

Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela

Labarca, Nelson*

Ferrer, Juliana**

Villegas, Esmeralda***

* Profesor Investigador, Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-LUZ. E-mail: nelsonlabarca66@hotmail.com. Telf.: (0261)7596513.

** Profesora Investigador - Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-LUZ. E-mail: jumferrer@cantv.net. Telf.: (0261)7596513.

*** Profesora Investigador - Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales-LUZ. E-mail: evillegas@luz.eduv. Telf.: (0261)7596513.

Resumen

El artículo presenta el estudio de aspectos teóricos gerenciales para el cambio organizacional en el contexto de las instituciones de educación superior en Venezuela. En primer lugar, se plantea la resistencia al cambio, tanto individual como organizacional. En segundo lugar, el camino para superar la resistencia al mismo, los modelos gerenciales para administrar dicho proceso, así como la Universidad desde la perspectiva de la complejidad. Se concluye que la actual dinámica económica, política, social y cultural del país le exige a las instituciones de educación superior adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyo principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional, eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos de seguimiento, evaluación y control administrativo, sin olvidar el ámbito académico. Lo cual exige una nueva relación Estado-sociedad-Universidad donde las teorías gerenciales basadas en el cambio organizacional son claves para tales fines.

Palabras clave: Cambio, organización, instituciones, educación superior, modelos gerenciales.

Organizational Change: Transcendental Aspects for Higher Education Institutions in Venezuela

Abstract

This article presents a study of theoretical management aspects in organizational change in the context of higher education institutions in Venezuela. In the first place it proposes resistance to change, both individual and organizational. In the second place, manners to overcome resistance to change, management models to administrate such a process, and the complexity of universities are discussed. The conclusion is that the present economic, political, social and cultural dynamic of the country requires that university institutions adopt a process of review and administrative re-organization, the principal objectives of which would be to direct the establishment of an efficient functional organization that simplifies the decision-making process, improves follow-up processes and administrative evaluation and control, without forgetting the academic environment. All of this requires a new state-society-university relation where management theories based on organizational change are key to the process.

Key words: Change, organization, institutions, higher education, management models.

Recibido: 05-02-23 · Aceptado: 05-10-05

Introducción

El panorama actual de la educación en Venezuela señala su tendencia hacia el logro de una educación básica y permanente, tomando en cuenta la expansión cuantitativa, la diversificación y las restricciones financieras para su desarrollo. Unido a esto, los procesos de democratización, mundialización y regionalización orientan a un desarrollo humano sostenido, viendo la educación como uno de sus medios de solución. Por ello, las expectativas que se ciernen sobre universidades, institutos técnicos, profesionales y otras instituciones requieren la redefinición de políticas y programas en el ámbito económico-administrativo (manejo eficiente y eficaz del presupuesto universitario), y el académico (adecuar, por ejemplo, los programas de estudios a las nuevas realidades curriculares con pertinencia social) que permitan a las organizaciones educativas superiores adecuarse a los cambios que el entorno les exige en la actualidad.

La actual coyuntura en Venezuela evidencia la necesidad de cambios estructurales en las instituciones de educación superior y al mismo tiempo permite conocer las limitaciones y debilidades de las máximas casas de estudio. Es así como, durante los últimos cincuenta o sesenta años, ha sido una constante en la universidad venezolana, la preocupación sobre el tema de la transformación universitaria para el logro de un modelo organizacional eficiente. Igualmente han sido muchas las críticas, análisis y propuestas en torno al modelo institucional, la estructura organizativa-gerencial y especialmente, sobre los procesos administrativos y académicos, todos bajo la normativa legal vigente.

En efecto, la renovación del quehacer educativo y del proceso enseñanza/aprendizaje, las políticas no adecuadas y el agotamiento de los esquemas tradicionales, obligan a la educación superior universitaria a ser proactiva y tener una visión de globalidad; que la lleve a transformarse en una organización abierta, democrática, flexible, innovadora, creativa, andragógica, de excelencia y así contribuir con el desarrollo humano sostenido, con base en los siguientes criterios: calidad de vida, solidaridad humana, integridad, equidad y modernidad. Además, los principios de libertad académica, libertad de enseñanza y la autonomía institucional adquieren mayor relevancia (Castro, 2002).

La gestión universitaria es esencialmente académica en docencia, investigación y extensión. Sin embargo, su realización depende de procesos administrativos y académicos que la soportan y potencian. Estos a su vez se han conformado atendiendo a una normativa no siempre actualizada y a tradiciones y costumbres organizacionales no siempre apegadas a métodos y técnicas adecuadas. En este sentido, las instituciones de educación superior autónomas del país en los últimos años se han caracterizado por una estructura organizativa extremadamente burocrática, falta de reconocimiento al logro; procesos administrativos extremadamente complejos, ausencia de líderes, deterioro de la planta física, desmotivación, prevalencia de los intereses personales a los institucionales; desarticulación en las funciones de docencia de pre-grado y post-grado, entre otros. Esta realidad ha traído como resultados insatisfacciones, desinformación, desperdicio en tiempo, recursos financieros y humanos que inciden en los costos de gestión y en la optimización de la misma gestión universitaria en términos de eficacia y productividad (Nava, 2002).

Es por ello que existen razones de naturaleza legal, económica y financiera, que determinan la necesidad de disponer un modelo para la evaluación continua y permanente de cada universidad y del sistema universitario, con miras a impulsar los cambios desde la propia institución universitaria, antes que le sean impuestos (Gamboa y Naveda, 1999). Las necesidades de cambio que actualmente tienen las instituciones de educación superior

autónomas, son una evidencia de la capacidad de respuesta que tienen las mismas ante los desafíos de una sociedad cada vez más dinámica. Es por ello que se hace indispensable el identificar las posibles tendencias que permitan un cambio organizacional fundamentado en el orden social.

Es por ello, que el proceso de cambio organizacional pretende que las instituciones de educación superior de carácter autónomo, generadoras, constructoras y transmisoras de saberes contribuyan al aumento del acervo cultural mundial con sentido de pertinencia social y equidad para contribuir con el desarrollo científico, tecnológico, humanístico y cultural del país, responsable de la formación de profesionales altamente calificados, con capacidad crítica y creativa, con valores éticos, morales, con sensibilidad social, aptitudes y conocimientos que les permitan su desarrollo permanente y su inserción en el sector productivo y de servicio. Todo esto en un espacio de tolerancia para la confrontación de ideas, en un contexto de libertad y en permanente búsqueda de la verdad y de la excelencia.

1. Consideraciones teóricas gerenciales para el cambio organizacional

El cambio puede definirse según De Faria (1996:47) "como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos". Así mismo, Hall (1996:200) define el cambio organizacional "como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente". Aquí el autor no considera las metas organizacionales en esta formulación del cambio. Es importante considerar que los análisis organizacionales que no incluyen las metas son miopes, ya que las organizaciones participan en muchas actividades y toman decisiones de acuerdo al contexto. También, Robbins (1996) señala que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas. En este orden de ideas, Semler (1996), plantea que el hombre es por naturaleza inquieto, cuando se le deja demasiado tiempo en un mismo lugar, inevitablemente se aburre, pierde motivación y se torna improductivo.

Por otra parte, es importante destacar el concepto de agente de cambio, que son aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios. Estos pueden ser administradores o no, empleados de la organización o asesores externos. Igualmente el autor plantea que los agentes de cambios tienen tres opciones o categorías para realizarlo: la estructura, la tecnología y las personas. La primera implica alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de

coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. La segunda abarca modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipos usados; y la tercera, los cambios de las personas se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta del personal.

Es por ello, que para sobrevivir y prosperar toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio. La manera más eficaz de manejar el cambio es crearlo; pero la experiencia ha demostrado que introducir innovaciones en una organización tradicional no siempre da buenos resultados. La institución tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (lo que los japoneses llaman Kaizen). Requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados, y requiere innovación sistemática (Druker, 2002).

Es así, como la actual coyuntura política, económica y social en el país, depara un caudal de oportunidades a la comunidad universitaria (profesores, empleados, obreros y estudiantes) para asumir el compromiso con la nueva realidad y con responsabilidad ante los actuales cambios a las instituciones universitarias como formadoras del capital humano en Venezuela.

1.1. Resistencia al cambio

Uno de los aspectos más documentados de los estudios de la conducta de los individuos y las organizaciones, es que éstas y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo, ya que ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad al cambio. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de una casualidad caótica. La resistencia al cambio también puede ser fuente de conflictos. Según Semler (1996), por ejemplo, los procesos de reorganización genera tensión entre el personal y puede constituirse en obstáculo para la toma de decisiones, lo cual incide desfavorablemente en el desenvolvimiento de las actividades propias de la organización.

Es por ello, que las universidades nacionales deben asumir un papel protagónico ante los actuales cambios que vive el país, caracterizado por la discusión y propuestas de soluciones a los problemas económicos, políticos, sociales y culturales de la sociedad en un marco pluralista y participativo, lo cual evidencia la necesidad de analizar las posibles resistencias al mismo.

1.1.1. Resistencia Individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Robbins (1996) señala cinco razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio: La primera es la costumbre: el individuo cuando se enfrenta al cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia. La segunda es la seguridad: es probable que las personas se resistan al cambio porque éste amenaza su sentimiento de seguridad. La tercera son los factores económicos: los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas pueden despertar temor económico si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas nuevas de acuerdo a los estándares anteriores, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad. En el ámbito universitario, podría aseverarse como los profesores, empleados y obreros ante cualquier cambio en sus condiciones laborales, pueden despertar temor en el aspecto económico y por ende en su estabilidad dentro de las instituciones educativas lo que incide desfavorablemente en su desempeño laboral (Clemenza *et al.*, 2005).

La cuarta razón es el miedo a lo desconocido: los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Y la quinta el procesamiento selectivo de información: los individuos dan forma a su mundo por medio de sus percepciones. Cuando han creado este mundo, éste se resiste al cambio. Así pues, las personas son culpables de procesar información de manera selectiva con objeto de mantener intactas sus percepciones, oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que han creado.

1.1.2. Resistencia Organizacional

Las organizaciones, por naturaleza, son conservadoras, se resisten de manera activa al cambio. Al respecto, se han identificado según Robbins (1996) seis fuentes centrales de resistencia en las organizaciones:

La inercia de la estructura: la cual plantea que las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige de manera sistemática, a ciertas personas, dejándolas fuera o dentro; en el caso de las principales casas de estudios en el país los mecanismos de concurso para el ingreso del personal docente en muchas oportunidades a respondido a intereses particulares o políticas y no a los de la institución.

El enfoque limitado del cambio: las organizaciones están compuestas por una serie de

subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los otros. Así se tiene, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo la estructura organizacional para igualarlos, es poco probable que se acepte el cambio de tecnología. Otra fuente de resistencia es la inercia del grupo: incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes.

La amenaza para la experiencia: los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados. También es importante destacar las relaciones establecidas de poder: la cual se refiere a que cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo auto-administrados: es el tipo de cambio que supervisores y mandos medios suelen considerar como amenaza. En el caso de las universidades nacionales, se observa como se ha perpetuado una estructura de relaciones de poder anacrónica y perversa que imposibilita cualquier estrategia de cambio y de democratización del poder.

Por último, se tiene la amenaza para la asignación establecida de recursos: los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza. Por ejemplo, ¿significaría que una reducción en el presupuesto de las universidades implicaría reducción del personal docente, administrativo y obrero?

2. El camino para superar la resistencia al cambio

Según Robbins (1996) se ha sugerido que los agentes de cambios usan tácticas para manejar la resistencia al cambio, entre las cuales se tienen:

Educación y comunicación: La resistencia se puede reducir, comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio. Esta estrategia funciona si se presupone que la fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación. Así mismo se plantea la participación: es poco común que las personas se resistan a una decisión de cambio en lo que han tenido parte. Antes de realizar el cambio, las personas que se opongan pueden tomar parte en el proceso de decisión. En este orden de ideas es importante destacar la facilitación y apoyo: los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los empleados sienten temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas puede facilitar la adaptación.

Por último, la negociación: otra forma para que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia. Quizás se requiera la negociación como táctica cuando la resistencia viene de una fuente con poder. En las Instituciones de Educación Superior públicas juega un papel preponderante la estrategia de negociación por parte del gobierno, autoridades universitarias y gremios (docentes, empleados y obreros) en la búsqueda de soluciones a problemas de índole financiero-administrativo, académico, entre otros. En definitiva, según Audirac et al (2002), para facilitar la cooperación de los individuos que conforman una organización frente al cambio es necesario emplear la comunicación y la participación activa del personal para lograr superar la resistencia al mismo.

2.1. Modelos para manejar el cambio organizacional

Se presentan tres modelos organizacionales para administrar el proceso de cambio organizacional.

2.1.1. El modelo de cambio de Kurt Lewin

Según Guizar (1998), Kurt Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo". De ahí que, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según el autor, un "equilibrio cuasi-estacionario".

Así que, para modificar ese estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir aquellas que lo impidan o combinar ambas tácticas. En consecuencia, Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planteado; la primera se refiere al descongelamiento, implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento; la segunda fase se denomina cambio o movimiento y consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Y por último, se considera el recongelamiento, en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

2.1.2. Modelo de investigación-acción

Por otra parte, el modelo de investigación-acción considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra según Guizar (1998), la colaboración entre los miembros de la organización. Hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implementación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para manejar el cambio planeado.

El proceso de investigación de las acciones tiene cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. En el primero de ellos el agente de cambio, empieza por reunir información que le proporcionan los miembros de la organización, acerca de los problemas, los intereses y los cambios que se necesitan. En la investigación de las acciones, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, repasa los registros y escucha los intereses de los miembros de la organización; así mismo, en el análisis el agente de cambio resume la información en intereses primarios, áreas de problemas y acciones posibles.

En este orden de ideas, el tercer paso corresponde a la retroalimentación: se requiere en este modelo que las personas objeto del cambio participen en grado considerable. Es decir, los individuos que estarán involucrados en un programa de cambios deben tomar parte activa cuando se determina cuáles son los problemas y se busca una solución; el cuarto paso dentro del proceso de investigación de las acciones se refiere a la acción: en este aspecto entra en juego la parte activa de la investigación de las acciones. Los empleados y el agente de cambio ponen en práctica acciones concretas para corregir los problemas que han identificado.

Y por último, la evaluación: de acuerdo con los fundamentos científicos de la investigación de las acciones, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Usando como punto de referencia los datos iniciales reunidos, se pueden comparar y evaluar los cambios subsecuentes.

2.1.3. Modelo del cambio planeado de Faría Mello

Faría Mello presenta un modelo de cambio planeado el cual divide, en fases o etapas de consultoría. Como se muestra en la Figura 1, este proceso es cíclico. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer por lo menos en parte, antes del establecimiento del contrato. Es una especie de sub-fase del contacto. Igualmente, la consideran como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial. El autor afirma que contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multi-contactos,

precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada (Guizar, 2004).

Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una exploración entre consulta y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor. En definitiva, es importante reconocer que para cualquier miembro de la comunidad universitaria todo proceso de cambio implica, para aquel que lo experimenta abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizás por años han significado su patrón de comportamiento y que en infinidad de ocasiones están ligados a paradigmas o estereotipos que rigen su conducta, desde la fase inicial como se observa en la figura antes señalada, recolección de datos, diagnóstico, la planeación de intervenciones, la evaluación debe considerar la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio (profesores, empleados, obreros y estudiantes).

3. La Universidad desde la perspectiva de la complejidad

Hoy en día estamos ante un hombre complejo, porque son muchas las variables (sociales, políticas, económicas, culturales, educativas, entre otras) que tienen alguna influencia sobre las actividades de trabajo del individuo. En efecto, según Marín y García (2002) en el estudio del comportamiento humano y específicamente dentro de una organización, pueden analizarse una serie de condiciones precisas que determinan el comportamiento del mismo en una institución. De tal forma que es prácticamente imposible estudiar la influencia de sólo una variable aislándola de las demás. Y es más, debe tenerse en cuenta a la propia organización a la hora de ver el comportamiento del hombre en ella.

En este sentido, la visión que tiene el individuo sobre las variables y su modo de influir determinan en gran parte su comportamiento. De forma que a la hora de acometer el estudio es difícil saber por donde empezar (Marín y García, 2002). Esta perspectiva del hombre nos lleva de la mano a la consideración de la organización industrial o empresarial como un sistema porque en realidad es imposible comprender el comportamiento individual o las actividades de las organizaciones fuera del sistema social en el cual interactúan.

Por lo tanto, una organización es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados. Cada parte influye sobre todas las restantes, cada acción tiene repercusiones en toda la organización, porque todas

por su desempeño; que las nuevas instituciones que se crean, sean de origen público o privado, no necesitan satisfacer exigencias de acreditación, lo cual significa que pueden proceder al margen de cualquier control de calidad y pertinencia social y; que en general las instituciones, sea o no que reciban aportes fiscales, se desarrollan sin evaluación como entes auto-contenidos y responsables sólo frente a sí mismos (Brunner, 1994).

Tal estructura de relaciones (Sociedad-Estado-Universidad) según Brunner (1994) no genera incentivos de cambios de ninguna especie para las instituciones de educación superior en el país, sino que más bien las conduce a depender de los ciclos de financiamiento fiscal y de la producción de normas legales y administrativas que asegure su liberación de toda regulación pública ya que ha entrado definitivamente en crisis y requiere urgentemente cambios importantes pasando por la organización de las mismas instituciones y por un nuevo contrato social entre éstas, la sociedad y el gobierno.

4. Conclusiones

Hoy día la actual dinámica económica, política, social y cultural del país le exige a las instituciones de educación superior, adoptar un proceso de revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos de seguimiento, evaluación y control administrativo por una parte; y por la otra, en el ámbito académico, establecer un efectivo sistema de evaluación y seguimiento, tanto de estudiantes como de profesores, a través de auditorías académicas y unidades curriculares de cara a la realidad del país y de una sociedad que exige respuestas oportunas y urgentes de parte de las universidades autónomas nacionales.

Todo lo antes expuesto, sugiere la apertura de una nueva relación o contrato social entre el sistema de educación superior y el Estado, alterándose así mismo de manera profunda el contexto dentro del cual operan las instituciones, proporcionándoles incentivos para elevar su calidad y mejorar su desempeño e introducir innovaciones en función de la satisfacción de demandas y necesidades de desarrollo del país.

Para la consecución de lo anterior, se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional y la participación activa de la comunidad universitaria (autoridades, personal docente, administrativo, obreros y estudiantes) para el logro de los cambios, que exige la universidad venezolana y la sociedad en general. Así mismo, si las propias instituciones no toman la iniciativa de crear un nuevo pacto con la sociedad y el gobierno, lo más probable es que éste les sea impuesto más adelante, pero

en condiciones menos favorables y con un menor espacio para que ellas intervengan en las decisiones que se adopten.

Bibliografía citada

1.- Audirac, Carlos; León, Verónica; Domínguez, Alberto; López, María y Puerta, Lourdes (2002). **ABC del desarrollo organizacional**. Trillas. México. 110 pp.

2.- Brunner, José (1994). **Prometeo encadenado**. Editorial GEDISA. Barcelona, España.

3.- Castro, Manuel (2002). **Competitividad y excelencia académica**. La Universidad del Siglo XXI. El Nacional. Septiembre 2002.

4.- Clemenza, Caterina; Ferrer, Juliana y Araujo, Rubén (2005). "La Educación centrada en Valores: Bases para la Formación de Funcionarios Públicos". **Encuentro Educativo** VXII No. 5.

5.- De Faría, Rafael (1996). **Desarrollo Organizacional**. Enfoque Integral. Limusa. Noriega Editores.

6.- Drucker, Peter (2002). **La gerencia en la sociedad futura**. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

7.- Gamboa, Teresa y Naveda, Oscar (1999). **Propuesta de un modelo de Evaluación Institucional por procesos y resultados**. Vicerrectorado Administrativo. Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

8.- Guizar, Rafael (1998). **Desarrollo Organizacional**. Principios y Aplicaciones. McGraw-Hill. 286 pp.

9.- Guizar, Rafael (2004). **Desarrollo organizacional**. Segunda edición. McGraw-Hill. México.

10.- Hall, Richard (1996). **Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados**. Sexta Edición. Prentice Hall. 360 pp.

11. - Marín, Lucas y García, Pablo (2002). **Sociología de las organizaciones**. McGraw-Hill. España. 443 pp.

12. - Nava, Rosa (2002). **La Transformación de LUZ. Propuestas, Decisiones, Compromiso**. Septiembre de 2002.

13. - Robbins, Stephen (1996). **Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica**. Séptima Edición. Prentice Hall. 751 pp.

14. - Semler, Ricardo (1996). **Radical**. Ediciones 2000. S.A. España. Barcelona.