos de las dinámicas	2	4	80.000,00	640.000,00
Presentación de resultados directiva	2	1	120.000,00	240.000,00
Presentación de resultados a los integrantes del centro	2	2	120.000,00	480.000,00
			SUB-TOTAL	4.080.000,00
			I.V.A. 9%	367.200,00
			TOTAL	4.447.200,00

El centro de investigación suministrará los ambientes necesarios para ejecutar las actividades, así como los materiales y refrigerios.

Nota: Se incluye la inversión solo para fines informativos, presupuesto exento de cobro por tratarse de un proyecto académico.

ANEXOS



AC Consultores C.A.

Por la excelencia de su organización



**PROPUESTA DE INTERVENCION PARA FORTALECER EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES CON EL
CENTRO DE INVESTIGACIONES**

Julio 2007

Por: Yamileth Belmonte y Rosaura Paladino

Caracas, 02 de Julio de 2007

Señores

CIDI, Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería.

Presente

En esta oportunidad nos es grato dirigirnos a ustedes para ofrecerles un aporte profesional, avalado por la Universidad Católica Andrés Bello, al proceso de crecimiento que están experimentando actualmente, lo que conlleva a un proceso de cambio.

Adjunto a esta carta les hacemos llegar nuestra Propuesta de Consultoría para la Implementación de un programa interactivo de formación para fortalecer el compromiso organizacional de los trabajadores con en el centro de investigación.

La propuesta está basada en los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico del compromiso organizacional y del posicionamiento del Centro de investigación, efectuado en durante los meses de abril y mayo del 2007, y consta de las siguientes partes:

- Propósito
- Objetivos
- Metodología
- Propuesta Económica

Los resultados obtenidos servirán para orientar las decisiones gerenciales tendentes a fortalecer el compromiso y proyectar a ese centro a nivel nacional e internacional.

Sin otro particular al que hacer referencia y esperando que en próximos días estemos compartiendo con su valioso equipo de trabajo la experiencia de este proyecto, se despiden de ustedes

Atentamente,

Lic. Yamileth Belmonte

Ing. Rosaura Paladino

Programa interactivo para potenciar el desarrollo del Centro de Investigaciones y su proyección a nivel nacional e internacional a través del fortalecimiento del compromiso organizacional.

Propósito

Fortalecer a través de estrategias específicas el compromiso organizacional del equipo de trabajadores que conforman el centro de investigaciones de manera de potenciar su desarrollo y proyección

Objetivo General

Incrementar el compromiso organizacional de los trabajadores con el Centro de investigación, para potenciar el desarrollo del centro y la proyección nacional e internacional.

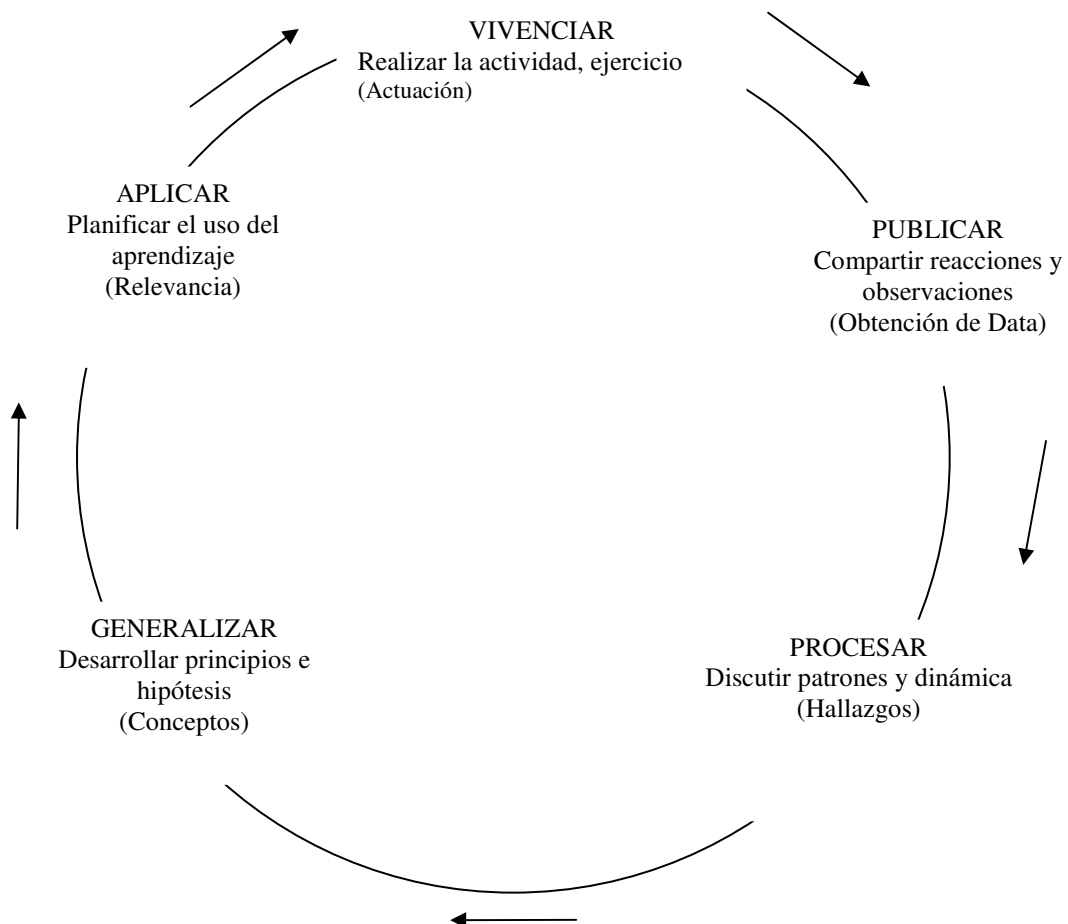
Objetivos Específicos

3. Diseñar la Visión a partir de la Misión del Centro de Investigaciones.
4. Evaluar los valores organizacionales y su influencia en las relaciones entre los trabajadores del Centro y los servicios que prestan a los usuarios.
5. Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros de la organización.

Metodología

Este programa está basado en el aprendizaje vivencial, donde los integrantes de la organización participan activamente, se involucran y descubren haciendo, tal y como se presenta en el modelo siguiente:

MODELO DE EXPERIENCIA ESTRUCTURADA BASADO EN EL APRENDIZAJE VIVENCIAL



© J. W. Pfeiffer & J.E. Jones, University Associates, 1979

Fases de la intervención

Mañana: de 8:30am a 12m

En esta sesión matutina se presentarán los resultados obtenidos del estudio diagnóstico, efectuado a los estudiantes, investigadores y a los trabajadores del Centro de Investigación, durante los meses de abril y mayo, y se explicará los objetivos del taller, así como sus fases. En esta sesión con una duración aproximada de 3 horas y media, se prevé la incorporación de dos dinámicas, denominadas “Pintando Muros” y “Conoce a tu Empresa”, las cuales consisten la primera en favorecer un ambiente de apertura o también conocido como rompe hielo, en ella se pretende motivar a los trabajadores a participar activamente en la actividad, y la segunda para hacer ver la importancia del compromiso con la organización. Igualmente se trabajará con Conocimiento y revisión y reformulación de la Visión, Misión, y valores del centro y hacer una comparación entre los actuales y los que podrían proponer de existir alguna diferencia, se le suministrará impresos en un formato agradable para que lo coloquen en sus respectivas oficinas.

Dinámica 1: Pintando Muros

Objetivo: Identificar a los participantes
 Descubrir gustos y aficiones
 Romper las tensiones propias del primer momento
 Facilitar la participación de todos.

Dinámica 2: Conoce a tu Empresa

Objetivo:
que los participantes conozcan y valoren la empresa donde trabajan

Tarde: de 1:30pm a 4:15pm

En esta segunda sesión de trabajo se pretende desarrollar el tercer objetivo específico del taller: “Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros organizacionales”, para ello se aplicaran dos dinámicas, la primera denominada “Los Cerditos”, la cual tiene como objetivo energizar y disponer a los trabajadores para la sesión de trabajo, la segunda dinámica “Mensajes Positivos”, la cual facilitará la concreción de los conocimientos adquiridos así como la clausura del evento dándole a los trabajadores una participación protagónica en la misma, para lograr el objetivo de esta sesión se le pedirá a cada trabajador que hable sobre los logros que el conoce del centro por último una vez conocida la información de cada uno de ellos se suministrará información precisa sobre ese tópico.

Es importante señalar que cada uno de los trabajadores deberá asistir con dos invitados que deberán pertenecer a cualquier ámbito de la Universidad

Al finalizar la jornada se le entregará un instrumento que nos permita evaluar el taller, para que lo respondan con calma el cual será recogido al siguiente día.

Cronograma de actividades

Mañana

Actividad	Objetivo	Duración	Duración H.	Recursos
Pinta Muros	Identificar a los participantes Descubrir gustos y aficiones Romper las tensiones propias del primer momento Facilitar la participación de todos.	45'	8:30 -9:15 a.m	Un rotafolio o pizarrón. Reglas, lápices y goma de borrar Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para poder pegar en los muros cartulinas o papel de rotafolio para que los participantes pinten
Expectativas	Conocer las expectativas de los participantes	15'	9:15-9:30 a.m	
Resultados	Dar a conocer los resultados obtenidos en el diagnóstico.	45'	9:15-9:45 a.m	Un salón Video Beam Laptop
Refrigerio			9-45-10:00 a.m	
Conoce a tu Empresa	Conocer y valorar la empresa donde trabajan.	45'	10:00-10:45 a.m	Tres hojas de rotafolio o cartulinas por cada subgrupo. Creyones o varios marcadores para cada subgrupo
Mesa de trabajo	Diseñar la visión y determinar los valores organizacionales	75'	10:45-12:00m	Hojas, lápices

Tarde:

Actividad	Objetivo	Duración	Duración H.	Recursos
Los Cerditos	Energizar e integración de grupo	15	1:30-1:45 p.m	Un pañuelo o venda para los ojos. Salón amplio
Difusión de logros	Crear un sentido de compromiso al trabajador con la organización	60'	1:45-2:45 p.m	Material impreso de los aspectos de imagen. Papel de rotafolio o cartulina. Lápices y marcadores. Salón
refrigerio		15'	2:45-3:00 p.m.	
Difusión		40'	3:00-3:40 p.m.	Papel de rotafolio o cartulina. Lápices y marcadores. Salón.
Mensajes Positivos	Dar una oportunidad para que los participantes den y reciban retroalimentación, cerrar las sesiones con un reconocimiento	20'	3:55-4:15 p.m	Varios papeles de diferentes colores para cada participante. Cinta adhesiva Unas tijeras Una caja de creyones para cada

participante. Diversos materiales para dibujar o representar, en una pared del salón

Actividades que satisfacen los objetivos planteados

Objetivos	Actividades						
	Resultados	Expectativas	Conoce tu empresa	Mesa de trabajo	Imagen	Difusión	Mensajes positivos
Diseñar la Visión a partir de la Misión del Centro de Investigaciones.		✓	✓	✓			✓
Evaluar los valores organizacionales y su influencia en las relaciones entre los trabajadores del Centro y los servicios que prestan a los usuarios	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Involucrar a los trabajadores en la difusión de los logros de la organización				✓	✓	✓	✓

Sesiones	Fecha	Duración
1	26 julio	4h
2	26 julio	4h

Esto esta planteado de esta forma debido a que en agosto hay vacaciones colectivas en la universidad

El cronograma de actividades está ajustado por las vacaciones colectivas del centro de investigaciones y de la Universidad.

Presupuesto

<i>Actividad</i>	<i>Consultores</i>	<i>Horas estimadas</i>	<i>Bs. c/hora</i>	<i>Total</i>
Diseño de dinámicas	2	4	80.000,00	640.000,00
Diseño de instrumentos para recolectar información al final de cada sesión	2	4	80.000,00	640.000,00
Asistencia a cada sesión, con la aplicación de dinámicas y encuestas	2	12	160.000,00	3.840.000,00
Análisis de datos arrojados en los instrumentos y productos de las dinámicas	2	4	80.000,00	640.000,00
Presentación de resultados directiva	2	2	120.000,00	480.000,00
Presentación de resultados a los integrantes del centro	2	2	120.000,00	480.000,00
SUB-TOTAL				6.720.000,00
I.V.A. 9 %				604.800,00
TOTAL				7.324.800,00

El centro de investigación suministrará los ambientes necesarios para ejecutar

las actividades, así como los materiales y refrigerios.

Nota: Se incluye la inversión solo para fines informativos, presupuesto exento de cobro por tratarse de un proyecto académico.

EVALUACION REACTIVA

Julio, 2007

Evaluación

- 1. La actividad más significativa para mí fue:_____ ¿Por qué?**
- 2. Durante este taller me he sentido: _____ ¿Por qué?**
- 3. Durante este taller aprendí:**
- 4. La actividad que más disfruté fue:_____ ¿Por qué?**
- 8. Mi opinión acerca de este taller es:_____ ¿Por qué?**
- 9. La actuación de los consultores-facilitadores me Pareció:
_____ ¿Por qué?**
- 7. ¿Qué le cambiarías?_____ ¿Por qué?**

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN