

Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional

Evaluation of the Organizational Processes as an Intervention Strategy for Organization Change

Hélida Smith Cayama¹

1. Núcleo Punto Fijo. Universidad del Zulia. E-mail: hélidasmith@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo de investigación expone un análisis de los principales elementos que conforman el clima organizacional del Núcleo LUZ Punto Fijo, estado Falcón, Venezuela: la estructura organizativa, los procesos internos y la conducta de los individuos determinando de esta manera su estado actual, los efectos en el alcance de los objetivos y su importancia en el compromiso e identificación del recurso humano con la institución. La investigación es de tipo descriptiva y de campo. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario con una escala tipo Likert. La población fue de 99 profesores y 54 empleados administrativos y la muestra de 71 individuos. Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la institución, caracterizándose ésta por un estilo de gerencia consultivo, donde existe un cierto grado de descentralización, alto grado de confianza y niveles altos de responsabilidad. El análisis realizado da lugar al planteamiento de algunas estrategias tendentes a mejorar los procesos estudiados como son: la toma de decisiones, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura y las relaciones con el entorno a fin de lograr una efectiva consolidación de la Institución a los requerimientos del proceso de transformación que en los actuales momentos se evidencia en el quehacer universitario.

Palabras clave: Cambio, cultura, entorno, estrategia, valores

Abstract

This research presents an analysis of the most important elements that make up the organizational perception of the Campus of the University of Zulia in

MULTICIENCIAS

Punto Fijo, Venezuela: including organizational structure, internal processes and individual human behavior, in order to determine their present conditions, the effects generated in the achievement of objectives, and their importance in the commitment to and identification between the human resources and the institution. The research is descriptive and field based. To gather the data, an instrument was applied with a Likert type scale. The population was 99 teachers and 54 administrative employees, and a sampling of 71 individuals. The results led to a diagnosis of the present conditions of organizational climate within the institution; which was characterized by a consultative managerial style where there is a certain degree of decentralization, and high levels of confidence and responsibility. The analysis lead to a statement of certain strategies that could better the processes studies, such as: decision making, motivation, team work, culture and relationships with the surrounding environment, in order to achieve an effective consolidation of the institution according to the requirements of the transformation process that is evidenced in university activity at the present time.

Key words: Change, culture, environment, strategy, values.

Recibido: 30-03-2005 ? **Aceptado:** 20-03-2006.

Introducción

El signo de los nuevos tiempos demanda cualidades fundamentales en cualquier organización: flexibilidad y especialización. La primera para adaptarse al cambio permanente y la segunda para aprovechar y rentabilizar al máximo sus capacidades y fortalezas. Ante esta situación, las organizaciones están intentando adaptarse a las exigencias del nuevo entorno, porque aunque la organización puede influir sobre el entorno es este último el que condiciona sus estrategias, por lo que se precisan ideas que mejoren la eficiencia, generen sinergias y reduzcan riesgos para la organización.

Se evoluciona hacia un tipo de organización sustancialmente diferente, donde privan nuevos principios y estructuras, debido a que muchos de los fundamentos actuales se formularon tras la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, cuando el entorno era estable y no se percibían grandes cambios en el horizonte. Por eso, la gran preocupación, ya no es tanto sobre la existencia de

MULTICIENCIAS

los problemas y la velocidad del cambio, sino sobre la flexibilidad del ser humano de controlarlo y cuestionar todas las dimensiones organizacionales, para dar margen a la novedad y a las nuevas fuentes de éxito.

La Universidad venezolana no ha escapado a la nueva realidad, por lo que últimamente se ha orientado hacia una Universidad proactiva, con mayor participación de sus integrantes, a fin de discutir los cambios institucionales y estar consciente de su rol para asumir estilos dinámicos de gerencia, donde se tomen en cuenta las nuevas tendencias que le permitan responder a las demandas del contexto social.

Evaluar los procesos organizacionales, como la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación entre otros, dentro del ambiente de trabajo, constituye el objeto de la presente investigación. Estos procesos internos representan un aspecto fundamental en las organizaciones y específicamente en el Núcleo LUZ Punto Fijo se convierten en una herramienta base, ya que en estos momentos la Institución se encuentra orientada a concretar su proceso de transformación universitaria, concebida a través de cambios en su estructura académico- administrativa, en el desarrollo de una cultura organizacional sustentada en la confianza, en la innovación y sobre todo en la consolidación de un liderazgo participativo que incida en los procesos que fluyen dentro de la Universidad.

2. Caracterización general de la situación

La actual situación del Núcleo LUZ, Punto Fijo caracterizada por la inexistencia de una estructura académica-administrativa que represente la mejor manera de manejar los recursos humanos, por la existencia de un personal desmotivado y por conflictos internos producto de la relación Universidad – Estado, entre otros problemas, han impedido que la universidad responda con eficiencia a las demandas actuales de su entorno y se generen procesos académicos y administrativos con alta calidad y productividad. Ante este contexto es necesario analizar algunos elementos organizativos que pudieran constituir obstáculos hacia el proceso de cambio en las Universidades, por lo que se considera que la implementación de una autoevaluación constante mejoraría cualitativamente su gestión organizacional, al diagnosticar y corregir las acciones poco productivas y perfeccionar aquellas que conduzcan a mejores

MULTICIENCIAS

logros.

En la fijación de sus objetivos, el Núcleo ha orientado sus acciones a la formación de un recurso humano excelente, ajustado a las necesidades de la región y el país, por lo que actualmente se encuentra en un proceso de evaluación institucional, a fin de poder insertarse y adaptarse a los cambios y exigencias del entorno. Sin embargo, habiendo logrado definir su filosofía, misión, visión, objetivos y valores, la Universidad no ha podido traducir plenamente los enunciados, en acciones efectivas

Los procesos internos de la organización, como la motivación, la toma de decisiones, las relaciones intergrupales, etc, elementos importantes del clima organizacional, junto con la estructura organizativa y la conducta individual, constituyen factores claves en el desempeño del recurso humano en las organizaciones, por lo que la correcta determinación del estado de estos procesos, permitirá la formulación precisa de estrategias que orienten el desempeño a la búsqueda de la eficiencia y la efectividad organizacional.

El proceso natural de crecimiento del Núcleo LUZ Punto Fijo, como en toda organización, hace difícil que continúe siendo eficiente con los mismos esquemas organizativos, por lo que en los actuales momentos, existen evidencias de factores que pudieran estar afectando su desenvolvimiento y adaptación a los grandes retos del entorno como lo son: la concepción jerarquizada y vertical de su estructura, la centralización de la toma de decisiones, énfasis en las comunicaciones descendentes, deficiencias en los sistemas de evaluación, selección y remuneración del personal y un ambiente de incertidumbre y desmotivación entre otros, lo cual genera un clima organizacional de gran impacto sobre el comportamiento de los integrantes de la Institución

El Núcleo LUZ, Punto Fijo, al constituir una unidad académica- administrativa dentro de la estructura de la Universidad del Zulia, se convierte en un organismo generador de un clima organizacional específico, por lo que en esta investigación se realizará un diagnóstico sobre los procesos internos que forman parte de él, a fin de determinar el desempeño de los mismos y conocer como las personas que laboran en la Institución perciben su ambiente de trabajo

En correspondencia con lo antes planteado y con el fin de evaluar los procesos organizacionales en el Núcleo LUZ Punto Fijo es necesario establecer las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características de los Procesos

MULTICIENCIAS

Organizacionales en el Núcleo LUZ Punto Fijo?. ¿Cuáles son los procesos organizacionales a ser evaluados en el Núcleo LUZ Punto Fijo?. ¿De qué manera dichos procesos contribuyen a la eficiencia y mejoramiento de la organización? ¿Cuáles procesos organizacionales presentan debilidades? ¿Cuáles presentan fortalezas? y ¿Qué variaciones deben realizarse en los procesos organizacionales para mejorar el clima organizacional?

De lo planteado se derivan los objetivos de la investigación, los cuales son los siguientes:

- Evaluar los procesos organizacionales que tienen lugar en el Núcleo LUZ Punto Fijo, de manera que conduzcan al desarrollo de estrategias para el cambio organizacional.
- Identificar el modelo de comportamiento organizacional, determinado por la interacción de los procesos organizacionales.
- Para el logro de los objetivos generales se hizo necesario:
- Identificar los procesos organizacionales que se dan en la Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.
- Identificar las normas o valores que influyen en los grupos y por ende, en los procesos organizacionales.
- Analizar los beneficios que para la organización aporta la identificación del modelo de comportamiento organizacional vigente.
- Analizar la incidencia que han tenido los procesos organizacionales en la eficiencia de la organización.

3. Justificación

- **A nivel organizacional**

La importancia de realizar una evaluación de los procesos organizacionales en una institución, se basa principalmente en que se podrá distinguir y precisar la manera como se están dando cada uno de ellos y cuál ha sido la influencia que han tenido en el alcance de los objetivos de la organización. A partir de la observación y análisis de los elementos que integran el clima organizacional, se podrá verificar la forma como los miembros de la comunidad universitaria han manejado e integrado sus procesos internos y de que manera este aprendizaje

MULTICIENCIAS

ha logrado desarrollar normas que constituyen la base de la cultura de la organización. De esta forma, se realizará un aporte que contribuirá al desarrollo de la organización, buscando la excelencia en el desempeño, a través de la modificación de algunos valores de la organización y mejorando las habilidades relacionadas con los procesos interpersonales y las tareas de los gerentes.

• **A nivel social**

En los actuales momentos donde las organizaciones deben adaptarse al nuevo perfil que la época exige, es necesario que los gerentes comprendan que los procesos de la organización siguen patrones que pueden estudiarse y comprenderse, por lo que es posible modificarlos y adaptarlos racionalmente para mejorar el desempeño organizacional. Esto pudiera lograrse a través de la consideración conjunta de la estructura formal por un lado y de los procesos organizacionales por el otro, ya que en la medida que haya congruencia en estos dos elementos, se desarrollará un sistema de comportamiento organizacional más eficaz e idóneo frente los constantes cambios del entorno.

4. Supuestos de Investigación

- Las características del estilo de gerencia se encuentran vinculadas a los procesos organizacionales y a la cultura de la organización.
- Los factores asociados al ambiente interno de la organización y la adaptación al entorno, hacen necesario la implantación de estrategias adecuadas para alcanzar la efectividad organizacional.
- La satisfacción del individuo en la organización se encuentra vinculada a las políticas gerenciales y a la forma de motivación practicadas por la gerencia.

5. Aspectos teóricos

La organización, según Stoner y Freeman (2000), puede definirse como un grupo de personas, dentro de un sistema estructurado de evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen como finalidad alcanzar los objetivos que se han propuesto.. La Universidad como ente educativo es una organización conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre si, tales como la

MULTICIENCIAS

estructura organizativa, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos. La interrelación de los componentes antes mencionados, desarrolla un conjunto de atributos organizacionales insertados en lo que se conoce como Clima Organizacional

El Clima organizacional

Es definido como el conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente. Se identifican como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo, entre otros.

Brunet (1997), define el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio organizacional. El individuo al formar su percepción del ambiente interno, actúa como un procesador de la información que usa, en relación con los eventos reales y características de la organización además de sus propiedades como perceptor.

Componentes del diagnóstico sobre clima organizacional

Según Rodríguez (2002), el estudio del clima organizacional tiene como objetivo descubrir un conjunto de atributos que son producto de la estructura de la organización, los procesos organizacionales y la conducta de los individuos cuyo impacto es significativo en el desempeño de toda organización.

En la Dimensión Estructura se recogen las percepciones acerca de los sistemas formales, las políticas definidas por la organización, el contenido del trabajo y las relaciones que facilitan la coordinación y control de las acciones.

La Dimensión Procesos Organizacionales se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional.

La Dimensión Conducta Individual abarca la percepción que sobre las necesidades, actitudes, relaciones de grupo, adaptación al cambio perciben los miembros dentro de su organización.

Dessler (1996), señala que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, por lo que el diagnóstico

MULTICIENCIAS

permitirá conocer la percepción que sobre su organización tienen sus miembros.

El clima organizacional y la gerencia

Las investigaciones sobre clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial estratégica que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Considerando lo propuesto, Velásquez (2003), plantea que es importante establecer un clima favorable en las organizaciones, ya que si no cuenta con ello se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionarán una mejor calidad en sus productos o servicios. Adicionalmente la gerencia al aplicar un diagnóstico conocerá la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificando aquellos factores de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual.

Para Davis y Newstrom (1998), mantener un clima organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales.

6. Metodología Tipo de investigación

Según los objetivos propuestos para la presente investigación, ésta reúne las características de un estudio de tipo descriptivo y de acuerdo a su enfoque se corresponde con un Diseño No Experimental-Ex Post Facto de la modalidad Transeccional o Transversal.

Métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Para la ejecución del diseño establecido en el presente estudio, se previó la aplicación de un instrumento consistente en un cuestionario estructurado, basado en las dimensiones del Modelo de Rensis Likert a fin de diagnosticar el clima organizacional, complementándose esta técnica con la aplicación del método de observación directa. La revisión de fuentes secundarias bibliográficas y documentales constituyeron técnicas utilizadas en el desarrollo del trabajo. Igualmente se realizaron entrevistas no estructuradas a los miembros del Personal Docente y Administrativo del Núcleo LUZ, para obtener información

MULTICIENCIAS

sobre el clima de trabajo en la organización. En el procesamiento y análisis de la información se utilizó el paquete estadístico S.A.S, determinando así las frecuencias correspondientes a las distintas variables y estableciendo las relaciones entre ellas.

Características de la población y muestra

Población

Para este estudio se consideró una población constituida por las personas que ejercen funciones tanto docentes como administrativas en el Núcleo LUZ – Punto Fijo. La población estuvo conformada por 99 profesores adscritos a los Programas de Educación, Administración y Contaduría Pública y Ciencia y Tecnología, así como de 54 empleados administrativos, para un total de 153 personas.

Muestra

Dadas las características de la población, el diseño muestral es estratificado, con afijación igual por estratos, (Docente masculino, docente femenino, administrativo masculino, administrativo femenino) y afijación proporcional al tamaño en los subestratos: Programas y Sexo. El tamaño de la muestra fue seleccionado asumiendo un nivel de confiabilidad del 8% y un nivel de confianza del 95%, resultando en $N = 71$ individuos. Esta cantidad se considera representativa ya que abarca profesores de diferentes programas y empleados en diferentes funciones departamentales.

7. Resultados y Discusión

La percepción de los procesos organizacionales dentro del clima laboral en el Núcleo Luz Punto Fijo tiende a ser favorable considerada en forma global, al igual que en la mayoría de los estratos. Las tendencias encontradas en las dimensiones analizadas son las siguientes:

- **Liderazgo:** Los miembros de la Institución perciben a sus superiores como gerentes preocupados por su organización, capaces de generar un clima de confianza que les permiten expresar sus opiniones y compartir sus

MULTICIENCIAS

ideas. La participación y el apoyo de los miembros para con los planteamientos del líder es bastante notoria, de allí que se genere un ambiente organizacional de un alto compromiso organizacional. La credibilidad es una característica importante en el proceso de liderazgo del Núcleo, ya que las relaciones entre sus miembros y superiores denotan una acción tendente a interactuar unos con otros y a consolidar el compañerismo y la amistad en el sitio de trabajo.

- **Motivación:** La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, según Robbins (2002). En este sentido se observa el predominio de la recompensa económica como el incentivo que los estimula para sentirse a gusto en la organización y en menor proporción las recompensas que generan prestigio o status. No existen compensaciones por rendimiento o resultados, sólo las identificadas con el status de los niveles jerárquicos. Igualmente las políticas gerenciales practicadas por la Institución generan en sus miembros, actitudes favorables, lo cual incrementa la satisfacción en el trabajo y por ende, la productividad.

- **Comunicación:** Es considerada de moderada interacción, al caracterizarse por comunicaciones en todos los sentidos con énfasis en las de arriba hacia abajo. Se percibe que en algunas oportunidades existen fuerzas que distorsionan la comunicación pero en su mayor proporción llegan a ser precisas.

- **Proceso de Interacción e Influencia:** Esta área comprende la coordinación de las actividades de trabajo, verificadas a través del trabajo en equipo, la interacción de éstos y la participación de sus miembros en el proceso de fijación de objetivos y métodos de trabajo utilizados. La interacción es considerada de mucha importancia, entre los miembros del personal docente y el administrativo, sin embargo aún cuando no existe un alto grado de interacción, esto no impide que se actúe en forma integrada en función de los propósitos organizacionales. El trabajo en equipo, se percibe como moderado, lo cual ayuda a formar un ambiente de camaradería y mayor oportunidad para departir y discutir nuevas ideas, que redundan en beneficio de la organización.

MULTICIENCIAS

- **Toma de Decisiones:** Las organizaciones toman decisiones constantemente, por lo que la identificación y selección de una acción para abordar un problema en particular, es parte importante en la labor del gerente. Los resultados demuestran que las decisiones en la organización son tomadas usualmente en los niveles más altos sin el consenso apropiado, lo cual genera ciertas discrepancias o desacuerdos entre directivos y docentes. Solo algunas veces, parte del conocimiento técnico o profesional disponible en las diferentes instancias del Núcleo, es utilizado para las decisiones de mayor importancia.
- **Fijación de Objetivos:** Para el alcance de los objetivos organizacionales, se percibe la colaboración de todos los niveles, sin embargo, siempre existen grupos que rechazan los objetivos por no sentirse identificados con ellos o por considerar que los métodos de trabajo para alcanzarlos, no se relacionan con sus conocimientos, capacidades o habilidades. Con respecto a la fijación de objetivos, consideran que éstos son fijados desde arriba (El Qué) y que sólo reciben las órdenes para alcanzarlos (El Cómo). Esto podría explicarse por la estructura organizativa de la Institución (Jerarquizada), así como de los fundamentos implícitos en la misma (Normatividad, subordinación, funcionalidad, de lo lícito de la autoridad, etc.)
- **Control:** La concepción jerarquizada y vertical de la organización se asocia con una tendencia a la obediencia, el seguimiento y al control estrecho de los empleados por parte de sus superiores. Por lo que se percibe el control como concentrado en el nivel más alto de la Institución por parte del Personal Docente, mientras que el Personal Administrativo, lo percibe disperso en todos los niveles de la jerarquía organizacional
- **Rendimiento y Entrenamiento:** El nivel de rendimiento de los objetivos es percibido como moderado tomando como base los planes operativos. Al mismo tiempo consideran que el entrenamiento recibido, para el ejercicio de sus actividades en función de esos objetivos, sólo ocurre en algunas ocasiones.
- **Estructura Organizacional:** La estructura organizacional es percibida como moderadamente efectiva para alcanzar los objetivos propuestos, ya que la misma, al estar basada en el modelo piramidal afecta el proceso de

MULTICIENCIAS

toma de decisiones y la comunicación, factores muy importantes que repercuten en el clima organizacional y por ende en el comportamiento de sus miembros.

- **Normas y Valores.** Las normas y valores son estándares de conducta aceptable que comparten los miembros de una organización, de allí que el Personal Docente y Administrativo consideren que éstas no están definidas en forma exacta. La ejecución del trabajo se realiza basándose en las instrucciones del jefe inmediato superior. lo cual ocasiona problemas cuando se realizan actividades complejas. Los valores, junto con las normas, constituyen parte de los principios corporativos, por lo que al estar éstos definidos en la organización, el personal se siente identificado con los mismos. Con respecto a las creencias, éstas existen de forma muy arraigada en la organización, por lo que cada grupo trata de imponer sus propios supuestos de valores y manera de hacer las cosas, con la sana intención de lograr los resultados. Las normas y valores forman parte de la cultura organizacional. Según Munch y García (1998) la cultura se define como el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización, en otras palabras es una forma de vida.

- **Adaptación al Entorno:** Los constantes cambios en el entorno le exigen a las organizaciones su adecuación y flexibilidad a fin de sobrevivir y permanecer en el tiempo. Con relación a la manera como la organización se adapta al entorno, se percibe como adecuada, ya que la Universidad tiende a mantener relaciones en una forma recíproca, permitiendo que constantemente se adecúe a sus exigencias a través del proceso de cambio. Los líderes eficaces producen el cambio y tienen éxito, creando el entorno futuro de la Institución. (Casado,1998)

Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron deducir que la satisfacción del individuo en la organización se encuentra estrechamente vinculada a las políticas gerenciales y por ende a la manera como se desarrolla el proceso de motivación. Por esta razón es posible inferir que los factores asociados al ambiente interno de la organización y la adaptación del entorno hacen necesario la implantación de estrategias adecuadas para alcanzar la efectividad organizacional. Dichas estrategias deberán responder a los

MULTICIENCIAS

requerimientos del proceso de transformación, que en los actuales momentos se evidencia en el quehacer universitario, tomando como base la aceleración tecnológica, la alta competitividad gerencial, y la demanda cada día mayor de servicios educativos.

8. Consideraciones Finales

El proceso de investigación que abordó la "Evaluación de los Procesos Organizacionales como estrategia de intervención para el Cambio Organizacional, permite presentar dentro de este artículo las siguientes consideraciones finales:

- El Núcleo LUZ Punto Fijo, como cualquier organización está sometida a nuevas invenciones, creaciones y tecnologías, por lo que sus gerentes y funcionarios deben orientarse a nuevas reflexiones y formas de actuar, caracterizados por la permanente disposición al cambio y por el fomento de un nuevo estilo de gerencia que regule las relaciones con su medio, planteando las estrategias que conducen al cambio. En este sentido surge la necesidad de promover gerentes que actúen como líderes, no solo orientados a la gestión administrativa sino también en la inspiración de los valores institucionales, facilitando el crecimiento y desarrollo personal de sus integrantes. El líder debe concentrarse menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas (Boyet y Boyet, 1998).
- Al considerar el predominio de la recompensa económica como el principal incentivo en la organización, se sugiere instituir la flexibilidad en la concesión de beneficios e incentivos, intentando variarlos y adaptarlos a las expectativas individuales y grupales. La retribución es importante en cualquier innovación organizacional, por lo que la Universidad debe estar atenta y tratar de analizar los requerimientos de tipo económico que continuamente se plantean los gremios universitarios. El reconocimiento, la participación, el trabajo interesante o retador y el sentirse parte de la toma de decisiones, son mecanismos de mucho poder de reforzamiento que pueden ser aplicados con mayor frecuencia en el Núcleo LUZ Punto Fijo.
- En el Núcleo LUZ Punto Fijo se deben implementar las más modernas

MULTICIENCIAS

tecnologías de transmisión de información, correo interno, Intranet, Internet, E-mail, etc., los cuales constituyen un importante apoyo o complemento para el contacto interpersonal, ya que al ser capaz de fomentar la comunicación interna e interpersonal, ésta se convierte en un valor estratégico para la Institución. La comunicación debe ser concebida como un proceso que promueva la participación a través de numerosos contactos en las diferentes redes sociales de la Institución, porque si bien es cierto, como lo afirma Gabaldón (2001), que la comunicación perfecta es una meta inalcanzable las evidencias muestran que existe una relación positiva entre la comunicación eficaz, que incluye factores como la confianza y precisión en la recepción de la información y la productividad de los empleados.

- El estilo gerencial percibido es catalogado como consultivo, el cual es precedente en evolución al estilo participativo, por lo que a través del fomento de la participación grupal, es posible orientarlo hacia este estilo, con grupos autodirigidos y fomentando conductas más cónsonas con los objetivos de la organización. Se hace necesario incrementar la mayor participación de los miembros de la Institución, en la toma de decisiones que los afectan y sobre todo, en lo que concierne al propio trabajo, a fin de alcanzar la autonomía en el desempeño de sus tareas y lograr la satisfacción personal y profesional.
- Se propone el establecimiento de nuevos valores en los factores motivacionales utilizados en la Institución. Es importante tomar en cuenta factores más emocionales, afectivos e intangibles que sean considerados útiles, tales como el valor del reto, ya que el trabajo es en esencia una forma de superación personal. La satisfacción personal, la sensación de pertenencia, el orgullo por la labor realizada, la motivación al logro y las nuevas formas de compensación, son valores cada vez más relevantes.
- Con respecto a la Cultura Organizacional es necesario mantener la cohesión e identidad interna existente, es decir, preservar su singularidad organizacional, pero al mismo tiempo ir desarrollando un proceso transparente de introducción de nuevos valores, hábitos y tecnologías, ya que los constantes desafíos de adaptación al ambiente hacen surgir en cada cultura, descubrimientos e invenciones transformadores de patrones

MULTICIENCIAS

existentes. Esta es la forma más común de inducir los cambios. Se propone la consolidación de una Institución dentro de un contexto atractivo, donde las relaciones internas y externas se singularicen, ofreciendo una alta dosis de participación y desarrollando nuevas formas de interacción con su ambiente, por lo que se requiere de un liderazgo transformador.

- Los controles centralizados obligan a las organizaciones hacia la uniformidad y el compromiso, inhibiendo tanto la creatividad como la iniciativa, por lo que la descentralización, flexibilidad y autonomía permitirán el estímulo de iniciativas individuales, que consoliden una nueva cultura donde la unidad y la diversidad puedan convivir simultáneamente.
- Finalmente, a fin de implementar estrategias que promuevan el cambio organizacional en el Núcleo LUZ Punto Fijo y que orienten el desempeño a la eficiencia y la efectividad (Tabla 1), se presentan algunas propuestas de cambio en los procesos organizacionales.



Referencias Bibliográficas

1. BOYET, J.; BOYET, J. (1998). **Hablan los Gurús**. Imprelibros S.A Bogotá.Colombia.
2. BRUNET, Luc. (1997). **El Clima de trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
3. CASADO, J. (1998). **El papel del líder en los Procesos de Cambio**. Cuadernos de Gestión.Nº 168. RENFE. Ediciones.Madrid. España.
4. DAVIS, K.; NEWSTROM J. (1997). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial Mc GRAW-Hill. USA.
5. DESSLER, G. (1996). **Organización y Administración: Enfoque Situacional** Prentice Hall Interamericana. México.
6. GABALDÓN R., F. (2001). **Gerencia de Organizaciones de Servicios**. Ediciones: Universidad de los Andes. Mérida. Venezuela
7. MUNCH GALINDO, L.; GARCÍA MARTÍNEZ, J. (2002) **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas. México.

MULTICIENCIAS

8. RODRÍGUEZ, D. (2002). **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Chile
9. ROBBINS, S. (2002). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. **Hispanoamericana. México**
10. STONER, J.; FREEMAN E. (2002). **Administración**. Prentice Hall. Hispanoamericana. México
11. VELÁSQUEZ, R. (2003). **Clima Organizacional a Nivel Universitario**. Editorial Prentice Hall. México.