

Formación Gerencial, Año 13 N° 2, Noviembre 2014  
ISSN 1690-074X

## NORMAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA: NÚCLEO HUMANÍSTICO

Ansa, Marysol\*, Añez Carlos\*\*, Yicon, Linda\*\*\*

Recibido: Marzo 2014 Aprobado: Septiembre 2014

### RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en identificar las normas presentes en el personal administrativo del Núcleo Humanístico de LUZ que comparte una cultura organizacional. El estudio realizado fue descriptivo. Se aplicó un muestreo aleatorio simple obteniéndose una muestra de setenta y tres (73) sujetos. Se elaboró un instrumento para la recolección de información tipo escala Likert considerando la clasificación desarrollada por Robbins, cuya confiabilidad fue de 97,2%. La investigación permite concluir que existen normas de desempeño vinculadas a la realización del trabajo, normas para la distribución de los recursos relacionadas con las herramientas y equipos y normas sociales referentes a los actos de reconocimiento. Las normas existentes son de índole informal antes que formal. Se recomienda a la Dirección de Recursos Humanos diseñar un reglamento para los empleados administrativos que incluya normas formales de manera explícita.

**Palabras claves:** Normas administrativas, Personal administrativo universitario, Núcleos universitarios, Universidad del Zulia.

Este artículo forma parte de un proyecto de investigación no financiado y registrado ante el CONDES.

\*Economista, Magíster en Gerencia de Empresas: mención Gerencia de Servicios Administrativos. Investigador en Ciencias Sociales de LUZ del Centro Experimental de Estudios Latinoamericanos Dr. Gastón Parra Luzardo de la Universidad del Zulia (CEELA), Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [marisolansa@yahoo.es](mailto:marisolansa@yahoo.es).

\*\*Economista, Magíster en Economía. Profesor Agregado de LUZ-Núcleo COL Investigador invitado del Centro Experimental de Estudios Latinoamericanos Dr. Gastón Parra Luzardo de la Universidad del Zulia (CEELA), Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [caaq33@hotmail.com](mailto:caaq33@hotmail.com).

\*\*\*Abogada, Doctora en Derecho (LUZ). Investigadora en Ciencias Sociales, adscrita al Centro Experimental de Estudios Latinoamericanos Dr. Gastón Parra Luzardo de la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [lindayicon@hotmail.com](mailto:lindayicon@hotmail.com).

### ABSTRACT

The objective of the research consisted on identifying the rules present in the administrative staff of the Faculty of Humanities of Universidad del Zulia (LUZ), who share a similar organizational culture. The study was descriptive. A simple random sampling was applied obtaining a sample of seventy-three (73) subjects. It was developed an instrument for the collection of information type Likert scale considering the classification given by Robbins, whose reliability was 97.2%. Research leads to the conclusion that there are performance standards related to the completion of the work, tools and equipment-related standards for the distribution of resources and social rules relating to acts of recognition. The existing rules are informal in nature before formal. It's recommended to the Head of Human Resources design a regulation for administrative employees that includes formal rules in an explicit way.

**Key words:** Administrative rules, University staff, Organizational culture in Latin-American Universities, Universidad del Zulia.

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones se establecen normas para el personal que les dicen a sus miembros lo que deben y lo que no deben hacer en ciertas circunstancias. En los grupos laborales, las normas formalizadas se incorporan a los manuales de la organización, detallando las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. Sin embargo, la gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son de índole informal.

De este modo, muchas de las normas para regir la conducta de los empleados o grupos de trabajo son dictadas por el sentido común. La mayor parte de las personas saben de manera tácita las conductas más deseables, sin embargo, algunas cosas no se deben dar por supuestas y es necesario establecer normas de forma explícita.

En este mismo orden de ideas, es importante señalar que en el caso de la Universidad del Zulia (LUZ), no existen normas escritas (formales) establecidas por la institución para el personal administrativo, es decir, un

reglamento que indique lo que el mencionado personal deba cumplir en el trabajo, por ejemplo: la asignación de trabajo, el tiempo de entrega de las tareas, el uso del uniforme, entre otros; sólo se encuentran manuales de procedimientos y el manual descriptivo de cargos del Consejo Nacional de Universidades y la Oficina de Planificación del Sector Universitario CNU-OPSU, cuya aprobación por estos organismos ocurrió en el mes de mayo de 2000.

Este manual hace referencia a los diferentes cargos a desempeñar por el personal, el objetivo general que debe cumplirse según el cargo, las tareas y/o actividades asociadas a cada uno de los cargos, asimismo, el ámbito de actuación, que incluye la responsabilidad sobre materiales, dinero, manejo de información, toma de decisiones, grado de supervisión que recibe y ejerce el cargo; igualmente las condiciones ambientales, de riesgo y esfuerzo en el trabajo, por último, el perfil del puesto, que trata los puntos relacionados con la educación y

experiencia. Adicionalmente, el manual de cargos tiene un tabulador que describe el salario a percibir según el cargo y las escalas correspondientes, 4 para nivel profesional, 3 - nivel técnico y 2 - nivel de apoyo (CNU-OPSU, 2000).

Es importante agregar que el personal administrativo que integra la Institución se rige por dicho manual desde que este fue aprobado. Este manual no hace referencia a ningún tipo de normas formales que los empleados administrativos deben cumplir en su lugar de trabajo. Por las razones antes expuestas se hace necesario identificar cuáles son las normas presentes en los empleados administrativos que integran el Núcleo Humanístico de LUZ y si estas son establecidas por el grupo de trabajo o por cada Facultad.

### **Normas**

Las normas se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del grupo y de los miembros de la organización (Gordon, 1997). En ocasiones, las normas se desarrollan

en razón de la interacción de los miembros del equipo, conforme van reforzándose ciertos comportamientos y desalentando otros. Por ejemplo, si los miembros del equipo fomentan la participación de todos sus integrantes para tomar decisiones, entonces la participación se convierte en una norma.

Existen casos en que los miembros de un grupo adoptan el comportamiento de otros, después, este comportamiento se convierte en la norma del grupo presente. Ejemplo, los mismos pueden traer una ética laboral de empleos anteriores, la cual aplican en una nueva situación de trabajo haciendo de esta forma que otros grupos también la adopten.

Por su parte García y Dolan (1997) opinan que las normas son reglas de conducta consensuadas, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas.

Robbins (1999: 255) indica que "las normas son estándares aceptables de comportamiento que son compartidos por los miembros del

grupo". Por lo general las normas se desarrollan de acuerdo a las combinaciones de las cuatro modalidades que se dan en ciertas situaciones entre los grupos de la organización:

**Manifestaciones explícitas de los supervisores o compañeros de trabajo:** por ejemplo, el líder de un grupo establece normas explícitas sobre no consumir alimentos en el sitio de trabajo.

**Acontecimientos críticos en la historia del grupo:** en ocasiones se produce un acontecimiento en la historia del grupo que establece un importante precedente, ejemplo: un nuevo empleado decidió trabajar en otra parte porque un integrante del grupo de trabajo hizo una crítica negativa de la organización. De este hecho puede derivarse una norma contra ese tipo de conducta.

**Primacía:** está relacionada con la primera pauta de conducta que surge en el grupo, es la que fija las expectativas del grupo, por ejemplo: si la primera reunión del grupo se caracteriza por una interacción muy formal entre supervisores y

subordinados, en ese caso el grupo esperará que las futuras reuniones se desarrollen de la misma manera.

**Conductas que representan un remanente de situaciones pasadas:** este remanente de conductas individuales en situaciones pasadas puede aumentar la predictibilidad de las conductas de los miembros del grupo en nuevos escenarios y facilitar el cumplimiento de las tareas, ejemplo: estudiantes y profesores trasladan conjuntos de expectativas de una clase a otra.

Por último, los miembros de dichos grupos tienden a cumplir las normas si:

- Ayudan a la supervivencia del grupo o de la organización.
- Aclaran o simplifican las expectativas conductuales.
- Ayudan a los individuos a evitar situaciones difíciles.
- Aclaran los valores esenciales del grupo o de la organización y/o su identidad exclusiva.

Robbins (1999) sostiene que existen algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría

de los grupos de trabajo. Posiblemente la clase de normas más común sean las normas de desempeño; los grupos de trabajo proporcionan a sus miembros pistas relacionadas con el trabajo, por ejemplo: qué tan duro deberían trabajar, cómo deben realizar el trabajo, cuáles son los niveles de retraso. Estas normas afectan el desempeño individual del empleado, que está basado en su habilidad, y motivación personal.

En otra categoría se encuentran las normas de apariencia, estas incluyen factores como el vestido apropiado, la lealtad al grupo de trabajo o a la organización.

Otra clase de normas tiene que ver con la instauración de las normas sociales, estas provienen de los grupos informales de trabajo y regulan esencialmente las interacciones sociales dentro del grupo, por ejemplo: con quien almuerzan los miembros de un grupo, las amistades dentro y fuera del trabajo, los juegos sociales y similares son influenciados por estas normas.

En una categoría final se ubican las normas para la distribución de los recursos. Éstas pueden originarse en el grupo o en la organización y comprenden elementos como: el salario, la asignación de trabajos y la distribución de nuevas herramientas y equipos.

Estos grupos de trabajo pueden imponer sanciones, es decir, medidas de coacción que se adoptan para propiciar la aceptación y el cumplimiento de las normas. Las sanciones incluyen reprimendas verbales, castigos formales como multas o despidos, o actos informales, como la exclusión del grupo. El cumplimiento de las normas tiende a aumentar conforme disminuye el tamaño del grupo o conforme aumenta su homogeneidad, visibilidad o estabilidad. El diagnóstico de las normas del equipo y su cumplimiento contribuye a explicar el desempeño del grupo.

### **Metodología**

Con el objeto de identificar las normas que existen en el personal

administrativo que conforma el Núcleo Humanístico de LUZ, se realizó una investigación de tipo descriptiva, con un diseño no experimental - transeccional de campo. La población estuvo conformada por doscientos ochenta y siete (287) empleados activos que integran el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia, de los cuales se obtuvo una muestra de setenta y tres (73) empleados, utilizando un muestreo aleatorio simple.

Para la recolección de información se consultaron fuentes primarias y secundarias y se utilizó un cuestionario, tipo escala Likert, con cuatro opciones de respuestas: Totalmente de acuerdo (TA), con un valor de 4 en la escala; De acuerdo (DA) con valor igual a 3; En desacuerdo (ED), con un valor de 2 y Totalmente en desacuerdo (TD) equivalente a 1. Con respecto a la confiabilidad, se hizo necesario realizar una prueba piloto a través de la aplicación del instrumento a individuos con características semejantes a la muestra de

investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Dicha prueba se aplicó a una muestra conformada por siete (07) empleados administrativos activos que representa el 10% del tamaño total de la muestra, esta se realizó en dos semanas diferentes a través del procedimiento conocido como Test-retest, el cual se aplica perfectamente a variables cualitativas y a instrumentos donde no se haya construido una escala, ya que lo que se quiere medir es la consistencia de las respuestas (Parra, 2006). La confiabilidad obtenida fue de 97,2%.

En cuanto a la validez del instrumento tipo escala Likert, estuvo relacionada directamente con el objetivo planteado. El procedimiento recomendado fue la validez de contenido (Blanco, 2000), el cual permitió medir todas las dimensiones de la variable expresada a través de sus respectivos indicadores y se realizó a través de juicio de expertos, con base en la relación de las preguntas con los indicadores, sub-dimensiones, dimensiones y objetivo general de la investigación.

El análisis de los resultados fue realizado para la variable "Normas", considerando todos sus indicadores, para lo cual se utilizó la codificación, clasificación, tabulación y ordenamiento de los datos en matrices de doble entrada: en una de las cuales se reflejaron las alternativas de respuestas y en la otra se describieron las frecuencias absolutas y relativas.

Finalmente, se utilizó la estadística descriptiva y se procesaron los datos arrojados por el instrumento a través del paquete estadístico para ciencias sociales SPSS. Los resultados del análisis se presentaron en tablas de Excel.

## **RESULTADOS**

El análisis se realizó de acuerdo a la clasificación expuesta por Robbins (1999), de tal forma que se pudieran conocer las normas de desempeño, de apariencia, sociales y de distribución de los recursos que están presentes en el personal administrativo del Núcleo Humanístico de LUZ, y si estas son establecidas por la institución o por el

grupo de trabajo; para ello se tomaron en cuenta los siguientes indicadores: realización del trabajo, niveles de retraso, vestido (uniforme), amistades dentro del trabajo, actos (reconocimientos), salario, asignación de trabajos y distribución de herramientas y equipos.



**Tabla 1:**  
**Normas de Desempeño**  
(Frecuencias Absolutas y Relativas)

Items	Respuestas	TDA	DA	EDA	TDA	Total
Item 1	F.A	18	19	19	15	73
	F.R	24.7	26.0	26.0	20.5	100
Item 2	F.A	11	38	9	14	73
	F.R	15.1	52.1	12.3	19.2	100
Item 3	F.A	13	20	24	15	73
	F.R	17.8	27.4	32.9	20.5	100
Item 4	F.A	13	40	10	9	73
	F.R	17.8	54.8	13.7	12.3	100
<b>Total</b>	<b>F.A</b>	<b>55</b>	<b>117</b>	<b>62</b>	<b>53</b>	
	<b>F.R</b>		<b>0,589</b>		<b>0,394</b>	

**Fuente:** Cálculos propios.

En la tabla 1, se reflejan los resultados de las preguntas relacionadas con las normas de desempeño, en la primera interrogante referente a la realización del trabajo (item1), un 51% de los encuestados opinó que está totalmente de acuerdo o simplemente de acuerdo en que existe este tipo de normas y un 47% opinó que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con tal afirmación.

En la tabla número 2, un 67,2% de los entrevistados expresó que está simplemente de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el

grupo de trabajo determina cómo se deben realizar las tareas, por el contrario, un 32% expresó que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con lo planteado.

Seguidamente, en la tercera tabla, un 53,4 % de los empleados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que en la Facultad donde trabaja existen normas que señalan en que tiempo se debe entregar el trabajo, mientras que un 45,2% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con tal afirmación.

Finalmente, se observa, que un 73% del personal administrativo está de acuerdo o totalmente de

acuerdo en que es el grupo de trabajo quien define el tiempo de entrega del mismo, por el contrario, un 26% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con dicha premisa.

Acercas de las normas de desempeño, afirma Robbins (1999) que estas afectan el desenvolvimiento del empleado, que está basado en su habilidad y motivación personal. En este sentido, los grupos de trabajo proporcionan a sus miembros pistas relacionadas con el trabajo, por ejemplo: qué tan duro deberían trabajar, cómo deben realizar el trabajo, cuáles son los

niveles de retraso. En este tipo de normas se incluyen las vinculadas a la realización del trabajo y las relacionadas con los niveles de retraso, que en este caso se interpretan como el tiempo de entrega del trabajo. Entonces, se puede inferir que un 59% de los empleados que pertenecen al Núcleo Humanístico de LUZ opinan, que solo existen normas de desempeño referentes a la realización del trabajo. Asimismo, se identificó que el grupo de trabajo es quien define cómo se deben realizar las tareas y el tiempo de entrega.

**Tabla 2:**  
**Normas de Apariencia**  
(Frecuencias Absolutas y Relativas)

Items	Respuestas	TDA	DA	EDA	TDA	Total
Item 5	F.A	6	5	31	31	73
	F.R	8.2	6.8	42.5	42.5	100
Item 6	F.A	11	23	20	18	73
	F.R	15.1	31.5	27.4	24.7	100
<b>Total</b>	<b>F.A</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	
	<b>F.R</b>	<b>0,308</b>		<b>0,685</b>		

**Fuente:** Cálculos propios

Analizando la tabla 2, esta muestra que un 68,5 por ciento del personal administrativo está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de la pregunta 5 que plantea lo siguiente: ¿en la facultad donde trabaja existen normas relacionadas con el uso del uniforme?, así como que el uso del uniforme es una decisión del grupo de trabajo, mientras que un 31% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con tales afirmaciones.

En este sentido, las normas relacionadas con el vestido, están dentro de la clasificación que expone el mismo autor referente a las normas de apariencia que incluyen factores como el vestido apropiado. De los resultados expuestos, se puede interpretar que para el 68,5 por ciento de los empleados administrativos que conforman el Núcleo Humanístico de LUZ no existen normas de apariencia.

**Tabla 3:**  
**Normas Sociales**  
(Frecuencias Absolutas y Relativas)

Items	Respuestas	TDA	DA	EDA	TDA	Total
Item 7	F.A	37	29	1	4	73
	F.R	50.7	39.7	1.4	5.5	100
Item 8	F.A	20	23	15	14	73
	F.R	27.4	31.5	20.5	19.2	100
Item 9	F.A	10	23	20	19	73
	F.R	13.7	31.5	27.4	26	100
<b>Total</b>	<b>F.A</b>	<b>67</b>	<b>75</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	
	<b>F.R</b>	<b>0,648</b>		<b>0,333</b>		

**Fuente:** Cálculos propios.

En la tábula 3 se observa que la mayoría del personal administrativo (90,4%) está de

acuerdo o totalmente de acuerdo en que es grato compartir diariamente con el grupo de trabajo (amistades,

item 7), y un 7% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. También se refleja que un 59% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en la Facultad donde trabaja existen normas que incluyen la realización de actos de reconocimiento para los empleados administrativos (pregunta 8); por el contrario, un 40%, está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con dicha premisa.

Finalmente, se muestra que un 53,4% de los entrevistados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que el grupo de trabajo promueve la realización de actos de reconocimiento, por el contrario, un 45,2% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con lo planteado.

Las normas sociales, provienen de los grupos informales de trabajo y regulan las interacciones sociales dentro del grupo, por ejemplo, actos, con quien comparten en la hora del almuerzo, las amistades dentro y fuera del trabajo, los juegos sociales y similares son influenciados por estas normas. Los

resultados totales permiten interpretar que en el Núcleo Humanístico de LUZ existen grupos de amistades entre el personal administrativo y normas sociales relacionadas con la realización de actos de reconocimientos establecidas por cada Facultad en un 65% de los casos (Tabla 3).

**Tabla 4:**  
**Normas para la Distribución de los Recursos**  
 (Frecuencias Absolutas y Relativas)

Items	Respuestas	TDA	DA	EDA	TDA	Total
Item 10	F.A	16	19	13	25	73
	F.R	21.9	26.0	17.8	10	100
Item 11	F.A	8	24	19	20	73
	F.R	11.0	32.9	26.0	27.4	100
Item 12	F.A	11	40	11	10	73
	F.R	15.1	54.8	15.1	13.7	100
Item 13	F.A	18	28	14	13	73
	F.R	24.7	38.4	19.2	17.8	100
Item 14	F.A	19	32	9	13	73
	F.R	26.0	43.8	12.3	17.8	100
<b>Total</b>	<b>F.A</b>	<b>72</b>	<b>143</b>	<b>66</b>	<b>81</b>	
	<b>F.R</b>		<b>0,589</b>		<b>0,403</b>	

**Fuente:** Cálculos propios.

La tabla 4 revela, en primer lugar, que un 52% de los entrevistados opinó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la premisa de que en la Facultad donde trabaja existen normas para los empleados administrativos que señalan el salario a percibir según el cargo (pregunta 10), mientras que un 48%

opinó que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con tal afirmación.

En segundo lugar, se observa que un 53,4% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que existen normas para el personal administrativo relacionadas con la asignación de trabajos (ítem 11) y un 44% está de

acuerdo o totalmente de acuerdo con lo planteado.

Igualmente se indica que la mayoría de los empleados administrativos, es decir, un 70%, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el grupo de trabajo indica las tareas que se deben realizar (pregunta 12), por el contrario, un 29% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con lo planteado.

Por último, se señala que un 63% del personal administrativo está totalmente de acuerdo o solo de acuerdo en que la Facultad le facilita herramientas y equipos para trabajar (reactivo 13) y un 37% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Además, se refleja, que un 70% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo que el grupo de trabajo le entrega herramientas y equipos para realizar las actividades (pregunta 14), mientras que un 30,1% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con lo antes mencionado.

Las normas para la distribución de los recursos que expresa Robbins (1999) pueden originarse dentro del grupo o de la organización y comprenden elementos como el salario, la asignación de trabajos y la distribución de herramientas y equipos. En este sentido, existen algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo.

Siguiendo el cuestionario, se puede interpretar que en el Núcleo Humanístico de LUZ, solo existen normas para la distribución de los recursos en el personal administrativo relacionadas con herramientas y equipos. En cuanto a las normas referentes a salario, se puede agregar que la aproximación existente entre los resultados puede ser inferida por el conocimiento que tiene dicho personal con respecto al tabulador del manual de cargos (CNU-OPSU, 2000), el cual describe el salario a percibir según la escala y nivel para cada uno de los cargos. En resumen, se infiere que un 59% de los empleados del Núcleo están

de acuerdo con que existen normas para la distribución de los recursos (herramientas y equipos) establecidas tanto por la Facultad, como por el grupo de trabajo. Asimismo, se identificó que el grupo de trabajo indica las tareas que se deben realizar.

### **CONCLUSIONES**

Se concluye que, siguiendo la clasificación expuesta por Robbins respecto a los tipos de normas, dentro del personal administrativo que pertenece al Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia están presentes en los empleados las normas de desempeño, vinculadas a la realización del trabajo. En el caso de esta investigación se determinó que proceden tanto de cada Facultad, como del grupo de trabajo. También se conoció que el grupo de trabajo es quien define cómo se deben realizar las tareas y el tiempo de entrega.

De igual forma, se identificaron otras clases de normas relacionadas con la distribución de

los recursos, entre las cuales se encontraron las normas correspondientes a herramientas y equipos; en el caso del personal estudiado se originan tanto en el grupo de trabajo como en cada Facultad, mientras que están ausentes las normas que tienen que ver con la asignación de trabajos. Asimismo se conoció que existen grupos de amistades entre los empleados del Núcleo Humanístico y normas sociales relacionadas con actos de reconocimientos establecidas por cada facultad.

En lo que concierne a las normas de apariencia, se estableció que no existen este tipo de normas en dicho personal. Por lo comentado anteriormente, se puede afirmar que las normas que existen para el personal administrativo del Núcleo Humanístico de LUZ son más de índole informal que formal, ya que la clase de normas que regulan la asignación de trabajos, el salario, el tiempo de entrega de labores y el uso del uniforme, no están establecidas en ningún reglamento o documento formal existente en la

Universidad del Zulia para el personal administrativo.

En última instancia, en lo que respecta a lo que deben cumplir los empleados en el trabajo, se deduce que están sujetos a las tareas y/o actividades que se indican en el manual descriptivo de cargos (CNU-OPUSU, 2000).

A partir de lo expuesto anteriormente se recomienda al Departamento de Recursos Humanos de la universidad lo siguiente:

- Diseñar un reglamento que incluya normas escritas (formales) para el personal administrativo de la Institución, que le permita a los empleados conocer mejor todos los aspectos concernientes al trabajo.
- Entregar uniformes a todo el personal administrativo de LUZ, con la finalidad de reforzar la identidad de los empleados con la Institución.
- Establecer un cronograma de entrega para el trabajo, con el fin de agilizar los procesos administrativos.
- Dar a conocer a todo el personal administrativo de LUZ, la información comprendida en el manual

descriptivo de cargos CNU-OPUSU y perfiles de competencia, de tal manera que cada uno conozca las tareas y/o actividades que debe realizar.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

Blanco, Neligia (2000). Instrumentos de Recolección de Datos Primarios. Primera edición. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Maracaibo; Venezuela.

CNU-OPUSU (2000), Manual Descriptivo de Cargos para el Personal Administrativo de las Universidades Públicas. Caracas, Venezuela.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición. México. Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

García, S. y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores. Primera edición. Colombia. Mc Graw- Hill.



Gordon, J. (1997).  
Comportamiento Organizacional.  
Quinta edición. México. Prentice Hall  
Hispanoamericana.

Parra, Javier (2006). Profesor  
de la Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales de LUZ,  
Especialista en Estadística.  
Entrevista realizada el día 30 de  
marzo de 2006. Maracaibo,  
Venezuela.

Robbins, S. (1999).  
Comportamiento Organizacional,  
conceptos, controversias y  
aplicaciones. Octava edición.  
México. Prentice Hall  
Hispanoamericana S.A.