

# Diagnóstico Organizacional al Equipo Adscrito a la Unidad de Servicios de Documentos de una empresa del sector eléctrico.

Alexnis Lezama, Mayra D'Armas, Carlos Rodríguez Monroy

## I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa [1].

No existe una unificación teórica sobre la conceptualización de clima organizacional. De acuerdo con [2], el clima organizacional es un concepto combinado entre la percepción de la satisfacción de las personas al interno de la organización y el entorno laboral, que definitivamente genera un determinado impacto en su habilidad de hacer su trabajo. Esta consultora plantea que en una organización no todos los miembros tienen la misma visión de su clima organizacional, la visión individual depende de la forma en que la institución estructura los retos del cargo, al tipo de reconocimiento laboral, a la posibilidad de que el personal ascienda, a la forma como el trabajo influye a la empresa, al estilo de comunicación organizacional y a la autonomía que tenga el trabajador para tomar decisiones en su área de trabajo.

Según [3] clima y cultura organizacional son lo mismo definiéndolo como la personalidad y el carácter de una organización. Para [4] el clima es un componente más de la cultura, ya que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Por su parte [5] lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas. De acuerdo con [6] el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas. Likert y Gibson afirman que el clima organizacional es el ambiente interno de la organización, que influye en el comportamiento de sus miembros y puede describirse en

términos de los valores de una serie de atributos de la organización [7].

Para Chiavenato el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados [8] [9].

Según [10] los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. Plantea [13] que el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Además, [12] plantea su definición de clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

A partir de la revisión sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición. Sin embargo, hay algunas coincidencias relacionadas con la percepción de su ambiente de trabajo, los factores organizacionales que influyen en la motivación y en el desempeño de los empleados y la manera como se comportan las personas de forma individual y grupal en las organizaciones.

En cuanto al cambio organizacional, las causas que generan en una organización situaciones de cambio, generalmente están dados por el rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones o compactación de servicios o unidades, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades organizativas, la implementación de nuevos procesos y la reorganización de los procesos y de la fuerza laboral.

Sin embargo, cuando se dice facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

Los cambios para que se den con efectividad es necesario que se planifiquen con tiempo para facilitar a los actores implicados los conocimientos y la transmisión de la necesidad del mismo, dejando claro que lo primero que debe existir es una comunicación transparente de lo que se quiere y las razones que la justifican, con el objeto primordial de lograr compromiso y el involucramiento de la mayoría. Tomando en cuenta que la práctica social ha demostrado que el hombre se resiste al cambio aunque sea para mejorar. No queda otra que comprendan, participen y conozcan hacia dónde se quiere ir y las razones que lo justifican. Aun cuando los cambios se dan en todo momento, la tendencia natural es que las personas se resisten e incluso cuando estos ocurren por buenas razones.

Peter Senger conocido experto en el tema del cambio organizacional hizo el comentario siguiente: sobre el tema durante una entrevista para la revista Fast Company cuando veo el esfuerzos por generar cambios en compañías grandes durante los últimos 10 años, sólo puedo decir que no existen pruebas suficientes de éxito para afirmar que el cambio es posible y si prueba suficiente del fracaso para afirmar que es imposible [13]. Los cambios organizacionales exitosos requieren compromiso de los administradores, un plan de ejecución y su adopción para todos los empleados.

Al emprender el siglo XXI, el mundo se presenta bajo el dominio de la sociedad del conocimiento, donde los cambios en las organizaciones son transformaciones que se producen externa e internamente a cada momento, requieren una atención y reflexión cuidadosa de los procesos de cambio; de la necesidad de desarrollar capacidades para entenderlo y crear mecanismos para administrarlo.

Cada vez más, las empresas en Latinoamérica están experimentando grandes transformaciones, impulsadas principalmente por el crecimiento y las oportunidades de expansión no sólo en sus países de origen o región, sino en otros continentes. Los constantes cambios generados por los avances tecnológicos y la férrea competencia en sus mercados, precisa que las empresas busquen de soluciones creativas para diferenciarse en los mercados donde operan o aquellos a donde se están extendiendo.

Los cambios organizacionales surgen por diversos factores, el factor tecnológico es considerado como uno de los que ejerce mayor impacto, ya que la tecnología se renueva con una rapidez increíble que de un año a otro se hacen obsoletas Bill Gates, en Camino al Futuro, plantea que la capacidad de las computadoras se duplicará cada 18 meses. Aprovechando las posibilidades de las tecnologías de la información y la globalización de los mercados, se ha incrementado significativamente el carácter especulativo de los movimientos financieros y la volatilidad de los mercados de valores. En Venezuela, al igual que en el resto del mundo, existen fuerzas internas y externas que marcan la necesidad de cambio para enfrentar la realidad del entorno. A este respecto [13] comentan en su libro Comportamiento Organizacional que el desafío organizacional consiste en motivar y aprovechar al máximo el potencial y el talento de los empleados que conlleve a mejorar la situación financiera, productividad y satisfacción de los clientes de las organizaciones. Con referencia a lo anterior la Corporación Eléctrica Nacional Socialista cuenta con estructura organizativa robusta desplegada a nivel nacional, con la misión de desarrollar

proporcionar y continuar brindando un servicio eléctrico de calidad, eficiente y confiable, con sentido social y sostenibilidad financiera en todo el territorio nacional, a través de la utilización de tecnología de vanguardia en la ejecución de los procesos de generación, transmisión, distribución y comercialización del sistema eléctrico nacional, integrando a la comunidad organizada, proveedores y trabajadores calificados, motivados y comprometidos con valores éticos socialistas para contribuir en el desarrollo político, social y económico del país.

Basándose en la compleja misión que caracteriza a la Corporación en la actualidad y en lo importante que resulta contar con una gestión estratégica favorable tanto para la empresa como para el personal que la conforma, La Unidad de Servicios de Documentos Región Sur, en su afán de mantener un equipo de trabajo con excelentes relaciones humanas, comunicación efectiva, planificación estratégica, personal motivado y gerenciador del conocimiento.

Que garantice un comportamiento organizacional conveniente para el equipo, propone realizar una investigación para Identificar los modelos de cambios organizacionales tomados en consideración por la empresa en el pasado ante una alteración en el diseño de estrategia o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Cabe destacar que la Unidad de Servicios de Documentos Región Sur, adscrita a la Unidad Servicios Generales de la Coordinación de Asuntos Corporativos Regional, tiene como objetivo proporcionar los servicios asociados a la gestión de documentos de la corporación, a través de la Recepción y Distribución de Documentos, Reproducción y Guarda y Custodia de Documentos, con el fin de apoyar a las Unidades Organizativas en el manejo y suministro de información de forma organizada oportuna y confiable.

El proceso de Distribución de Documentos tiene como objetivo: Proporcionar los servicios de recepción y distribución de los documentos asociados a la gestión administrativa de CORPOELEC, a través de la mensajería interna, mensajería externa y servicios contratados, con el fin de cumplir con la entrega de documentos de manera oportuna y confiable.

El proceso de Reproducción de Documentos tiene como objetivo: Proporcionar los servicios de fotocopiado y encuadernación de documentos a través de los centros de reproducción o equipos interdepartamentales ubicados en la Empresa, con el fin de apoyar a las unidades organizativas, bajo las condiciones de calidad y oportunidad asociadas a la gestión administrativa de CORPOELEC.

El proceso de Guarda y Custodia de Documentos tiene como objetivo: Proporcionar los servicios de guarda y custodia de los documentos, mediante el manejo y administración de los archivos confidencial, central e histórico ubicados en la empresa, con el fin de disponer de la información de manera organizada, oportuna y confiable.

Para garantizar el desarrollo de los tres procesos medulares que atiende esta Unidad, se cuenta con quince (15) personas fijas por CORPOELEC y cuatro (04) personas contratadas por un Outsourcing encargado de garantizar el servicio de fotocopiado a las instalaciones ubicadas en CORPOELEC Puerto Ordaz.

Después de lo anterior expuesto, se desarrolla una entrevista no estructurada al personal responsable de supervisar el área de la gestión documental donde se pudo conocer el desconocimiento por parte de los líderes de las estrategias y los modelos de cambios.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, se propone crear a mediano plazo un modelo para gerenciar el cambio organizacional estudio de caso: Unidad de Servicios de Documentos Región Sur– CORPOELEC. Con el desarrollo de esta investigación se obtuvo la información necesaria para levantar un documento donde se pueda obtener los siguientes resultados:

Mejorar la gestión estratégica de la Unidad en la prestación de los servicios, a través de la contribución al desarrollo de las actividades y los aprendizajes mutuos entre los líderes y empleados. Generación de un proceso de mejora continua en el comportamiento organizacional, donde se logre contar con un equipo de trabajo motivado y de esta forma manera poder aprovechar al máximo el potencial y el talento de los empleados. Ante la situación planteada, con la exploración de esta investigación se propuso realizar un diagnóstico de la situación organizacional para someter a la Unidad a un autoanálisis, que permitió identificar las debilidades y fortalezas por la cual atraviesa la Unidad y con esto focalizar los esfuerzos en las áreas críticas que resulten del sondeo.

## II. METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló como una investigación no experimental y de campo, con el objetivo diseñar un modelo para gerenciar los cambios organizacionales. Caso de estudio la Unidad de Servicios de Documentos Región Sur – CORPOELEC. Para la recolección de información se diseñó una encuesta basado en la propuesta de [14], con objeto de conseguir un diagnóstico organizacional de la situación actual de la Unidad de Servicios de Documentos Región Sur, la cual está estructurada en cuatro (04) aspectos: estructurales, decisorios, ambientales y tecnológicos.

Los *estructurales* donde se busca identificar si los encuestados están claro de la filosofía de gestión de la corporación, de las funciones y cargos que desempeñan, en los *decisorios* se busca detectar el nivel de conocimiento en la toma de decisiones, si se cuenta con sistema de control de gestión en la unidad y si las funciones asignadas están relacionadas con otras áreas, en los *ambientales* se realizan consulta a los encuestados para detectar como los trabajadores perciben el ambiente laboral y en el *tecnológico* se mide la preparación con la que cuenta los empleados para el desarrollo de sus actividades y si se cuenta con equipos acorde con las necesidades.

En este caso la encuesta constó de un total de 25 preguntas, (Ver Tabla I). Estas preguntas fueron de tipo cerrada, ya que contienen categorías u opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas, es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuestas, quienes deben acotarse a estas. Para tales efectos de respuesta del instrumento aplicado se utilizó una escala tipo likert con tres opciones que van desde Alta Medida, Buena Medida y Poca Medida.

TABLA I.  
ASPECTOS Y DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA

| Aspectos      | Var | Descripción   |
|---------------|-----|---|
| Estructurales | 1   | Están claramente definido los objetivos de la Unidad                                |
|               | 2   | Están establecidas por escrito las funciones de la unidad y de cargo                |
|               | 3   | Están claramente definidas las funciones que debe realizar cada cargo               |
|               | 4   | Conoce las funciones que debe realizar su cargo                                     |
|               | 5   | Cree que todas las funciones asignadas a su cargo, realmente corresponden a el      |
|               | 6   | Considera que la carga de trabajo es la correcta                                    |
|               | 7   | Existe un manual de organización debidamente estandarizado                          |
|               | 8   | Las funciones que usted desarrolla son exclusivamente de su cargo                   |
|               | 9   | La cantidad de personas existentes se corresponde con la que realmente se necesitan |
| Decisorios    | 10  | Cada cargo posee la autoridad delegada para garantizar el logro de los objetivos    |
|               | 11  | Existe un buen control de gestión de la unidad                                      |
|               | 12  | Son correctos los procesos administrativos de planificación, dirección y control    |
|               | 13  | Sus funciones están debidamente relacionadas con las otras áreas de la empresa      |
|               | 14  | Los canales de comunicación facilitan el flujo y manejo de la información           |
|               | 15  | La información para realizar sus funciones es recibida con oportunidad              |
|               | 16  | Existe unidad de mando establecida en la organización                               |
|               | 17  | Instrucciones son acatadas por niveles correspondientes                             |
|               | 18  | Dificultad para alcanzar los objetivos  |
| Ambientales   | 19  | Área de trabajo adecuada  |
|               | 20  | Organización de las tareas en el equipo de trabajo                                  |
|               | 21  | Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo                             |
|               | 22  | La distribución de los equipos facilita el flujo de trabajo                         |
|               | 23  | Existe Plan de entrenamiento y capacitación del personal                            |
| Tecnológicos  | 24  | Preparación técnica requerida para desempeñar su cargo                              |
|               | 25  | Los equipos utilizados están acorde con la necesidad                                |

### III. RESULTADOS

#### Aspectos Estructurales

A continuación, en la Figura 1, se muestran los resultados de la encuesta en cuanto a los aspectos estructurales. Los planteamientos fortalecidos con un 100% y 90% de resultado respectivamente, conlleva a concluir que el personal de la Unidad de Servicios de Documentos Región Sur está claro con los objetivos que caracterizan a la Unidad, así como también que conocen las funciones de la Unidad, y los cargos y funciones que cada uno desarrolla en su área laboral.

En este sentido se concluye que la Unidad aplica estrategias apropiadas para divulgar la filosofía de gestión al igual que manejan políticas internas para garantizar el conocimiento óptimo de los cargos y funciones que se realizan en el departamento.

Sin embargo se puede evidenciar en los resultados presentados, que como planteamientos críticos resultaron la carga de trabajo, las funciones asignadas, el desconocimiento del manual de organización que caracteriza a la Unidad y la cantidad de personal, con 75%, 70%, 70% y 50% respectivamente. Lo que permite recomendar que sea necesario implementar estrategias para fortalecer los atributos que resultaron débiles en los aspectos estructurales en estudio.

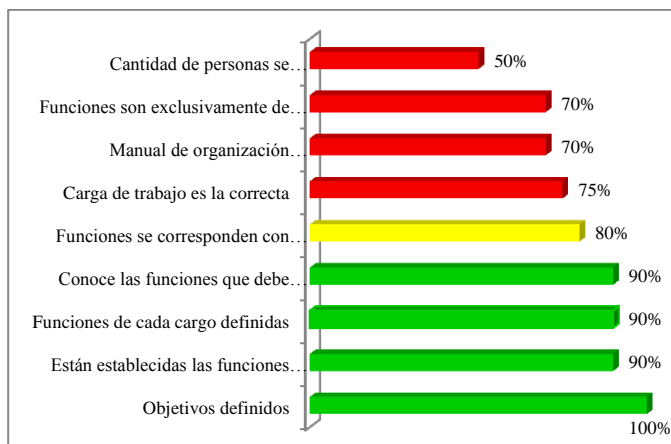


Fig. 1. Aspectos Estructurales

#### Aspectos Decisorios

A continuación, en la Figura 2 en este aspecto se pueden observar los resultados de la encuesta en cuanto a los aspectos decisorios. Los planteamientos fortalecidos con 100%, 85% y 80% fueron los siguientes: cada cargo posee la autoridad necesaria para desarrollar las actividades encomendadas al igual que se cuenta con un excelente control de gestión lo que permite desarrollar correctamente los procesos administrativos trabajando bajo un enfoque de planificación dirección y control manteniendo así una relación armoniosa con otras áreas de la organización.

Por otro lado, se tiene que los planteamientos a fortalecer con 75%, 70%, 50% y 15% está relacionado con las dificultades para alcanzar los objetivos, no reciben oportunamente la información para realizar el trabajo y no se acatan las instrucciones, lo que conlleva a generar desacuerdos e incomodidades en el desarrollo efectivo y dinámico de las actividades, es por ello que se concluye en que se deben implementar políticas para fortalecer las áreas endebles.

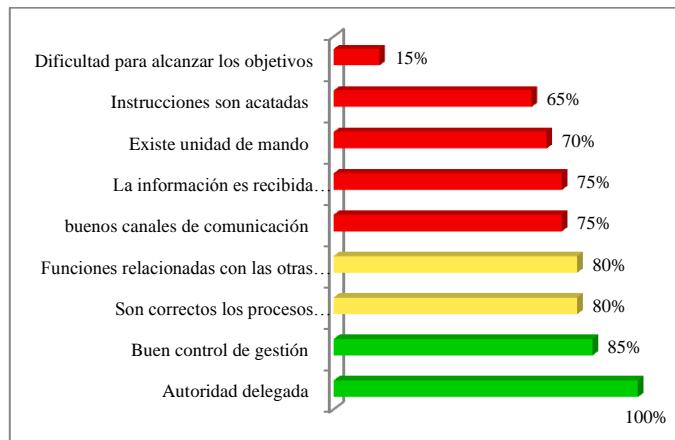


Fig. 2. Aspectos Decisorios

### Aspectos Ambientales

Los resultados de los aspectos ambientales se muestran a continuación en la Figura 3, donde se puede evidenciar que todos los atributos están fuera de control con los siguientes resultados 75%, 70%, 56% y 35% respectivamente, lo que conlleva a concluir que los empleados consideran que el trabajo en equipo, las condiciones físicas del área de trabajo no son las adecuadas, de igual manera carecen de un plan de entrenamiento y capacitación necesaria para el buen desarrollo de las actividades en la Unidad.

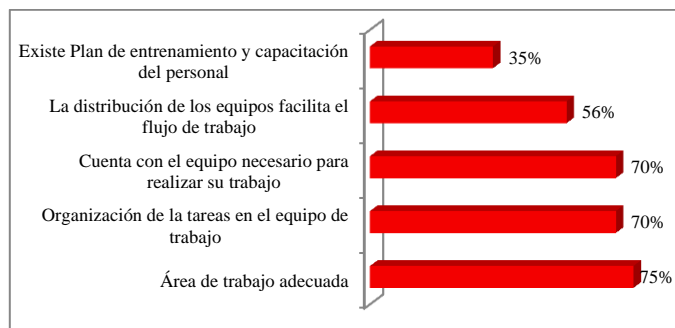


Fig. 3. Aspectos Ambientales

### Aspectos Tecnológicos

En la Figura 4 se presentan los resultados asociados a la evaluación de los Aspectos Tecnológicos, los planteamientos evaluados resultaron fortalecidos con 85%, y 80% lo que indica que el personal cuenta con la preparación para desempeñar sus cargos y que los equipos utilizados están acorde con la necesidad requerida.

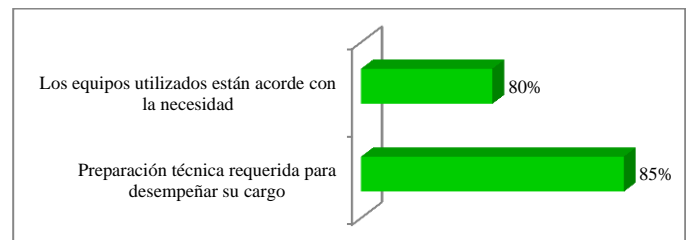


Fig. 4. Aspectos Tecnológicos

**Planteamientos Fortalecidos:** No existe aspecto bajo control, ya que se encuentran en el rango fuera de control.

**Planteamientos a Fortalecer:** Los aspectos tecnológicos con 82,5% y los aspectos Estructurales con 79,44%.

**Planteamientos Críticos:** Los aspectos ambientales con 70,56% y los aspectos Decisorios con 70,56%.

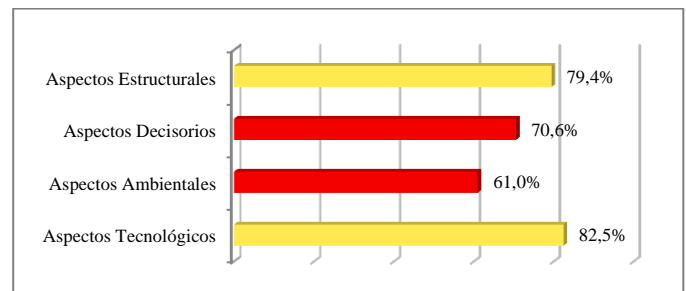


Fig. 5. Resultado global

**Satisfacción global:** Es de 73,38 % ubicándose en el rango fuera de control definido.

### Conclusiones Generales por Aspectos

#### Aspectos Estructurales Generales

- ✓ Según el análisis se puede evidenciar que los empleados están claro hacia donde se dirigen sus acciones y los fines hacia los cuales está encaminada las actividades del Departamento, Por otro lado se tiene que están establecidos por escrito las funciones de la Unidad lo que permite al personal, estar al tanto del alcance a nivel funcional de los procesos que se desarrollan.
- ✓ Se evidenció también en las pregunta que los servidores conocen las funciones que debe realizar cada cargo y las funciones de todos los cargo que existentes.
- ✓ En otro orden de idea se identificó que el personal se le pudieran estar asignando actividades que no corresponde al cargo actual, los manuales de organización no están debidamente estandarizado.

Dado los resultados aplicados en la encuesta y de cuerdo al análisis de las estadísticas recogidas en las preguntas que abarcan el aspecto estructural permite cerrar este aspecto con un resultado de 79,44 % lo que lo posiciona en estado de alerta, de no tomarse las medidas necesarias se corre el riesgo de ir desmejorando paulatinamente.



#### Aspectos Decisorios Generales

- ✓ El personal encuestado observa que la Unidad otorga la responsabilidad necesaria para que se desarrollen las actividades y se le delega autoridad en función de que se garantice el buen desarrollo de las labores del día a día en la oficina, acción que es vista de forma positiva.
- ✓ Sin embargo, aun cuando el departamento cuenta con un equipo encargado de realizar un excelente control de gestión el equipo de trabajo considera que puede mejorar al igual que pueden fortalecer los procesos administrativo de planificación dirección y control.
- ✓ Dentro de la evaluación resulto en estado crítico la área de la comunicación, factor importantísimo para el desarrollo efectivo de los procesos, otro punto argüido es que no se reciben las instrucciones de trabajo oportunamente, ocasionando descontentos y desequilibrio en el ambiente laboral.
- ✓ Otro aspecto que resulto crítico es las dificultades presentadas para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las responsabilidades, debido a que muchas de las acciones van de la mano del recursos financiero y actualmente la empresa afronta un proceso de cambio organizacional crítico con mucha carencia y la falta de recursos monetario, cohíbe el cumplimiento eficiente de las funciones de la unidad.

#### Aspectos Ambientales Generales

- ✓ Trabajo en equipo: Aunque esta pregunta resulto ser un aspecto débil en la encuesta, el investigador en su estudio percibió un clima de apoyo mutuo en el centro de trabajo, donde se complementan conocimientos y experiencias diversas puestas a disposición de los objetivos organizacionales y del equipo de trabajo.
- ✓ Condiciones del área trabajo, se considera que no todo el personal cuenta con un área acorde para el buen desarrollo de sus actividades, sin embargo el equipo administrativo cuenta con estaciones de trabajo acondicionadas, pero el área operativa actualmente están en un área, lo que conlleva a realizarse muchas tertulias logrando que no se cuente con la concentración neta para garantizar el trabajo con la armonía, tranquilidad y con las condiciones que exige la ley.
- ✓ La distribución de los equipos y la falta de las herramientas para garantizar el trabajo también fue uno de los punto que resulto crítico en la encuesta.
- ✓ El entrenamiento y capacitación del personal también se ve afectado, ya que actualmente no se están ejecutando entrenamientos basados en las detecciones y necesidades de desarrollo a fortalecer por el trabajador, solo se están atendiendo competencias blandas de forma muy general con instructores internos.

#### Aspectos Tecnológicos Generales

Para este aspecto se realizó una pregunta consultando al personal si contaba con la preparación técnica requerida para desempeñar su cargo y resultó en alerta lo que hace deducir que se puede mejorar este aspecto accionando estrategias para identificar las áreas débiles y así accionar para garantizar la preparación del personal.

Análisis FODA que presenta la Unidad de Servicios de Documentos Región Sur.

La matriz FODA de las Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas extraídas del diagnóstico organizacional aplicado al equipo adscrito a la Unidad de Servicios de Documentos Región Sur, es una estructura conceptual para obtener un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la Organización, para este caso de la propuesta del modelo de cambio organizacional. Esta matriz es ideal para identificar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones y estrategias. A continuación se muestra la construcción de la matriz FODA del modelo propuesto.

#### Fortalezas

- Eficiencia: Se observa fortaleza en la valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la Unidad para alcanzar los objetivos propuestos.
- Perspectivas de la Unidad: Muestra una fortaleza ya que existe una correspondencia entre la planificación y la ejecución de los servicios que permita favorecer la demanda de los servicios y la satisfacción al cliente, y de ello se desprende la identidad en sus proyecciones futura y el reconocimiento de los mismos trabajadores.
- Motivación por el trabajo: es una fortaleza y satisfacciones en el sistema de actividad que resulta de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo.
- Seguridad de conservar el puesto: Es una fortaleza que denota sentimiento de seguridad asociado a la permanencia y estabilidad del puesto de trabajo.
- Trabajo en equipo: Es una fortaleza que muestra un clima de apoyo mutuo que existe en el centro, donde se complementan conocimientos y experiencias diversas puestas a disposición de los objetivos organizacionales y de los grupos de trabajo.
- Planeación estratégica: La Unidad se caracteriza por tener coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias establecidas por la dirección de la organización y las acciones que se llevan a cabo para su implementación.
- Orientación a la Satisfacción del Cliente: Las estrategias de la Unidad hacia la satisfacción de sus clientes, considerándose como uno de los elementos más importantes y que distinguen los resultados que se han obtenido en la organización dado a la adecuada planificación del trabajo, de las necesidades de los clientes así como de las demandas y opiniones de los servicios ofrecidos con alta calidad por parte de la organización.

- Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales: Los trabajadores, están en el conocimiento de los objetivos de la Unidad y de la filosofía de gestión de la empresa.
- Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales: la claridad por parte de los trabajadores en relación al rol que desempeñan en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y los directivos acerca de dicho rol.
- Orientación al Control de Gestión (Calidad Total): El equipo de trabajo del centro se sienten identificado con la estrategia implantada para el mejoramiento continuo de la calidad de todos los servicios que se ofrecen.

#### Debilidades

- Confianza en la dirección: El resultado obtenido indica una debilidad de la organización generada por las insatisfacciones que manifiestan en mayor grado el grupo de trabajadores mostrándose inseguros en cuanto a la capacidad de sus directivos para la toma de decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de los problemas.
- Capacidad de adaptación y autorenovación: muestra débil ya que el personal fueron promovidos a ocupar otras responsabilidades cuando se crea la Corporación, ofreciendo resistencia a la autorenovación afectando en alguna medida el funcionamiento de la organización.
- Capacidad de aprendizaje: Muestra una debilidad en relación con la no funcionabilidad de los procesos que intervienen en la interrelación sistémica que están prediseñadas para esta organización que ha tenido en su conducción pocas acciones que permitan implementar y desarrollar con la apropiación de los conocimientos de sus miembros las habilidades para la perfección del conocimiento en función de las opciones, desarrollando los resultados alcanzados.
- Estímulo a la creatividad y la innovación: este aspecto se encuentra débil, si se analiza de que en este tipo de sistema empresarial aún incipiente en su formación como estructura se puede decidir de manera abierta y espontánea de sus miembros en relación con las posibilidades de realizar de manera autónoma su trabajo, siendo creativo, innovadores y desarrollando habilidades a través del mismo sino que se rigen por un sistema que está supeditado a un sistema nacional de trabajo implementado por la Unión Eléctrica.
- Satisfacción con la Política de Estimulaciones: Aunque existe una política de estimulación implementada a través de pagos salariales, actualmente se les adeuda a los trabajadores una serie de compromisos lo que genera una desmotivación en el personal, se debe buscar fuente de satisfacción en los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de otros resultados individuales y grupales de la organización.
- Protección e Higiene del Trabajo: Actualmente la Unidad está pasando por una situación incomodidad en mayor grado dado a la presencia de condiciones no óptimas de seguridad e higiene y protección necesarias con las que se garantiza el buen estado de salud general de cada individuo su puesto de trabajo, ya que no existen condiciones de confort por falta de aire acondicionado en los espacios de trabajo.

#### Amenazas

- Renuncia del Personal: Dada la circunstancia por la cual atraviesa el país la empresa se ha visto afectada con el proceso de fusión, acción que ha conllevado a que muchos de los proyectos no se ejecuten conforme a la planificación incomodando a los empleados y generando expectativas negativa hasta el punto que los profesionales con un nivel de experiencia se han retirado en busca de otras alternativas de vida.
- Baja demanda de los servicios: En los tres años últimos años la demanda de los servicios prestados ha estado por debajo de la proyección planificada por la unidad, permitiendo que gran parte del personal sea transferido a otras Unidades y la alta gerencia presume que de continuar así la unidad puede tender a desaparecer en el tiempo.

#### Oportunidades

- Integrar nuevos proyectos de educación a nivel de liderazgo: Evaluar propuesta de programas educativos basados en fortalecer los conocimientos de los líderes para poder incorporar acciones y estrategias que apunten a consolidar los cambios que se requieran implementar en la Unidad en momentos dados.
- Conocer las estrategias de cambio aplicadas en otras organizaciones: Programar visitas para a empresas del sector que hayan ejecutados cambios en áreas de su empresa para conocer las prácticas y estrategias implementadas por estas para tomarlas como apoyo para los diferentes propuestas de cambio que surjan en la Unidad.

#### IV. CONCLUSIONES

Con la aplicación de la encuesta al personal basada en cuatro (04) aspectos: Estructural, Decisorios, Ambiental y Tecnológico. Donde con la tabulación de esta se obtuvieron las estadísticas necesarias para concluir que en los aspectos estructurales la encuesta arrojó que el personal está claro de cuál es la misión y la visión de la Unidad y por ende de la Organización y el mismo identifica cuales son las funciones dentro del departamento, existen debilidades con respecto a la estandarización de los manuales por la cual se rigen, sin embargo se gestionara a través de las áreas responsable la estandarización de ellos. En cuanto a los aspectos decisorios tomando en cuenta se tienen que la Unidad otorga la responsabilidad necesaria a los empleados para ejecutar las actividades, sin embargo el personal considera que debe fortalecerse los procesos administrativo de planificación y dirección y control.

En el área ambiental se observó que las actividades en esta unidad se realizan en equipo, pero las condiciones del área de trabajo no están acordes para la cantidad de personal que labora en esa área, se debe acondicionar un área para Reproducción y otra para Distribución de Documentos. Para los aspectos tecnológicos el personal considera que pueden aplicarse estrategias para identificar áreas de mejoras para este aspecto.

Para complementar el estudio se desarrolló un análisis FODA, extraídas del Diagnóstico Organizacional Aplicado al Equipo Adscrito a La Unidad, donde se pudo conocer las Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas que tiene la Unidad e inclusive de este análisis surgieron estrategias aportadas por los encuestados que apunta a mejorar los procesos desarrollados por la Unidad en estudio.