

# Valores necesarios en la transformación de la Universidad del Zulia

*Karina Rodríguez Domínguez*<sup>1</sup>

*Elvira Annicchiarico Díaz*<sup>2</sup>

*Jazmín Díaz-Barrios*<sup>3</sup>

## Resumen

Las organizaciones en la actualidad requieren individuos con capacidad de compromiso, abiertos al aprendizaje, flexibles, que compartan la información tan rápidamente como cambia, con una visión global que le permita la toma de decisiones oportunas. Ante esta situación nos preguntamos si los valores organizacionales del personal de LUZ están alineados a las necesidades de esta era. En ese sentido, el objetivo de esta investigación descriptiva fue determinar la presencia de los valores mencionados en los individuos que conforman la Administración Central de LUZ. Se concluye que el personal universitario no siente los procesos de cambio como propios debido a desconocimiento, desconfianza y poco sentido de pertenencia. Lo anterior impide el compromiso, lo cual podría explicar los sucesivos fracasos en el proceso de transformación.

**Palabras clave:** cambio organizacional, Universidad del Zulia, valores organizacionales

Recibido: 03-06-06    Aceptado: 12-11-06

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración. LUZ. Colaboradora del Centro de Estudios de la Empresa en la línea de Investigación Gestión Universitaria. Correo electrónico: rdkarina@cantv.net.

<sup>2</sup> Licenciada en Administración. Post doctorante en Ciencias Gerenciales. UNEFA. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia Financiera. Profesora Titular LUZ. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa en la línea de Investigación Gestión Universitaria. Acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). Correo electrónico: elvira@cantv.net.

<sup>3</sup> Licenciada en Cs. Administrativas. Post doctorante en Ciencias Gerenciales. UNEFA. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Economía Empresarial. Profesora Asociada LUZ. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa en la línea de Investigación Gestión Universitaria. Acreditada en el Programa de Promoción al Investigador (PPI). Correo electrónico: jdbconsult@cantv.net.

# Necessary Values in Universidad del Zulia's Transformation

## Abstract

Currently organizations require individuals with a commitment capacity, open to knowledge, flexible, that share information as quickly as it change, with a global vision that would allow them opportune decision making. In the face of this situation, we ask ourselves whether LUZ staff's organizational values are aligned with the needs of our era. In such a manner, the goal of this descriptive research was to determine the presence of such values among the individuals that make up LUZ Central Administration. This articles draws the conclusion that University staff does feel transformation processes as their own due to lack of knowledge, mistrust and little sense of belonging. This obstacles commitment, which could explain successive failures in transformation processes.

**Key words:** Organizational Change, Universidad del Zulia, Organizational Values

## Introducción

La transformación universitaria requiere estar enmarcada en el manejo del conocimiento y la información, para así afrontar las demandas de un entorno globalizado. Estos aspectos cuestionan los marcos de referencia que habían identificado alguna vez a las universidades desde la aparición del modelo de universidad moderna. Plantea Albornoz (1998), que se necesita un cambio del enfoque en la institución, ya que ahora no se trata sólo de producir saber, sino de dedicar toda la institución intensivamente a aumentar la productividad en la producción del saber; según el autor, el concepto esencial es gerenciar el conocimiento.

Este escenario demanda de las universidades públicas un cambio y una reflexión que conduzca a asumir un compromiso por parte de sus integrantes y finalmente, contribuya al logro de su transformación. En este orden de ideas, Fergusson

(2003) plantea que no se puede imponer el cambio en una institución, es ella quien debe tomar conciencia de la necesidad y posibilidad del cambio; el cual debe formar parte del ethos universitario, ser una fuerza problematizadora que emerja de la necesidad de soluciones originales a los problemas específicos de cada realidad institucional.

En el caso de LUZ, el proceso de transformación se inicia a partir de 1994 con un diagnóstico situacional y el adelanto de una Filosofía de Gestión (LUZ, 1994); posteriormente, se desarrolla un Plan Estratégico (LUZ, 1998) basado en la filosofía previamente creada; se presentan los Lineamientos del Plan de Transformación de LUZ (LUZ, 2001) y en el 2003 se realiza una segunda edición del Plan de Transformación (CU, 2003), donde se modifican la visión, misión y valores que sustentan el modelo de universidad.

A pesar de estos esfuerzos formales, después de 10 años, el proceso de transformación no

ha dado avances significativos. Es de conocimiento público que nuestra máxima casa de estudios permanece con su excesiva burocracia, clientelismo, lentitud de respuesta y anacronismo de muchos sistemas; lo anterior pareciera indicar que los tres documentos citados se han quedado en papel.

Cabe preguntarse por qué tantos intentos han sido fallidos. Sucesivas investigaciones indican que los fracasos en LUZ están más relacionados con los individuos que conforman la organización, que con situaciones propiamente tecnológicas o estructurales (Annicchiarico, Díaz y Primera, 2003 y Díaz, Annicchiarico y Borjas, 2004). Por ejemplo, en el aspecto tecnológico, se percibe un apoyo teórico hacia la modernización pero en la práctica existe anarquía, desarticulación y falta de planificación. En cuanto a los cambios estructurales, quienes tienen cuotas de poder se resisten a perderlas y obstaculizan los procesos.

Las situaciones descritas más que plantear problemas tecnológicos y estructurales, plantean conflictos en la interacción organizacional de los individuos y su manera de asumir las realidades organizacionales, es decir, en la cultura de la organización, la cual, según Egan (1997) está representada por aquellas creencias, valores y normas comunes que dan lugar a patrones compartidos de conducta.

En este sentido, afirma Rial (1997:205) que la cultura de la gente influye categóricamente sobre los componentes de una organización: “La visión, la misión, las estrategias, la estructura real o informal, los sistemas, el estilo gerencial y, por supuesto, los valores compartidos, están sujetos a las creencias del colectivo sobre lo que se puede y

no se puede hacer, así como sobre la mejor forma de llevarlo a cabo”.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Díaz (2005), expresa que esos valores organizacionales tienen que ser específicamente valores humanistas, ya que son los que garantizan la cohesión que orienta voluntades para lograr los cambios esperados. Según esta autora, y nosotras nos hacemos eco, existen cinco valores cuya existencia es indispensable para la consecución de los objetivos de cambio, estos son: Delegación de Autoridad, Comunicación Abierta, Participación, Colaboración y Aprendizaje Continuo. Asumiendo como válida esta teoría, muchos de los fracasos en los intentos de cambio organizacional podrían deberse a que los individuos, y por ende la organización, no está preparada para el cambio; por lo tanto, es conveniente evaluar la presencia de los valores mencionados antes de acometer cualquier proceso, de esta manera se ahorra esfuerzo, dinero y tiempo.

Relacionando los planteamientos teóricos anteriores con la situación de LUZ, se definió el objetivo de esta investigación como: Determinar la percepción de los individuos que conforman la Administración Central de LUZ con relación a la presencia en la institución de los Valores Humanistas previamente enunciados.

### **Cambio organizacional y valores**

Egan (1997), afirma que en las organizaciones existen culturas encubiertas, las cuales generan patrones de conductas que afectan a la organización de forma global, pero no se discuten, no se incluyen, ni se toman en cuenta en los procesos

gerenciales esenciales para el funcionamiento de la organización, ocasionando conflictos que afectan el rendimiento organizacional.

Ahora bien, estos conflictos entre subculturas, se deben básicamente a diferencias en los elementos que la forman, es decir, a diferencias en las creencias y valores subyacentes (Egan, 1997; Kinichi y Kreitner, 2003). Por una parte, las creencias, son los supuestos básicos del individuo o grupo, la parte pensante de la cultura; mientras que los valores son las ideas apreciadas por la organización y que le sirven de base a los individuos para actuar, se convierten en criterios para la toma de decisiones y son promotores de la conducta.

Visto de esta forma, los valores son aprendizajes estratégicos en la elección de una forma de pensar y actuar que es preferible a su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas (García, 2002). Añade este autor que los valores absorben la complejidad, dan sentido a los objetivos de acción, legitiman instrucciones, y hacen más sencilla la convivencia en una organización, es decir, que pocos valores bien interiorizados son más efectivos que un voluminoso manual de instrucciones detalladas. Pero de igual manera, unos pocos antivalores podrían dificultar y hasta evitar que un determinado objetivo se lleve a cabo. Distintas subculturas podrían manejar distintas creencias y/o valores que apoyen o adversen un determinado cambio organizacional.

Ahora bien, si el éxito de un cambio organizacional tiene que ver con los valores que conviven en la institución, es importante saber cuales valores potencian el cambio y si esos valores se encuentran presentes en la cultura de la insti-

tución y son compartidos por todos y cada uno de sus miembros.

En atención a lo anterior, Díaz (2005, 605:627) realizó una investigación titulada “Cambio organizacional: una aproximación por valores”. En el documento se determina cinco valores organizacionales como condición *sine qua non* para la consecución de cambios en esta era: Delegación de Autoridad, Apertura en la Comunicación, Participación, Colaboración y Aprendizaje Continuo, así como los indicadores a través de los cuales se manifiesta cada valor definido, tal y como aparece en el **Cuadro 1**. Una síntesis conceptual de cada uno de ellos se plantea en los siguientes párrafos.

En primer lugar, el valor Delegación de Autoridad, vale decir, el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas de acuerdo a su criterio, sin tener que dirigirse continuamente a un superior para conseguir autorización.

Ahora bien, ciertas actitudes personales son indicadores de una delegación real. Estos indicadores fueron determinados por Díaz (2005) como: Receptividad, es decir, disposición a conceder que otras personas pongan en prácticas sus ideas, apoyarlas y elogiar su inventiva; Disposición a ceder autoridad o la capacidad de ceder a los subordinados el derecho a la toma de decisiones; Disposición a aceptar errores: este indicador es considerado como el aceptar la posibilidad de errores por parte de los subordinados y asumírselos como parte de la inversión en el desarrollo de personal; Disposición a confiar en el subordinado, es definido como la actitud de confianza entre unos y otros; y el quinto

indicador, Disposición a establecer controles amplios, es definido como la voluntad de encontrar los medios para obtener retroalimentación y de esta forma asegurarse de que la autoridad está siendo correctamente utilizada.

El valor Apertura en la Comunicación, definida como aquella que supone la existencia de redes formales e informales en la organización que permitan a sus miembros expresarse sin miedo y mantener una retroinformación activa.

**Cuadro 1**  
**Valores necesarios en la postmodernidad y sus indicadores**

<b>Valores</b>	<b>Indicadores</b>
Delegación de Autoridad	Receptividad Disposición a ceder Disposición a permitir que los demás cometan errores Disposición a confiar en los subordinados Disposición a establecer y aplicar controles amplios
Apertura en la Comunicación	Comunicación vertical Comunicación cruzada Confianza Empatía Retroalimentación
Participación	Toma de decisiones Resolución de problemas Información compartida Retroalimentación positiva
Cultura de Colaboración	Compartir labores Compartir conocimientos Apoyo mutuo
Aprendizaje Continuo	Capacidad de desaprender Visión global de la empresa Legitimidad de aprendizaje a través de los errores

Díaz (2005: 623)

Para este valor se determinaron cinco indicadores: Comunicación vertical: se delimita como descendente o ascendente según el origen; Descendente: de los niveles superiores a los niveles inferiores y ascendente, cuando va de los niveles inferiores a los superiores; Cruzada, es decir, el flujo horizontal o diagonal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales o, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencias entre sí; Confianza: se relaciona con la lealtad, cumplimiento de promesas e integridad mutua entre dirigentes y subordinados, en el entendido de que se puede expresar respetuosamente las ideas sin temer a medidas retaliativas; Empatía, se relaciona con la capacidad de ponerse en el lugar del otro y asumir sus opiniones y emociones; y Retroalimentación, la cual es considerada como la recepción de respuesta, producto de la situación planteada.

El valor *Participación*, Díaz (2005) lo relaciona al concepto de calidad de vida laboral definido como el ámbito laboral que estimula el espíritu humano, inspira el crecimiento y logra resultados para la organización. En este sentido, presenta para este valor cuatro indicadores: Toma de decisiones, es decir oportunidad de influir sobre las decisiones que afectan sus tareas; Resolución de problemas o posibilidad de hacer aportes para resolver situaciones; Información compartida, entendida como el suministro continuo de información acerca de las razones que motivaron las decisiones gerenciales; y Retroalimentación positiva, definida como la gratificación por un trabajo bien hecho.

Asimismo, la cultura de Colaboración de una organización, tiene que ver con el grado en

el cual los miembros compartan la orientación al trabajo en equipo. Para medir la presencia de este valor determinó tres indicadores que implican individuos capaces de compartir carga de trabajo, sin otra recompensa que ver el trabajo finalizado a tiempo; de Compartir conocimientos con el objetivo de mejorar el desempeño de otros y de la organización e individuos que no permitan que sus compañeros, superiores o subordinados cometan errores si ellos pueden evitarlo.

Por último, para el valor Aprendizaje continuo fue definido la capacidad de desaprender valores, supuestos y pautas de conductas del pasado para adoptar otros nuevos más eficaces para la consecución de objetivos. Para este valor se plantearon tres indicadores: Capacidad de desaprender, es decir la capacidad de desaprender viejos hábitos por otros más efectivos en el nuevo entorno; Visión global, entendida como el flujo de información que permita a los integrantes ver tanto lo específico como lo general; y Aprendizaje por errores, legitimándose los mismos como fuente de innovación y no de castigo.

Los valores e indicadores arriba descritos, sirvieron de soporte para determinar la capacidad de la Universidad del Zulia para interiorizar los procesos de cambio que requiere en su transformación en esta era.

### **Valores en el personal de la Administración Central de LUZ**

Como se mencionó anteriormente, la investigación pretendió determinar si los valores previamente definidos están o no presentes en

los individuos que conforman la Administración Central de LUZ. El estudio efectuado fue de tipo descriptivo. La población (1.413 personas) estuvo constituida por el personal docente (directivo), administrativo y obrero pertenecientes a las dependencias de la Administración Central de LUZ, según el listado de personal por ubicación que proporcionó el Centro de Computación de la Universidad del Zulia. De esta población se extrajo una muestra aleatoria estratificada para los tres estratos del personal, de 65 de individuos, calculada con un 10% de error máximo, aplicando el software Stats (1998).

Se elaboró y aplicó un instrumento de 34 ítems adaptado a las situaciones de la vida universitaria, diseñado sobre la base de variable, dimensiones e indicadores construida por Díaz (2005) y cuyos elementos conceptuales fueron abordados en el punto anterior. Se utilizó una escala tipo likert de cinco alternativas, donde 1 es ausencia total del valor y 5 presencia total del mismo. Se tabularon estratificadamente las respuestas de las 65 encuestas aplicadas, a través de estadística descriptiva, calculándose promedios, varianza, moda, mediana y rango.

En términos generales, el estrato de personal directivo y el de personal obrero, tuvo respuestas bastante homogéneas, con un rango bajo, mientras que el estrato de personal administrativo tuvo una mayor amplitud de respuestas, con una varianza bastante alta, lo cual hace más difícil las generalizaciones para este estrato.

A continuación se presentan los resultados para cada uno de los cinco valores analizados.

En cuanto a la *Delegación de Autoridad*, los resultados arrojaron que en los estratos administrativo y obrero está medianamente presente (3.08), mientras que el personal directivo se percibe a si mismo como más abierto a delegar.

Sin embargo, al analizar cada indicador por separado, se encontró que el indicador de receptividad es decir, la disposición a conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas, fue percibida como extremadamente baja por el personal administrativo y obrero, mientras que el personal directivo se percibe a si mismo como muy receptivo (4.75 de 5), esto no es de extrañar, ya que los directivos tienden a visualizarse a si mismos como deberían ser y no como realmente son (De Faria, 1995). En cuanto a la *Disposición a ceder autoridad*, se encontró que en LUZ los directivos están poco dispuestos a ceder autoridad al resto del personal y en este caso todos los estratos estuvieron de acuerdo. Siendo que ceder autoridad es la predisposición de un gerente a conferir a sus subordinados el derecho a toma de decisiones, aun cuando él podría realizarlas mejor que ellos, notamos que en nuestra universidad este valor está prácticamente ausente.

Con respecto a los indicadores sobre *Disposición a permitir que los demás cometan errores y Confianza* en el criterio y buen juicio de los subordinados, se observó que al personal obrero se le permite más cometer errores (4), pero al mismo tiempo se le tiene menos confianza (3); mientras que el personal administrativo percibe que no tiene la misma libertad de equivocarse (3,09), pero el rango de confianza es mucho más amplio (3,39). Estos dos indicadores están interrelacio-

nados y presentan una interesante lectura sobre la cultura de la organización: Al tenerle confianza al personal administrativo se le otorga mayor poder de decisión y sus errores pueden dañar más fuertemente a la institución; mientras que los obreros no gozan de tanta confianza y su rango de desempeño no es lo suficientemente amplio como para que sus posibles errores incidan fuertemente en la universidad.

Cerrando este valor se encuentra el indicador *Disposición a establecer y aplicar controles amplios*, el cual se situó ligeramente por encima de la media, sobre todo en los obreros. Para delegar autoridad, se debe estar dispuesto a encontrar los medios para obtener retroalimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad está siendo utilizada en apoyo a las metas y planes de la empresa o departamento. Siendo que el jefe nunca puede delegar su responsabilidad, el establecimiento de controles es un imperativo; pero el uso de los mismos implica la definición de estándares de des-

empeño, por lo tanto involucra un serio proceso de planificación. La ausencia de una planeación adecuada puede ser, en oportunidades, el motivo de una renuencia a delegar y confiar en el personal.

Según French y Bell (1996), delegar autoridad significa darle poder a alguien para que tome decisiones, autoridad para contribuir con sus ideas, elogiarlas y divulgarlas. En el caso específico de la Administración Central de LUZ observamos que no se dan estas condiciones. Según Ferrer y Clemenza (2003) LUZ está caracterizada por tener una fuerte diferenciación vertical de la estructura lo que de alguna u otra forma origina problemas de coordinación, altos costos burocráticos, y miedo a perder sus cuotas de poder. Esta situación indudablemente ha sido un obstáculo para que las autoridades estén dispuestas a delegar responsabilidades, que otros miembros de la comunidad universitaria están en la capacidad de asumir. En el **Cuadro 2** se presenta un resumen del valor Delegación de Autoridad.

**Cuadro 2**  
**Delegación de autoridad**

<b>Indicador</b>	<b>Directivo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Obrero</b>
Receptividad	4,75	2,59	2,00
Disposición a ceder autoridad	3,00	3,07	2,93
Disposición a aceptar errores	3,67	3,09	4,00
Disposición a confiar en subordinados	3,67	3,39	3,00
Disposición a controles amplios	3,33	3,27	3,43
Promedio	3,68	3,08	3,07

En cuanto al valor *Apertura en la Comunicación*, proceso clave mediante el cual se cumplen funciones gerenciales, y condiciona en gran medida el logro de los objetivos, el promedio se situó en 2.71, aun cuando para algunos indicadores llegó a 2.2. Este es el valor más bajo en todo el estudio, lo que permite inferir que tal vez, es el problema más grande que enfrenta la Universidad.

En el ámbito de cada indicador los resultados de la *Comunicación descendente* revelan que el personal se siente desinformado por parte de las autoridades, no se le dan a conocer los aspectos importantes que afectan la institución; esto podría deberse a que no toda la información baja a los estratos operativos de la institución y en ocasiones se queda en las altas esferas. Llama especialmente la atención que el resultado más bajo corresponde al personal directivo, es decir que él está conciente de que no baja suficientemente la información al resto del personal.

La situación anterior se repite en la *Comunicación ascendente*, siendo que este tipo de comunicación sólo se da en ambientes democráticos y participativos, y en otro tipo de ambiente es absolutamente ineficaz, por lo tanto, resulta incongruente con los postulados de participación y apertura del pensamiento que debería ser el sino de la Universidad. Además, según los encuestados (administrativo, docente y obrero), pareciera que no existe fluidez en la información relacionada con los planes y procesos de la universidad.

Aunado a la situación anterior, la *Comunicación cruzada* arrojó un promedio de 2.85. El personal manifiesta, que no se realizan reuniones entre departamentos donde ellos puedan

participar y aportar ideas, es decir en LUZ no es práctica común el flujo horizontal de información entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, ni entre personas de diferentes departamentos sin relaciones directas entre si. Se desaprovechan los beneficios de este tipo de comunicación en cuanto a acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este aspecto sin embargo, se hace notar, que los resultados del personal administrativo y obrero difieren substancialmente, ya que el personal obrero reporta una mayor comunicación cruzada, pudiéndose interpretar que este personal interactúa de mayor y mejor manera con otros pares cuando es convocado a trabajar en equipo.

Con respecto al indicador *Confianza* se obtuvo un resultado bastante bajo (2.51). Este indicador es el centro de la comunicación, puesto que se relaciona con la lealtad, cumplimiento de promesas e integridad. De acuerdo con los resultados, el personal en LUZ manifiesta no tener confianza en lo que las autoridades prometen, no existe lo que Díaz (2005) denomina una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual, por tanto todo mensaje emitido es visto con escepticismo, el personal se repliega y se mina todo intento de comunicación.

Pasando al indicador *Empatía* (2,65), el personal en todos los niveles percibe que las autoridades no entienden ni comprenden verdaderamente sus necesidades, no se colocan en el lugar de ellos, y no comparten sus sentimientos y emociones. En consecuencia, no existe una comunicación eficaz supe-

rior-subordinado y estos últimos no comprenden la posición que el superior está tratando de transmitir. No obstante, en este ambiente de desconfianza, es interesante observar como el personal administrativo obtuvo los resultados menos bajos (2.98) lo cual podría indicar un mayor nivel de confianza relativa de este personal con respecto al obrero.

El último indicador del valor Apertura en la comunicación lo constituye la *Retroalimentación*, la presencia de este parámetro en una organización mantiene vivo el deseo de comunicación entre los miembros de la misma. En el caso de nuestra investigación, los profesores sienten mayor respuesta a sus requerimientos (3.33), que el resto del

personal (2.66 y 2.43). Estos últimos, no siempre reciben respuestas ante las situaciones planteadas a las autoridades, lo cual repercute en el nivel de compromiso ante los cambios.

Analizando globalmente los resultados arrojados por este valor en la universidad, podemos afirmar que el personal no siente confianza, empatía y retroalimentación en todos los sentidos (vertical, horizontal y cruzada), que las autoridades no divulgan de manera eficaz la información relacionada con el proceso de transformación, ni con las decisiones importantes tomadas. En el **Cuadro 3** se presenta un resumen del valor Apertura en la Comunicación.

**Cuadro 3**  
**Apertura en la Comunicación**

<b>Indicador</b>	<b>Directivo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Obrero</b>
Comunicación vertical	2,50	2,86	2,93
Comunicación cruzada	2,83	2,58	3,14
Confianza	2,67	2,57	2,29
Empatía	2,56	2,98	2,43
Retroalimentación	3,33	2,66	2,43
Promedio	2,78	2,73	2,64

En cuanto al valor *Participación*, se analizó a través de cuatro indicadores: *Toma de decisiones*, *Resolución de Problemas*, *Información Compartida* y *Retroalimentación Positiva*. En este caso el promedio se situó en 2.79 aun cuando

para algunos indicadores llegó a 2.3. Este valor junto con Apertura en la Comunicación resultaron ser los más bajos en todo el estudio.

El estrato personal directivo percibe que da cierta participación al resto del personal (3.17),

mientras que el personal administrativo (2.59) y obrero (2.61) no se perciben como partícipes de las decisiones o los procesos que de alguna u otra forma afectan sus tareas dentro de la organización. Estos resultados son consistentes en el análisis de cada indicador por separado.

Del mismo modo, el personal no siente que las autoridades solicitan sus opiniones e ideas para resolver situaciones dentro de la Universidad. No existe una información compartida que le permita al personal en todos los niveles conocer los motivos que originaron las decisiones tomadas por las autoridades. Por otra parte, el personal

no percibe retroalimentación positiva, es decir no recibe reconocimientos, elogios cuando realiza su trabajo por encima de las expectativas, lo cual indudablemente, fortalecería el esfuerzo y promovería la repetición de estas conductas. Si a los resultados previos, falta de participación en la toma de decisiones y la solución de problemas, se le une la poca gratificación emocional recibida, se comprende que el sentido de pertenencia del personal de la institución sea muy bajo y los cargos detentados sean mas vistos como un empleo que como un trabajo. En el **Cuadro 4** se presenta un resumen del valor Participación.

**Cuadro 4**  
**Participación**

<b>Indicador</b>	<b>Directivo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Obrero</b>
Toma de decisiones	3,00	2,33	2,43
Resolución de problemas	3,00	2,30	2,71
Información compartida	3,00	2,55	2,71
Retroalimentación positiva	3,67	3,18	2,57
Promedio	3,17	2,59	2,61

El valor *Colaboración*, es decir, el nivel de orientación al equipo, se midió a través de tres indicadores: *Compartir labores*, *Compartir conocimientos* y *Apoyo mutuo*. El promedio se ubicó en 3.92 lo cual implica un alto espíritu de colaboración entre el personal que labora en LUZ. Sin embargo, al analizar cada estrato por separado, los resultados muestran que el personal obrero

tiene un gran espíritu de trabajo en equipo, (4.24), mientras que el personal administrativo y directivo no perciben el mismo nivel de colaboración entre sus pares (3.76 y 3.78 respectivamente).

En el análisis individual de cada aspecto estudiado, encontramos que en el indicador *Compartir labores* el personal obrero (4.57) muestra una disposición casi total a compartir con sus

compañeros sus tareas y cooperar entre ellos, a fin de cumplir con sus asignaciones en el tiempo estipulado; por su parte, el personal administrativo comparte y coopera pero en menor grado (3,91); por último el personal directivo es el menos proclive a este tipo de actitudes (3,67).

Para el indicador *Compartir conocimientos*, se mantienen los resultados anteriores en los estratos obrero y directivo, es decir, el obrero está muy dispuesto a compartir sus conocimientos con el objetivo de mejorar el desempeño tanto de sus compañeros como de la organización, mientras que el directivo tiene una actitud más pasiva; sin embargo, en cuanto al personal administrativo, se nota una sensible disminución, lo cual implica que este estrato está menos dispuesto a compartir los conocimientos que posee, a ayudar a otros en el

aprendizaje de sus labores. Esta situación podría deberse, en gran medida, a las características de la cultura universitaria en cuanto a los cambios de autoridades cada tres o cuatro años, que implica cambios en el personal administrativo de confianza: En la medida que el individuo sea indispensable por ser el único poseedor de ciertos conocimientos, en esa medida asegura su permanencia en el cargo.

En cuanto al *Apoyo mutuo*, todos los miembros de la organización están dispuestos a ayudar a sus compañeros a que no cometan errores, sin embargo, una vez más, el personal administrativo refleja la menor disposición. En líneas generales, todo el personal muestra un grado alto de compañerismo y de unión entre ellos, aun cuando resalta la calidad de equipo del personal obrero. El **Cuadro 5** presenta un resumen del valor Colaboración.

**Cuadro 5**  
**Cultura de colaboración**

<b>Indicador</b>	<b>Directivo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Obrero</b>
Compartir labores	3,67	3,91	4,56
Compartir conocimientos	3,67	3,64	4,29
Apoyo mutuo	4,00	3,73	3,86
Promedio	3,78	3,76	4,24

El quinto y último de los valores estudiados es el *Aprendizaje Continuo*, situó su promedio alrededor de 3,89, lo cual implicaría la presencia del valor en la organización; sin embargo, al analizar cada estrato por separado observamos que existen diferencias substanciales. Por ejemplo,

el personal administrativo está por debajo de la media y podría afirmarse que está medianamente presente, mientras que el personal obrero se sitúa muy por encima con una marcada presencia del valor y el directivo está exactamente en la media.

Analizando cada indicador encontramos, que en cuanto a la *Capacidad de desaprender*, ésta se visualiza claramente en el personal obrero (4,29), le sigue el personal administrativo (3,80), mientras que el directivo se encuentra por debajo de la media (3,67). Esto podría indicar que el personal de mayor nivel tiene más dificultad para desaprender prácticas antiguas, por lo tanto es menos abierto a la innovación y al cambio. Evidentemente, si los que deben guiar al proceso no están dispuestos a efectuar el cambio, mal puede servir de modelaje al resto del personal. Tomando en cuenta que el desaprender pautas y conductas permite adoptar otras nuevas más eficaces para los objetivos futuros de la organización, los datos revelan que en LUZ el personal directivo no estaría en capacidad de aprehender estas nuevas pautas para incrementar el valor, crecimiento y progreso de la institución. Por otra parte el personal obrero muestra una gran capacidad para desaprender viejos esquemas y averiguar más rápidamente aquello que funciona mejor ante una nueva situación.

En cuanto a la *Visión global* de la empresa, los resultados llaman a la reflexión. El personal

obrero se presenta como el único que es capaz de reconocer tanto *los árboles como el bosque*, es decir comprender tanto su área específica de desempeño como la organización como un todo. Por su parte el personal administrativo se encuentra en una especie de limbo donde solo conoce lo que ocurre en su propio departamento, pero está ausente de la visión holística de su institución, esto tiene implicaciones en cuanto al sentido de pertenencia de este tipo de personal con respecto a nuestra casa de estudio. En cuanto al personal directivo, tristemente tiene una parcial visión de la organización que le toca dirigir.

En cuanto al *Aprendizaje por errores*, es decir, el aceptar que se cometan errores como fuente de aprendizaje e innovación, sin que eso constituya un motivo de castigo para el personal, se observa en los resultados que tanto el personal directivo como el obrero valoran este tipo de aprendizaje, mientras que el personal administrativo será menos proclive a innovar debido a la menos aceptación de errores a este tipo de personal. Un resumen de estos resultados se presenta en el **Cuadro 6**.

**Cuadro 6**  
**Aprendizaje continuo**

<b>Indicador</b>	<b>Directivo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Obrero</b>
Capacidad de desaprender	3,67	3,80	4,29
Visión global de empresa	3,67	2,82	4,43
Aprendizaje por errores	4,33	3,61	4,43
Promedio	3,89	3,41	4,38

## **Consideraciones Finales**

Los resultados obtenidos en este estudio, nos llevan a confirmar que los fracasos en los intentos de transformación universitaria tienen mucho que ver con la ausencia de ciertos valores necesarios (como los estudiados) y la presencia de otros que no son los requeridos para lograr los objetivos de cambio que se persiguen (como el individualismo, la falta de pertenencia o la resistencia al cambio).

En el ámbito de delegación de autoridad, pareciera existir un círculo vicioso: la no existencia de objetivos claros, escasa planificación y sistematización de procesos, impide medir la gestión de los subordinados a distancia; en consecuencia, el directivo no se siente cómodo delegando ya que no tiene confianza y los errores del personal pueden tener serias consecuencias. A su vez, esta falta de delegación genera en los trabajadores un sentimiento de exclusión de los procesos de cambio y por lo tanto, no se sienten comprometidos con los mismos.

El resultado anterior, se agrava ante una comunicación percibida claramente como deficiente por todos los niveles del espectro administrativo. Las autoridades emiten documentos formales para difundir los planes, pero no se aseguran de que esa información llegue a la comunidad universitaria; lo antepuesto no le permite al personal subordinado enterarse y por ende no existe una visión compartida que oriente verdaderamente los cambios. Adicionalmente, las autoridades no tienen suficiente credibilidad; pareciera que el no prestarle atención a los problemas de los su-

bordinados y no responderle sus solicitudes, han minado la confianza.

Concomitante con lo anterior, los individuos desconocen la información que requieren para hacer su trabajo, por ende no pueden participar en la solución de problemas y menos aun se les convoca para la toma de decisiones. Ante esta situación, el personal, sobre todo el administrativo, no siente los procesos como propios, ni se compromete con ellos, básicamente ven la universidad como un empleo, no como un trabajo, siendo esto agravado por la desconfianza en el discurso de las autoridades, situación que se convierte en barrera difícil de vencer, dado que no existe una retroalimentación, elemento fundamental ante cualquier proceso de cambio.

Sin embargo, los resultados mostraron que existen elementos positivos en la actualidad, ya que la Universidad cuenta con un personal con alto espíritu de colaboración e interés por aprender continuamente y mejorar cada día. La tolerancia al aprendizaje por errores representa una fortaleza para lograr los cambios propuestos. Adicionalmente, los trabajadores tienen lealtad entre ellos, aun cuando, lamentablemente, no con la institución o las autoridades; sobre todo en el personal obrero.

Finalmente, disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas, implica un giro hacia la descentralización de la autoridad que permita establecer la delegación como un valor dentro de la institución, esto implica modificar el paradigma comunicacional de las autoridades fomentando la comunicación tanto vertical como horizontal y cruzada en ambos sentidos; lo cual, permitiría hacer

sinergia entre las habilidades de todos los miembros de la comunidad universitaria. Igualmente, envuelve asumir la participación, no como obligación contractual sino como un valor real que reconozca la importancia de las ideas de todos y cada uno de los miembros de la institución. Lo anterior es plausible debido a las dos grandes fortalezas con las cuales cuenta la institución en su gente: un alto sentido de colaboración y deseos de aprender.

## Bibliografía

- Albornoz, O. (1998). Acerca de la Educación Superior Venezolana. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*. Volumen, 4 N° 2-3. Abril-Septiembre, 79-120.
- Annicchiarico, E., Díaz, J. y Primera N. (2003) Los Sistemas de Información en la Gerencia Universitaria. *Revista Ciencias Sociales*. Volumen IX. Enero. Abril, 82- 102.
- Consejo Universitario de la Universidad del Zulia, (2003) *Plan de Transformación* aprobados por el Consejo Universitario, mediante Acuerdo No. 450 del 02-07-2003. Maracaibo, Zulia.
- De Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional, Enfoque integral*, Editorial Limusa, México.
- Díaz, J., Annicchiarico, E. y Borjas C. (2004). Evaluación de la Estructura Organizativa de la Administración Central de LUZ. *Revista TELOS*. Volumen 6, N°3, 392-406
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, año 10, N° 32, pp. 605-627. Octubre-Diciembre, Maracaibo.
- Egan, G. (1997). *EL valor Agregado de los empleados en las Organizaciones*. Editorial Prentice Hall Pp. 276.
- Fergusson, A. (2003) *Relevamiento de Experiencias de Reformas a Universitarias en Venezuela*, Informe Final. Proyecto IESALC-UNESCO
- Ferrer, J. y Clemenza C. (2003) El proceso de transformación institucional en universidades públicas venezolanas: Análisis comparativo. *Multicencias*, volumen 3, número 2, 89-101. Punto Fijo.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, D.F.
- García, S. (2002). La influencia de lo intangible en los resultados, cultura, valores, y Efectividad. Ponencia presentada en la *XII Convención Internacional de Recursos Humanos*. Acelerando Resultados a través de personas de Junio 2002. Pp. 54.
- Kinichi, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional conceptos, problemas, y prácticas*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. Pp. 469.
- Rial, A. (1997). *La variable independiente, el rol de la idiosincrasia y los valores sociales en el desarrollo de Venezuela*. Editorial Galac. Pp. 338
- Stats, Tm (1998). *Stats para Windows XP*, Comunicometría S.C. México.
- Universidad Del Zulia (1994). *Filosofía de Gestión de La Universidad Del Zulia*. Ediciones Astro Data, Maracaibo, Venezuela.
- Universidad Del Zulia (1998). *Plan de Desarrollo Estratégico*. Ediciones Astro Data, Maracaibo, Venezuela.
- Universidad Del Zulia (2001). *Lineamientos del Plan de Transformación*. Ediluz. Maracaibo Estado Zulia.