



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES  
MENCION ESTUDIOS CULTURALES**



***CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DE LOS  
INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGIA Y LAS  
POLÌTICAS PÙBLICAS QUE IMPULSA EL ESTADO  
VENEZOLANO***

**...Una mirada hacia su formación.**

***Autor: Yanet D. Velásquez A.***

***Tutora: Dra. Magda Cejas.***

Campus Bárbula, Abril 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES  
MENCION ESTUDIOS CULTURALES**



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DE LOS  
INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGIA Y LAS  
POLÍTICAS PÚBLICAS QUE IMPULSA EL ESTADO  
VENEZOLANO**

**...Una mirada hacia su formación.**

**Autor: Yanet D. Velásquez A.**

**Tutora: Dra. Magda Cejas.**

**Tesis doctoral a ser presentada ante el Doctorado de  
Ciencias Sociales.**

**Mención Estudios Culturales.**

Aceptado en la Universidad de Carabobo ante la

Facultad de Ciencias de la Salud

Área de Estudios de Postgrado

Por: Magda Cejas

C.I. 5.876.102

Campus Bárbula, Abril 2013.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES  
MENCION ESTUDIOS CULTURALES**



## **VEREDICTO**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado, **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGÍA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS QUE IMPULSA EL ESTADO VENEZOLANO....Una mirada hacia su formación.** Presentada por la ciudadana Ing<sup>o</sup> **YANET VELÀSQUEZ** titular de la C.I: 3.701.066, para optar al Título de: **Doctora en Ciencias Sociales Mención Estudios Culturales.** Estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

**Nombre y Apellido**

**C.I.**

**Firma**

---

---

---

---

---

---

**DEDICATORIA:**  
***A mis padres (Jesús y Carmen), en  
donde estén por servir de canal y  
permitirme estar aquí, enseñándome  
siempre la ética del trabajo y la  
superación.***  
***A mi familia hermanos sobrinos,  
especialmente a mis hijos Carmen  
Aída y Mauro José, pilares  
fundamentales en mi vida.***

## **AGRADECIMIENTO:**

***A la presencia siempre de Dios mi Padre Creador***

***A la UNIVERSIDAD DE CARABOBO.***

***A la Doctora. Magda Cejas, mi tutora: y gran  
amiga., por su solidaridad.***

***AL programa del Doctorado en Ciencias Sociales  
Mención Estudios Culturales, especialmente al Doctor  
JESÚS PUERTA.***

***A todos aquellos colegas y profesores que  
fortalecieron mi formación profesional, los doctores  
Carlos Zambrano  
(Rigoberto Lanz).***

***A mis compañeros, amigos y colegas durante el  
desarrollo de mi escolaridad doctoral.***



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES  
MENCION ESTUDIOS CULTURALES



CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTION DE LOS INSTITUTOS  
UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGIA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS  
QUE IMPULSA EL ESTADO VENEZOLANO  
...Una mirada hacia su formación.

*Autor: Yanet D. Velásquez A.*

*Tutora: Dra. Magda Cejas*

*Año: 2012.*

**Resumen**

Esta investigación se presenta como un aporte al debate político en torno a la transformación universitaria que impulsa el Estado Venezolano. En tal sentido el propósito central del estudio es generar una reflexión teórica ante los cambios universitarios, desde la cultura organizacional en la gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología y las políticas públicas que impulsa el Estado para este sector universitario. Es así como el discurso de la cultura organizacional se apoya en los aportes teóricos de Schein, Geertz, Pye y Verba, Deal y Kennedy, Hofstede, Robbins. Para la gestión en los postulados de Etkin, Lanz, Morín. Considerando en todo momento las políticas públicas emanadas del Estado Venezolano y resoluciones para contextos universitarios. La investigación está enmarcada dentro de la línea de investigación modernidad y modernización en América Latina. Desarrollándose bajo el paradigma cualitativo, utilizándose el método fenomenológico para dar significado a las realidades existentes, se asume también el método hermenéutico dialéctico, para interpretar el sentido de las acciones de los seres humanos, adoptando la postura epistemológica de la transdisciplinariedad. Las técnicas e instrumentos de investigación aplicados fueron, la observación participante, el cuestionario, la entrevista semiestructurada, el análisis de los contenidos, los registros anecdóticos de investigación y los cuadernos de campo. Abordando la integración del método comparativo constante y la Teoría Fundamentada de Glasser y Strauss (1967). Con esto se evidencia la necesidad de consolidar políticas de transformación y cambio de los espacios de poder, donde se permita abrir una brecha a la participación ciudadana, rompiendo con los viejos esquemas tradicionales, aperturándose hacia una nueva concepción en la relación conocimiento-sociedad-Estado.

**Palabras clave:** reflexión, cultura organizacional, gestión, sociedad, políticas.



**University of Carabobo**  
**FACULTY OF HEALTH SCIENCES**  
**PhD in Social Sciences**  
**MENTION CULTURAL STUDIES**



**ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE MANAGEMENT OF  
INSTITUTES UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND PUBLIC  
POLICY THAT PUSHES THE VENEZUELAN**

**...A Look to your training.**

**Author: Yanet D. Velásquez A.**

**Tutora: Dra. Magda Cejas.**

**Date: 2012.**

**ABSTRACT**

This research is presented as a contribution to the politic debate surrounding the university transformation that drives the Venezuelan State. In this regard, the central purpose of the study is to generate a theoretical Approaches to university, from the organizational culture in the management of the University Institutes of Technology and public politics that drives this sector State University. Thus the discourse of organizational culture is based on the theoretical contributions of Schein, Geertz, Pye and Verba, Deal and Kennedy, Hofstede, Robbins. To manage the propositions of Etkin, Lanz, Morin. Considering all times public policies emanating from the Venezuelan state and bodies resolutions university. The research is framed within the research line modernity and modernization in Latin America. Unfolding under the qualitative paradigm, using the phenomenological method to give meaning to existing realities, it is also assumed dialectic hermeneutic method to interpret the meaning of the actions of human beings, adopting the epistemological of transdisciplinarity. The techniques and tools applied research are participant observation, the questionnaire, semi-structured interviews, content analysis, anecdotal records research and field notebooks. Addressing the integration of the constant comparative method and grounded theory of Glaser and Strauss (1967 This highlights the need to consolidate policies of transformation and change of positions of power, where a wedge to allow citizen participation, breaking with the old traditional schemes aperturandose towards a new concept in the knowledge-society relation-State.

Keywords: reflection, organizational culture, management, society, politics.

## CONTENIDO

CONTENIDO	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Introducción	13
Parte I	21
1.- La cultura organizacional en la gestión universitaria: Estado del arte.	22
1.1.-Abordaje del problema	32
1.2.-Preguntas de investigación e interrogantes.	36
1.3.-Propósito del estudio.	48
1.4.-Relevancia y justificación del estudio.	49
1.5.-Delimitación.	54
Parte II	56
2.- La cultura organizacional y la gestión universitaria Binomio clave para la transformación de los Institutos de Educación Universitaria.	57
2.1.-Clasificación de la cultura	62
2.2.-Significación epistemológica de cultura	63
2.3.-Cultura organizacional	71
2.4.-Elementos de la cultura organizacional	79
2.5.-El cambio organizacional	82
2.6.-Las organizaciones como sistema social	88
2.7.-La cultura como construcción del sistema social	89
2.8.-Las transformaciones organizacionales y la cultura organizacional	93
2.9.-Las políticas publicas en las organizaciones	94
2.10.-Comunicación y cultura en las organizaciones	96
2.11.-Los sistemas como organización cultural	98
2.12.-Las instituciones universitarias y la cultura organizacional en tiempos complejos	100
2.13.- Cultura organizacional y la posmodernidad	102
2.14.-Cultura organizacional y las nuevas tecnologías	104
2.15.-Cultura organizacional en la gestión pública	108
2.16.-Modelo burocrático y la cultura organizacional en la gestión	111
2.17.-Tipo de estructura organizacional del poder público	114
2.18.-Gestión pública y las organizaciones posmodernas	114
2.19.-La gestión universitaria en el marco de los nuevos contextos	124
2.20.-La gestión social universitaria: clave en la configuración de las nuevas políticas gubernamentales	125
2.21.-La educación y la formación en valores culturales en la gestión universitarias	127
Parte III	130
3.-Naturaleza del contexto de la investigación en los IUT públicos venezolanos	131



3.1.-Manifiesto de los IUT venezolanos	133
3.2.-Distribución geográfica de los IUT venezolanos	134
3.3.-Marco jurídico de los IUT venezolanos	135
3.4.-Proceso histórico de transformación de la gestión en los IUT	136
3.5.-Transformación de los IUT a universidades politécnicas territoriales	140
Parte IV	143
4.-Dimensiones metodológicas del estudio	144
4.1.-Discurso epistemológico de la relevancia de los estudios cualitativos	146
4.2.- El carácter fenomenológico como método de recogida de información respecto a la formación de una cultura organizacional en la gestión universitaria.	155
4.3.-Técnicas e instrumentos de investigación y la información	159
4.4.-Preparación para la recolección de la información	160
4.4.1.-La observación	160
4.4.2.-La entrevista	163
4.4.3.-El cuestionario	165
4.5.-Informantes claves	167
4.6.-Análisis de la información	169
4.7.-Codificación, categorización y contrastación	170
4.8.-Postura epistemología para el análisis de la información	172
Parte V	176
5.-Estructuración. Diálogo con los actores claves	177
5.1.-Resultado de la observación participativa	179
5.1.1.-Presentación del ambiente contextual desde la perspectiva cualitativa	180
5.2.-Resultado del análisis del documento	188
5.3.-Resultados del diálogo con los informantes claves	188
Parte VI	218
6.-Teorización. Reflexión y discusión de los resultados	219
6.1.-Reflexión y discusión de los resultados	219
Parte VII	232
7.- Aproximación integrada hacia la formación de una gestión social universitaria de los IUT sustentado en la formación de una cultura organizacional y las políticas públicas que impulsa el Estado Venezolano	232
Consideraciones conclusivas	238
Bibliografía	246
Anexos	

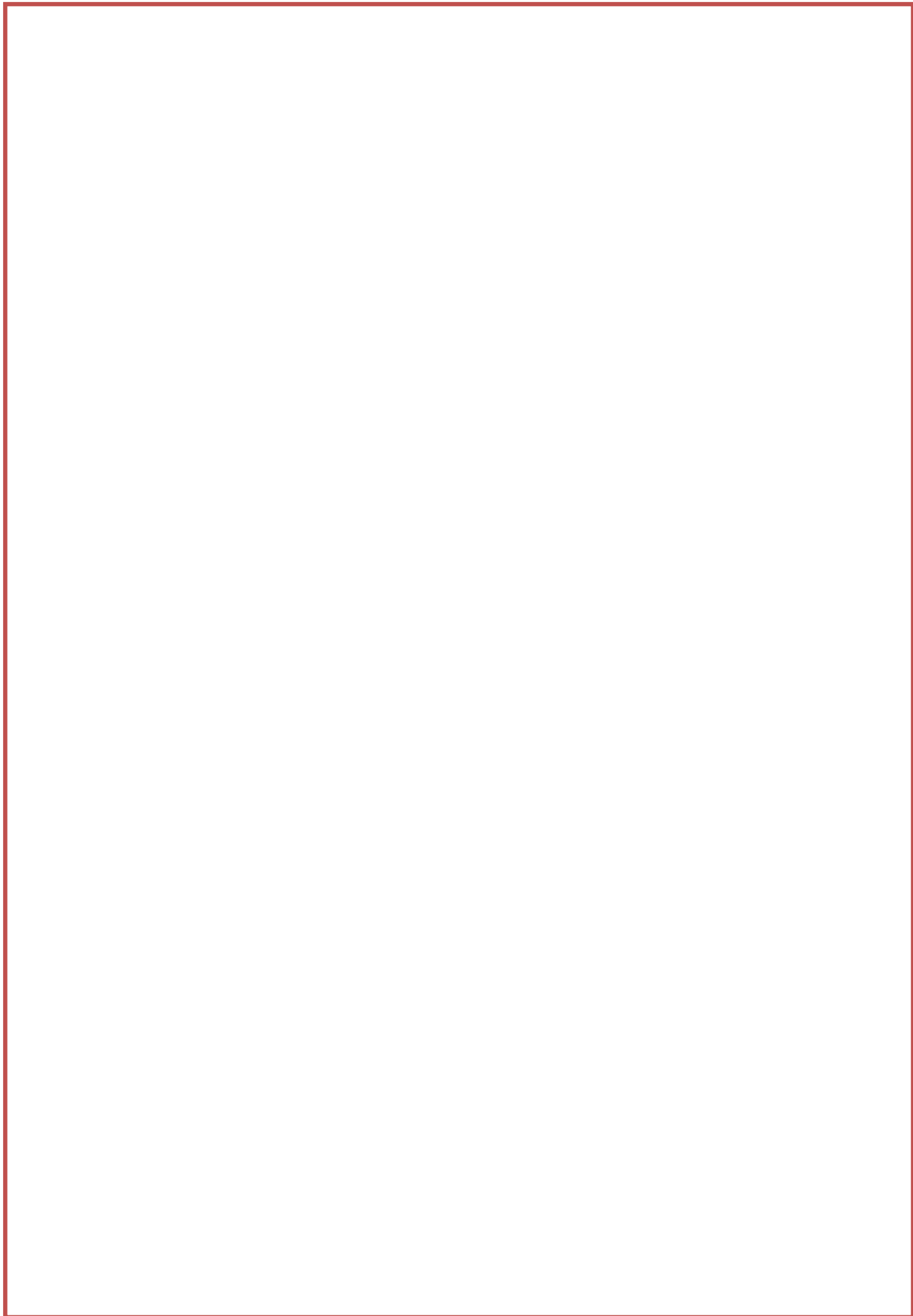
## LISTA DE FIGURAS

1.-Clasificación de la cultura	63
2.-Componentes de la cultura	74
3.-Características de la cultura organizacional	75
4.-Factores internos y externos de la cultura	77
5.-Clasificación de la cultura organizacional	81
6.-Dimensiones de la cultura organizacional	90
7.-La organización burocrática	113
8.-Ubicación geográfica de los IUT	182
9.- Aproximación integrada hacia la formación de una gestión social	236

universitaria de los IUT sustentado en la formación de una cultura organizacional y las políticas públicas que impulsa el Estado Venezolano

## LISTA DE CUADROS

1.-Delimitación espacial, temporal y demográfica	55
2.-Paradigma funcionalista frente al interpretista	78
3.-Destrezas a considerar en la comunicación	98
4.-IUT y CU venezolanos por regiones	133
5.-Universidades politécnicos territoriales	141
6.-Técnicas e instrumentos de recolección de información	159
7.-Rasgos básicos de los niveles de cultura organizacional	164
8.-Estructura y contenido del cuestionario como técnica de recolección de información	166
9.-Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello	183
10.- Instituto Universitario de Tecnología de Valencia	185
11.-Universidad Politécnica Territorial Federico Brito Figueroa	187
12.-Niveles, variables y características de la cultura organizacional	190
13.-Categorización y contrastación	206
14.-Triangulación	215



## INTRODUCCIÓN

Los retos de la mundialización, así como los profundos cambios que se están desarrollando en materia de reformas universitarias, políticas públicas, internacionales y regionales, obligan a las instituciones de educación universitaria (IEU) pública, a operar en un nuevo contexto global, sin perder de vista la diversidad y su riqueza cultural.

Actualmente, se presencia una época globalizada de profundos cambios y de grandes transformaciones que en una u otra forma han afectado los ámbitos del desarrollo humano, en especial por la gran relevancia que adquiere la puesta en desarrollo de nuevos saberes; innovaciones educativas y didácticas propias de tiempos complejos, además, del acompañamiento en nuevos modernos modelos educativos; avanzadas tecnológicas que de una u otra forma inciden en el desarrollo y desempeño del hombre demandando compromisos en la sociedad actual y por ende en los procesos educativos.

Las instituciones universitarias, como espacios multidimensionales y complejos, las asiste un gran desafío en la formación de los profesionales hoy día, donde las orientaciones apuntan hacia el mejoramiento continuo de los procesos de formación con la intencionalidad de alcanzar una calificada y competente preparación de sus profesionales (UNESCO, 1998)<sup>1</sup>.

---

1

*UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (Ciret- UNESCO, 1998).*

Cada vez se hace más evidente, la inclusión de planes y procesos que conlleven a un cambio significativo en pro de la educación universitaria, donde su propósito esté articulado al fortalecimiento de la universalización, las nuevas formas de organización, gobierno, gestión y a la pertinencia social. A todos los niveles, las organizaciones universitarias, son las responsables de crear y colocar a la disposición de las sociedades, escenarios abiertos de reflexión, incluyendo en el debate, temas relacionados con lo económico, lo político, lo cultural, lo social, permitiendo la participación ciudadana.

A tenor de lo expuesto, Albornoz (1998)<sup>2</sup>, plantea la necesidad de un cambio en el marco de las instituciones universitarias, de acuerdo al especialista no se trata, de la producción de saberes, sino de dedicar toda la institución intensivamente a aumentar la productividad en la producción del saber; según el autor, es *esencial gerencial el conocimiento*. En este sentido, Rodríguez (2006) sostiene que en una organización, los cambios no se pueden imponer, mucho menos decretar, es del interior de las comunidades universitarias, que se debe tomar conciencia de esta necesidad, propiciando los cambios, que den lugar a soluciones efectivas a los problemas específicos de estas realidades académicas.

En el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU, 2000), se ha iniciado un proceso de transformación administrativa y académica de las instituciones universitarias dependientes de este ente gubernamental, este se inicia a partir del año 1999, luego de la llegada al poder, el *gobierno*<sup>3</sup> del Presidente Hugo R.

---

<sup>2</sup>Actualmente, son las sociedades, las que demandan un conocimiento, acorde con las exigencias cambiantes y globalizadas. Albornoz, (2001). *Del fraude a la estafa: la educación en Venezuela. Las políticas educativas en el segundo quinquenio presidencial de Rafael Caldera. Venezuela: UCV.*

<sup>3</sup>Es la estructura organizada asumida por cada país para el ejercicio del poder del Estado, Gobernar implica la toma de decisiones apropiadas para llegar al objetivo planteado. Es un concepto de uso frecuente y poco preciso que designa, en la terminología política, tanto los mecanismos a través de los que se lleva a cabo la dirección pública de la colectividad social, como el aparato que hace aquélla posible. El gobierno, por tanto, adquiere significados concretos

Chávez F. En los Institutos Universitarios de Tecnología, se inician estos cambios con un proceso de reestructuración, que posteriormente en el año 2000, este proceso transformador en la gestión, para estas instituciones, se denominó, de Modernización y Transformación, todo esto, con el firme propósito de avanzar y lograr una formación integral y la vinculación comunitaria.

Es así como, el gobierno nacional realiza acciones dirigidas al fortalecimiento de estas organizaciones universitarias, permitiendo la construcción de redes sociales de conocimiento, orientadas a la formación de profesionales y ciudadanos comprometidos con su localidad, su país y la sociedad toda, promoviendo la democracia participativa, creando espacios hacia la *responsabilidad social*<sup>4</sup>, buscando en todo momento darle solución a los problemas que se confronten en el entorno y sus comunidades.

A propósito de lo planteado, en las instituciones universitarias, se ha estado a la par de las políticas públicas, resoluciones ministeriales, dirigidas al fortalecimiento de lineamientos, impulsando la integración de todas estas comunidades en este proceso transformador. En concordancia con lo expuesto anteriormente Castellano (2005: 71), plantea “...*ir construyendo otra racionalidad, una racionalidad más social, más solidaria, dirigida a la construcción de organizaciones colectivas democráticamente constituidas para sobrevivir a las crisis y enfrentar las lógicas del capitalismo globalizado*”<sup>5</sup>.

---

diversos que pueden aludir a la forma de organización global en un Estado (o régimen político); a la acción misma de elaboración de las políticas públicas (o gobernación); o a la organización institucional donde reside la el autoridad formal del Estado.; (Kooiman 1993:4).

<sup>4</sup>La responsabilidad social universitaria consiste en una visión integral de la responsabilidad social aplicable al ámbito universitario y a la sociedad en general, desde la óptica de sus funciones relacionadas con gestión, docencia, investigación y extensión, focalizados en la promoción y formación de valores de todo orden en la búsqueda de la excelencia. (Jiménez, 2006)

<sup>5</sup>Castellano, M. y Otros (2005): *Hacia la Construcción del Subsistema de Estudios Avanzados y de la Creación Científica y Humanística*. Caracas, MES/FUNDAYACUCHO. p71

El Estado Venezolano a través del MPPEU, 2000, en su condición de órgano rector de la educación universitaria ha definido un conjunto de principios orientadores a través del Plan Sectorial de Educación Universitaria 2008-2013, que fungen como marcos referenciales, no solo para la gestión de este Ministerio, sino que sirven de referencia para la gestión de todo el subsistema de educación universitaria.

Este organismo rector se propone hacer partícipes a las comunidades de estas instituciones en la construcción y la socialización, propiciando la participación, emergiendo una forma de comportamiento diferente al que se ha vivido hasta ahora en las comunidades universitarias de estas instituciones, asumiéndose en las mismas un compromiso que permita el logro de sus aspiraciones y cambios.

En correspondencia con lo expuesto con antelación y partiendo de las experiencias vividas y acumuladas, en estos escenarios universitarios de los Institutos Universitarios de Tecnología (IUT), nace el interés en el desarrollo de la investigación, en abordar un tema de gran relevancia para este sector universitario, como es la gestión universitaria, enmarcada dentro de la cultura organizacional de estas instituciones y las políticas públicas que impulsa el Estado venezolano.

La cultura organizacional, se ha convertido en un elemento importante dentro de las estrategias para el cambio en las organizaciones. Ibarra Sánchez (2001: 89), al relacionar el término, con la cultura universitaria, considera que esta abarca la totalidad de la vida de todos los seres humanos, de estas comunidades universitarias, de todos los elementos materiales y espirituales que se concatenan e interrelacionan mutuamente. Estos componentes de la cultura dan respuesta a la necesidad de la humanidad relacionándolos con funciones básicas y además los elementos espirituales de la cultura pretenden la satisfacción



de las necesidades y aspiraciones mas intimas y profundas de los seres humanos, tanto individualmente como colectivamente.

En concordancia con lo anterior, es importante señalar que las instituciones universitarias en Venezuela tienen una cultura propia que las distingue, donde se muestra una marcada tendencia a prácticas de gestiones burocráticas, donde prevalecen valores, creencias, actitudes, conductas asumidas como propias que datan desde los años de su creación.

En el caso de los institutos universitarios, desde sus inicios se han dedicado a la formación profesional de Técnicos Superiores Universitarios (TSU), sin embargo recientemente con el ejecútese de las políticas públicas, expuestos en el nuevo texto constitucional de 1999, así como también los emanados de instancias ministeriales y en las Gacetas Oficiales, y que a través de la Misión Alma Mater, se les ha permitido a estas instituciones la administración de los Programas Nacionales de Formación (PNF), permitiéndoles egresar TSU e ingenieros, en diferentes áreas del saber. Además, en sus contenidos se invita a poner en práctica dentro de la cotidianidad en la gestión de estas instituciones, la participación de todos los integrantes de esas comunidades, identificándolos y comprometiéndolos con la misma.

Es así, como en esta investigación, se desarrolla un estudio dirigido a las transformaciones que ha sufrido la gestión universitaria en el ámbito de los institutos universitarios de tecnología, en correspondencia con las políticas públicas, implementadas por el Estado venezolano para este sector universitario y la cultura organizacional, con el propósito de generar una reflexión teórica en torno a estos aspectos, realizando así un análisis práctico-teórico involucrando a los actores y su gestión en la praxis de la transformación institucional, enunciando unas proposiciones que permitan

la alineación, hacia una aproximación de una cultura organizacional, en estas organizaciones públicas del ámbito universitario.

La naturaleza de la investigación, permitió hacer consideraciones epistemológicas relacionadas con el argumento de la gestión pública, y la cultura organizacional, adoptándose métodos y técnicas apropiadas a las realidades complejas que se presentan, haciendo posible la elaboración de significaciones a partir de las situaciones y de los aportes de los datos vivos hechos por los informantes claves los cuales se recopilaban de manera sistemática.

Las diferencias contactadas permitió la variabilidad de aquellos componentes claves que se presentan en las instituciones universitarias con énfasis en los institutos objeto de estudio, permitiendo en este sentido el análisis correspondiente, atendiendo así con lo planteado por Spradley (1980: 132), al mencionar que el análisis es la interacción entre el investigador y los datos vivos, organizando y manipulando esta información recogida, para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones.

Con base a las consideraciones y al propósito de estudio, la investigación se cumplió, de la siguiente manera: **Parte I:** Esta parte se dedicó al estado del arte y a la problematización del objeto de estudio, su análisis, las preguntas y exposición de interrogantes, mostrando los objetivos del estudio, la justificación e importancia, la delimitación para la investigación y la línea de investigación dentro del cual se encuentra enmarcada dicho estudio.

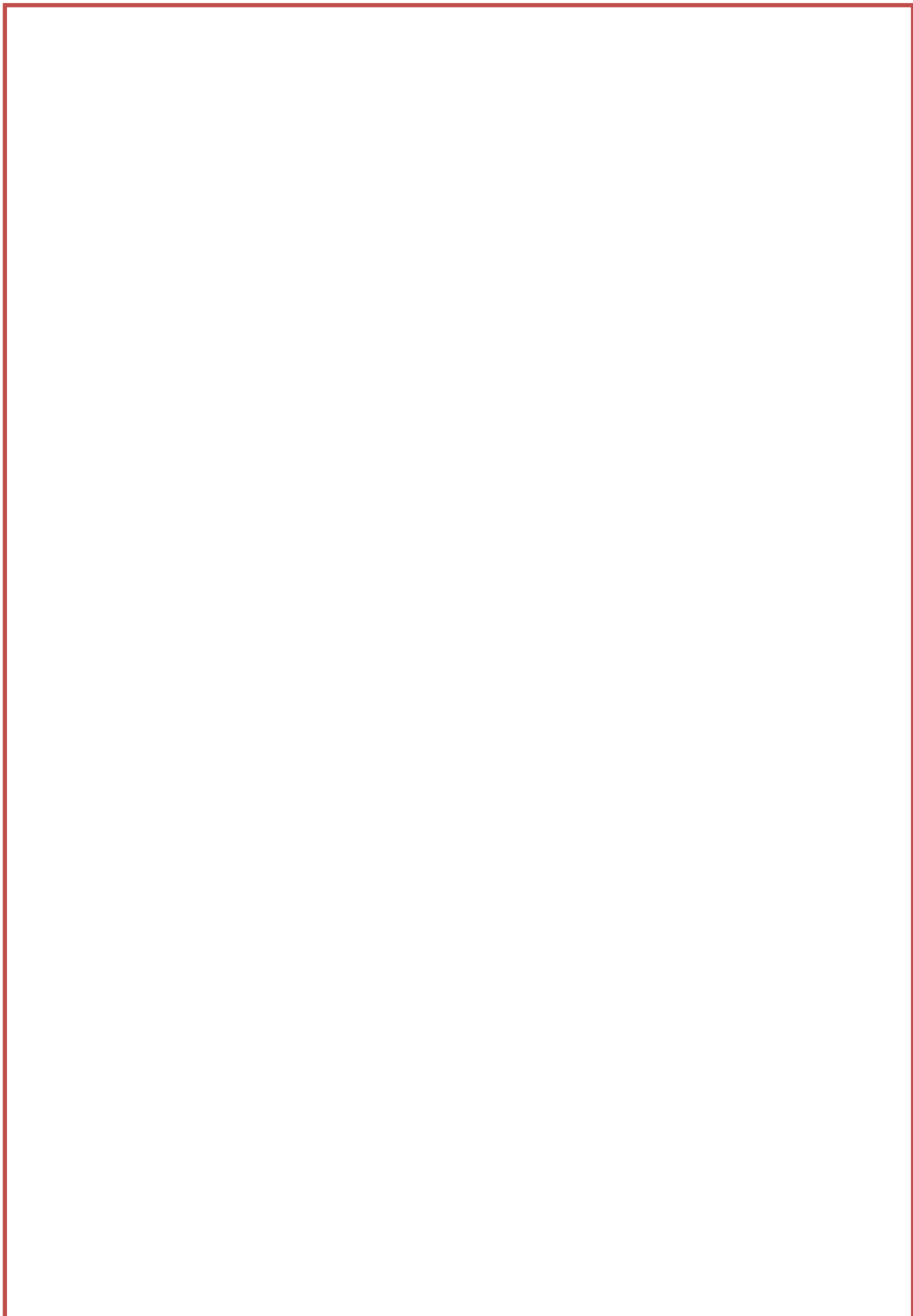
La **Parte II**, comprende las consideraciones epistemológicas orientadas a la cultura organizacional en la gestión universitaria, exponiendo relaciones en torno al objeto estudiado y clasificación de las

definiciones relacionadas con el tema tratado, considerando las distintas tendencias de la postmodernidad, como nueva forma de pensar, acordes a las exigencias de la sociedad actual, haciendo una revisión de la comunicación, el empoderamiento, como un aspecto inherente dentro de la conceptualización, asumiendo la transdisciplinariedad como postura epistemológica.

En la **Parte III**, se expone brevemente todo lo relacionado a la naturaleza del contexto de la investigación en los IUT Públicos Venezolanos, la manifestación de los IUT venezolanos, el marco jurídico y requisitos de creación de estas instituciones universitarias venezolanos, considerando dentro de este proceso histórico, las fracturas ocurridas en las transformaciones en estas instituciones venezolanas relacionadas con la gestión para estas organizaciones universitarias.

La **Parte IV**, contempla lo referente a las dimensiones metodológicas para este estudio. planteándose, metodología, método, tipo, diseño dentro del contexto de la investigación cualitativa, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, el procedimiento o protocolo para la selección de los informantes claves, los criterios empleados, los referentes manejados en el análisis de los datos obtenidos, el modelo planteado para el análisis y los criterios evaluativos de la investigación.

En la **Parte V**, se esboza, la categorización, estructuración y contrastación, referido al diálogo con los actores de acuerdo con el producto intelectual, de las experiencias comunicativas relatadas por estos sujetos, en esta investigación denominados informantes claves, todos estos involucrados en este proceso transformador, haciendo observaciones, registros, revisión de documentos, acercamientos cara a cara a través de las entrevistas y sus interpretaciones, se partió de un



**RAL**

## PARTE I

### LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: ESTADO DEL ARTE.

La cultura organizacional refiere a un sistema de significado compartido y sustentado por los miembros de una organización y/o institución, el cual distingue a la organización de otras organizaciones. Este sistema de significados compartidos es una serie de características clave que las organizaciones valoran (Robbins, 2009: 238)<sup>6</sup>.

A mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas. De esta manera, la cultura organizacional refiere a la forma que los miembros de esas organizaciones perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Ibarra (2001: 78)<sup>7</sup>, Marx planteaba la ruptura de los seres humanos con el ciclo natural que comienza con la producción de la conciencia mediante el trabajo, de igual forma, que la historia de la humanidad es la producción de los medios indispensables para la satisfacción de sus propias necesidades.

De esta manera, para la especialista la cultura forma parte indisoluble de la vida humana, aun cuando las personas se convierten en seres privilegiados cada vez más alejados del resto de los seres humanos, legitimando la existencia de grupos humanos de distintas

---

<sup>6</sup>E. Robbins (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, Inc. Décima Edición. México.

<sup>7</sup>De igual manera es necesario ubicar lo que consideramos como cultura, para lo cual se hace eco de lo planteado por Maturana, en el sentido de que considera que cultura es una red cerrada de conversaciones que define y constituye todo el quehacer de una comunidad humana. (Flor Ibarra, 2001. *la Ventana* N° 13, p 78).

categorías, en este sentido, el debate hacia la democratización de las universidades es un punto de primer orden, dado la perspectiva de la construcción de una sociedad solidaria, equitativa y humana en la cual pueden desarrollarse y expresarse la diversidad cultural.

A tenor de lo anterior, la cultura organizacional, representaría la percepción común sustentada por los miembros de la organización, interpretándose como un sistema de significado compartido y sustentado por los miembros. Considerándose, que formar parte de una institución, es ser parte de su cultura.

Hechas las consideraciones anteriores, en el marco de las instituciones que significó también la cobertura y transformación universitarias el proyecto principal de educación de la UNESCO elaborado en 1956, constituyó la columna vertebral de la ampliación de la escolarización, lo que significó la cobertura y la transformación de los procesos de enseñanza mediante la instrumentalización. Este proceso implicó un crecimiento de las inversiones sociales, y también la transformación de la concepción tradicional de la enseñanza colocando transformaciones en objetivos procedimientos y estilos educativos que posibilitaran la educación hacia un rendimiento que, a la luz de la lógica racionalizara la acción de las personas en las instituciones.

A propósito de lo expresado Morín (1999: 87) expone que: “La universidad tiene que adaptarse, simultáneamente, a las necesidades de la sociedad contemporánea, y llevar a cabo su misión trans-secular de conservación<sup>8</sup>, transmisión, enriquecimiento de un patrimonio cultural sin el cual no seríamos más que máquinas que producirían y consumirían”.

---

<sup>8</sup>*De ese modo, la Universidad tiene una misión y una función trans-secular, la cual, vía el presente, discurre del pasado al futuro; tiene una misión trans-nacional que ha mantenido a pesar de la tendencia al cierre nacionalista propio de las naciones modernas. Dispone de una autonomía que le permite efectuar esa misión. (E. Morín, 1999: p.87.).*

Igualmente los rasgos propuestos por Morín (1999), en el contexto de la misión de la enseñanza de los saberes, el especialista señala que será necesario preparar las mentes para dar respuesta a los grandes desafíos de estos nuevos tiempos, a la creciente complejidad de los problemas, los actores deben estar preparados para estas incertidumbres, enseñando la ciudadanía terrestre y a la humanidad en su unidad antropológica, donde es ineludible considerar sus diversidades individuales y culturales. En síntesis, en concordancia con lo expuesto anteriormente, implica una reforma del pensamiento de las comunidades universitarias públicas, en estos tiempos cambiantes.

En este contexto Muro (2004; 96), sostiene que se necesitan nuevas claves o dispositivos para reorganizar, democratizar y retomar el proyecto inacabado de la modernidad universitaria, rescatar la condición humana, la espiritualidad, entre otras cosas. Coincidiendo con la postura de la autora quien considera que inminente en estos tiempos de transformación universitaria, en estas organizaciones, es una necesidad primordial, una reforma en los modos de pensar y actuar en su concepción ontológica y epistemológica.

Asimismo, Lanz (2000; 56) afirma, que la cultura académica está irreversiblemente colapsada, no sólo por su implosión natural, sino por la incontenible presencia de nuevos tiempos, sosteniendo además, llegará el día en que la universidad toda se vuelque masivamente a la comprensión de los fenómenos socioculturales de hoy, a la pregunta crucial por el presente, todo esto en relación a estas transformaciones, dentro del contexto de la construcción de la universidad postmoderna.



Para Morín (1999)<sup>9</sup>, insiste en la inabarcabilidad del conocimiento, que hoy se debaten en la incertidumbre. Este autor considera, que la presencia del todo en las partes y de las partes en el todo, prevista en lo hologramático y en lo recursivo de su pensamiento, puede verse como la clave de una reformulación del punto de vista de la totalidad. Al igual que en un *holograma*<sup>10</sup> cada parte contiene prácticamente la totalidad de la información del objeto representado, en toda organización compleja no sólo la parte está en el todo, sino también el todo está en la parte. Cada uno de los individuos, lleva la presencia de la sociedad de la que forma parte, esta sociedad está presente en todos por medio de la comunicación, la cultura, sus *normas y reglamentos*.

De lo anterior, se puede citar el planteamiento, que señala lo siguiente: “...*dispuestos a aprender a aprender, si se desea enseñar para aprender, es necesario aprender para enseñar*”, (Toffler; 1979)<sup>11</sup>, continua el especialista al expresar “...que los analfabetas del siglo XXI no serán los que no puedan leer ni escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y reaprender”. En todo caso, las transformaciones mentales son las que permiten una verdadera ruptura del apego al conocimiento, creencias y prácticas tradicionales.

---

<sup>9</sup>E. Morín. (1999). *La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento. Nueva Visión. Buenos Aires. P 101.*

<sup>10</sup>El holograma es una imagen física, concebida por Garbor, que a diferencia de las imágenes fotográficas y fílmicas ordinarias, es proyectado al espacio en tres dimensiones, produciendo una asombrosa sensación de relieve y color. El objeto hologramado se encuentra restituído, en su imagen, con una fidelidad notable. Este holograma es constituido a partir de una luz coherente (láser) y de un dispositivo que hace que cada punto que constituye esta imagen contenga una muestra del sistema de franjas de interferencia, emitido por los puntos del objeto hologramado. Como dice Pinson, cada punto del objeto hologramado es <<memorizado>> por todo el holograma, y cada punto del holograma contiene la presencia del objeto en su totalidad, o casi. De este modo, la ruptura de la imagen hologramática no determina imágenes mutiladas, sino imágenes completas, que se vuelven cada vez menos precisas a medida que se multiplican. El holograma demuestra, pues, la realidad física de un tipo asombroso de organización, <<en la que el todo está en la parte que está en el todo, y en la que la parte podría ser mas o menos apta para regenerar el todo>>. El principio hologramático generalizado que formulamos aquí supera el marco de la imagen física construida por el láser. P.38.

<sup>11</sup>A. Toffler. (1979). *La Tercera Ola. Ediciones Nacionales. Circulo de Lectores. Edinal. Bogotá. p 108.*

No obstante Senge (1995)<sup>12</sup>, plantea que los seres humanos existen en un mundo real, pero que no operan en ese mundo directamente, sino que actúan dentro de él usando codificaciones de esa realidad, y dependiendo de las características propias de cada individuo será la interpretación de su mundo real, la cual se manifiesta a través de los sentidos.

Los países en el mundo hacen énfasis en el diseño de planes nacionales de educación con previsiones de acción para el largo, mediano plazo, planes que de alguna forma y en algún grado sirvieron de marco de referencia y de soporte al proceso expansivo que hoy por hoy pone al relieve nuevos escenarios.<sup>13</sup> A tenor de lo expresado en Venezuela, se da apertura a un proceso de universalización a través de una serie de oportunidades a los ciudadanos que deseen incorporarse activamente a la formación y a la capacitación en todas sus formas.

Osorio y Rivas (2008: 92), proponen una generalización a nivel de la educación universitaria que garantice la realización personal del ser, del ente humano y la consolidación social - Política del proyecto de Nación propuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela<sup>14</sup>. Desde 1999, Venezuela ha girado en torno a cambios de carácter estructural, político, educativo y cultural.

---

<sup>12</sup>P. Senge. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Cómo Construir una Organización Inteligente*, Caracas. Ediciones Gránica.

<sup>13</sup>La mayoría de los países de América Latina, se establecieron, al más alto nivel de los Ministerios de Educación y en algunas universidades, organismos técnicos dedicados específicamente a las tareas de planificación educativa de la mano con la planificación global del desarrollo económico y social. (B. Martínez. (2008: p. 77).

<sup>14</sup>La universalización es una alternativa frente a la educación superior que durante años se ha mantenido y responde a una política conservadora y dependiente que defiende los intereses de una minoría económica, fortaleciendo las diferencias de clases y la negación cultural. La inclusión amplia de ciudadanos supera las particularidades exclusivas para determinados grupos sociales, que convencionalmente se había sistematizado, mediante el uso de métodos de ingreso excluyentes en las universidades públicas venezolanas, es decir financiadas con recursos monetarios del Estado. (Osorio y Rivas, 2008: p. 92).

La educación se desplaza hacia componentes muy globales de cara a realidades sociales puntuales en el país. De esta manera, para el ente gubernamental, la educación universitaria promueve la recuperación y la reconversión de un proceso transformador que parte de una visión política centrada en la comunidad y en sus necesidades. Esta invitación es primordial para romper con los esquemas tradicionales y enfrentar ese conservadurismo administrativo- académico, con esquemas tradicionales que prevalecen en nuestras instituciones universitarias.

En el caso particular, esta investigación, centra su interés en el estudio de la gestión universitaria de los Instituto Universitarios de Tecnología (IUT), los cuales el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela les ha reconocido como Universidades Politécnicas Territoriales al servicio de la educación universitaria de las ciudadanas y los ciudadanos venezolanos.

Estas instituciones inicialmente fueron creadas a partir de los años de 1970, para la formación de un profesional intermedio entre el obrero especializado y los ingenieros (DGSES, 1965), sin embargo, en el año 2007, se inicia un proceso de transformación para estas organizaciones universitarias, con la apertura de los Programas Nacionales de Formación (PNF), permitiendo, la formación de ingenieros y licenciados, forjándose con esto, un cambio en la gestión para estas instituciones universitarias.

En esta forma y en consecuencia de las experiencias vividas y protagonizada, como participante activa en el trabajo desarrollado, en este proceso de transformación, promovido por el Estado Venezolano para los Institutos Universitarios de Tecnología, donde desde el año 1999, se vienen suscitando cambios en la gestión de estas organizaciones del sector público, el cual se profundizó con la apertura del proyecto político

universitario, *Misión Alma Mater* (Gaceta Oficial N° 39.148)<sup>15</sup>, donde una de las líneas estratégicas era la transformación de los Institutos Universitarios de Tecnología y Colegios Universitarios, a Universidades Politécnicas Territoriales.

Esta apertura hacia la innovación marcó una pauta, debido a que la misma naturaleza de la transformación se considera un quiebre significativo para la gestión en estas instituciones universitarias, lo cual coloca esta investigación, con un interés aún mayor para desarrollarla, debido a que evidencia la necesidad de incluir un cambio significativo en la cultura organizacional en la gestión universitaria.

No obstante, desde estos escenarios, se tienen que diseñar las distintas estrategias que se crean obligatorias, asumiendo el reto planteado a nivel nacional de acuerdo con las políticas públicas emanadas del Estado Venezolano a través de los planteamientos hechos en la CRBV (1999), en los Planes de Desarrollo Económicos y Sociales de la Nación, PDESN<sup>16</sup>, el Plan Sectorial de Educación Universitaria, donde en cada uno de ellos se invita a las comunidades a la participación.

Evidentemente, con los cambios políticos ocurridos en Venezuela, desde 1999, en la CRBV promulgada, se expresan las concepciones filosóficas, políticas, económicas y sociales que orientarán la reconstrucción del país en los próximos años, basándose fundamentalmente en la participación de la ciudadanía, con capacidad de decidir en todos los acontecimientos que afectan directa e indirectamente los diferentes ámbitos de su vida. (Castellano, 2005; 74)<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup>Gaceta Oficial N° 39.148, de fecha 27 de marzo de 2009, oficializa la creación de la Misión Alma Mater. Administrativa y públicamente, este proyecto se inició a mediados del año 2006.

<sup>16</sup>Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2001-2007; 2008-2013. Asamblea Nacional. Decreto N° 1528.

<sup>17</sup>M. Castellano. y Otros (2005): *Hacia la Construcción del Subsistema de Estudios Avanzados y de la Creación Científica y Humanística*. Caracas, MES/FUNDAYACUCHO. P 74.

Debe señalarse además que el Estado Venezolano, ha venido impulsando una serie de políticas públicas, conjuntamente con el MPPEU, proponiéndose incorporar una cultura institucional en el sector universitario, especialmente en los Institutos Universitarios de Tecnología, a través de planes formativos para la comunidad universitaria y científica.

Esta política tiene como objetivo, la búsqueda de una elevada calidad académica, que incorpore y profundice preceptos culturales de la fuerza de trabajo, con la intencionalidad de tener acceso a la participación ciudadana en condiciones más ventajosas en la sociedad global, donde es necesario iniciar una revisión del proceso cultural organizacional, hacia un proceso más flexible y más amplio, abierto al trabajo colaborativo, en estrecha vinculación de las ciencias con las humanidades, desmontando las tradicionales estructuras académicas y administrativas.

Dentro de este contexto, al considerar que actualmente, la misión de estas instituciones universitarias, es la generación y difusión de conocimientos, cumpliendo con la función social que se les encomendó, considerando en su transformación su entorno social, tomando en cuenta la demanda poblacional y las potencialidades de la localidad, contribuyendo con el desarrollo sostenible.

Este estudio abarca aproximadamente una década, donde la complejidad que éste encierra como estructura de reproducción social y cultural, de las sociedades modernas, demanda un análisis profundo. Dentro de la sociedad moderna, la organización educativa forma parte de las estructuras de *reproducción cultural*<sup>18</sup>. El trabajo educativo es un

---

<sup>18</sup>Bourdieu, señala que la escuela enseña una cultura de un grupo social determinado que ocupa una posición de poder en la estructura social la que se reproduce a través de una acción las que tienden siempre a reproducir la estructura de la distribución de del capital cultural ante otros grupos. (Bourdieu, 1977. *La Reproducción. Elementos para una Teoría del Sistema de Enseñanza*. Barcelona, Laia). P125.

trabajo de transmisión cultural para la preservación intergeneracional de la sociedad<sup>19</sup>.

De acuerdo, con los distintos enfoques, teóricos y autores en el tema tratado, Robbins, (2009); Morín, (1999); Bourdieu, (1977); Schein, (1988), fue dejando interrogantes, a consecuencias de que el tema de la cultura organizacional ha sido poco aplicado como práctica en este tipo de organizaciones públicas ¿Cuál será la Cultura de las Universidades Politécnicas Territoriales?; ¿Qué dimensiones de la organización se adaptan con mayor facilidad?. Actualmente, este contexto es considerado un asunto complejo, debido a la magnitud que refleja su alcance en el marco de las organizaciones.

En la medida que se va planteando, esta transformación universitaria a nivel nacional, va creciendo la inquietud y preocupación, en razón de que a pesar que se desarrollaba un trabajo en colectivo y colaborativo para estas instituciones públicas universitarias, donde se generaban documentos a nivel de instancias superiores ministeriales, los cuales en su mayoría, se socializaban en las comunidades de los IUT, se publican en gacetas oficiales emanadas a través del Estado Venezolano, en la gestión pública de estas instituciones, se dan muestra de rasgos que claramente aludían al peso de estas transformaciones en sus prácticas desarrolladas cotidianamente, incrementándose aún más, la necesidad de estudiar e indagar este fenómeno, donde se evidencien causas y relaciones entre las mismas.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se precisan lineamientos políticos, jurídicos, sociales e institucionales para iniciar la estructuración y construcción de un nuevo proyecto nacional, en este contexto institucional, se define claramente que

---

<sup>19</sup>E. Durkheim. (1975). *Educación y Sociología*. Editorial Península. Barcelona. España. P 98.

se debe trabajar en función de darle participación a las comunidades, como una de las aristas más emblemáticas que conduzcan al cambio, en lo político hacia lo democrático, participativo y protagónico, sin lugar a dudas, son estos planteamientos que originalmente se ponen al relieve de esta investigación.

En torno a lo planteado y más allá del debate epistemológico desplegado y de las distintas posturas de especialistas como Robbins, (2004); Morín, (1999); Schein, (1988), entre otros, frente a la cultura organizacional y la gestión pública, en esta investigación se trata de entender las complejidades involucradas en la formación de esta cultura organizacional para la gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología públicos, donde se requiere la integración de enfoques teóricos y metodológicos, pues se formará a partir de las opiniones, relatos, visiones, perspectivas y experiencias de las comunidades universitarias de estas organizaciones públicas venezolanas.

La cultura organizacional para estas instituciones del sector público, implica relacionar lo referente a la cultura académica en estas organizaciones públicas, y la gestión, debido a que ambas están entrelazadas entre sí. En los últimos años, la sociología ha presentado una corriente renovadora que hace un llamado a volver a pensar en la investigación como un medio para dotar de nuevas tareas hacia el *conocimiento social*<sup>20</sup>.

*Esto condujo a una explosión de las metodologías etnográficas<sup>21</sup> y fenomenológicas<sup>22</sup>, siendo estas un marco de estudio, apropiado para*

---

<sup>20</sup>R. Bernstein. (1982). *La Reestructuración de la Teoría Social y Política*. Editorial. Fondo de Cultura Económica. México. P 125.

<sup>21</sup>La etnografía, representa una etapa investigativa con propósitos fundamentalmente descriptivos, desarrollados para comprender las culturas humanas haciéndolas aplicables al desarrollo del hombre. (Sandín, 2008: 180).

<sup>22</sup>Las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta, exigen ser estudiadas mediante el

abordar la complejidad de las relaciones antes mencionadas, como son la cultura y la gestión pública, debido a que permite observar, indagar, interpretar, analizar esta praxis en el propio contexto en que se producen, constituyéndose en operaciones simultaneas y continuas, conduciendo este proceso a una investigación abierta, donde no se va de los datos al análisis, sin arribar a una síntesis definitiva, sino que se constituye en un *diseño emergente*<sup>23</sup>.

Ahora bien, con la intencionalidad de cumplir con el planteamiento formulado y lograr las metas para la cristalización del estudio, este se ubicó en una década de transformaciones de estas instituciones universitarias públicas, su incidencia en la cultura organizacional y su gestión, desarrollándose, siguiendo una metodología cualitativa, seleccionando a sujetos como informantes claves del contexto de estas colectividades académicas universitarias, personas involucradas en este proceso transformador, comprometidos con la transformación universitaria, con cargos gerenciales intermedios, de acuerdo con la estructura organizativa actual, la cual se mantiene desde los años noventa. Enmarcándose la investigación dentro del contexto de la línea de investigación referida a **Modernidad y Modernización en América Latina**.

### **1.1. Abordaje al análisis del problema.**

El proceso acelerado de cambios caracterizado por un amplio desarrollo científico que aplicados a la esfera de la producción,

---

*método fenomenológico* (Martínez, 2004:137).

<sup>23</sup>El *diseño emergente* permite ir explorando el fenómeno de estudio y modificando el camino y los métodos según considere necesario el investigador. (Salamanca, 1998).



distribución, consumo de bienes y servicios a nivel mundial, ha dado origen a transformaciones profundas y aceleradas en los quehaceres diarios de la humanidad. En América Latina, la vinculación de la universidad con la comunidad se encuentra atravesando crisis y cambios sustantivos.

Los retos que afrontan las instituciones universitarias, han sido objeto de muchos análisis e investigaciones a todos los niveles tanto internacional como regional. De allí que exista un amplio espacio dentro de este contexto ocupando gran parte de la producción intelectual bibliográfica, documental, todas en su gran mayoría bajo el patrocinio de organismos como el Banco Mundial, la UNESCO, el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros, esto a consecuencia, de la importancia que esto implica, para la implementación de las políticas públicas de los gobiernos y su desarrollo.

En este orden de ideas, en estos documentos y producción intelectual, en su gran mayoría, las reflexiones y conclusiones apuntan a que estas organizaciones universitarias, deben revisar sus paradigmas culturales y prácticas administrativas organizacionales tradicionales, y propiciar espacios para la transformación, que permitan inducir las bases del cambio y un nuevo modelo de gestión organizacional.

Es así como la educación universitaria enfrenta en estos momentos grandes desafíos para ajustarse a las condiciones de una realidad distinta, donde existe, una sociedad que demanda unas transformaciones de manera inmediata, a consecuencia de las complejidades crecientes, las incertidumbres, de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación *TIC*<sup>24</sup>, la globalización económica, entre otras.

---

<sup>24</sup>*Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), son parte del conjunto de elementos transformadores que han traído como consecuencia la globalización de los flujos de información y saberes, algunos autores coinciden en afirmar que las TIC, son incuestionables y están ahí,*

Los cambios se originan por un marcado crecimiento en la matrícula estudiantil, en la instalación de un número cada vez mayor de universidades, tanto públicas como privadas, la relación universidad-investigación-sector industrial, las nuevas culturas, los nuevos modelos de gestionar universitariamente el trabajo en redes, la pertinencia, la calidad, el nuevo perfil profesional que se demanda hoy día, para la formación profesional académica, acorde con las políticas públicas impulsadas por los entes gubernamentales, recientemente con la apertura de la gran Misión Saber y Trabajo<sup>25</sup>.

Ante esta realidad, es necesario evaluar la gestión universitaria a través de interpretaciones, en el entendido que se trata de producir un conocimiento de una realidad que es muy compleja y multidimensional, que exige un análisis exhaustivo sobre las nuevas prioridades planteadas a nivel del ejecutivo nacional, así como un sistema de relaciones internas y externas que apoyan mecanismos de configuraciones de poder, los cuales se instalan como patrones de rutinas y de actuaciones cotidianas en las organizaciones públicas, los cuales se reproducen en sus procesos internos y en sus valores culturales.

Estos sistemas de relaciones internas y externas, valores culturales, normas, conductas, símbolos, modelos mentales, forman parte de estructuras establecidas en el tiempo, siendo el resultado de un complejo proceso de aprendizaje dentro de las organizaciones

---

*formando parte de la cultura tecnológica que nos rodea y con la que debemos convivir, provocando continuas transformaciones en nuestras estructuras económicas, sociales y culturales e incidiendo en casi todos los aspectos de nuestra vida. ((PNUD, 2000).*

<sup>25</sup>*La gran Misión Saber y Trabajo, es una de las políticas públicas impulsada por el Estado Venezolano, con la intencionalidad de darle continuidad al proyecto político del actual gobierno, donde uno de los componentes de su desarrollo consiste en fortalecer el sistema de formación para la producción con tres ejes sinérgicos que son, la educación temprana, formación y certificación técnica y formación universitaria, con valores colectivos, con generación de nuevas relaciones sociales de producción, que conduzca a un nuevo modelo organizacional fortaleciendo la participación ([www.ipasme.gob.ve/granmisionsaberytrabajo](http://www.ipasme.gob.ve/granmisionsaberytrabajo)).*

universitarias públicas, que ha estado influenciado por la conducta de los líderes (Schein, 1988:176).

Las instituciones universitarias por mucho tiempo se han mantenido enclaustradas y ajenas a las demandas sociales y culturales, convirtiéndose en verdaderas fabricas de producción y consumo intelectual. Actualmente, a la luz de la complejidades presentes en estas instituciones universitarias, de cara a las exigencias de la conformación en redes académicas, con la consolidación e integración de los perfiles de formación, con las demandas de excelencia técnica y profesional de los entes corporativos, las exigencias sociales del entorno, la *ciudadanía*<sup>26</sup>, reclama una profunda reforma de sus estructuras y un fortalecimiento de su misión social universitaria, de manera que no solo ofrezca respuestas eficientes con nuevos modelos curriculares, tecnológicos y estructurales, sino que además se ajuste a las transformaciones propias de los tiempos tan complejos en las instituciones educativas.

Es necesario, que surja una nueva cultura en la organización y una nueva estructura organizativa, donde la participación, el consenso, la dialéctica comprensiva de la comunidad se traduzcan en nuevas formas de socialización, distinta a las impuestas por los viejos esquemas tradicionales, burocráticos, autoritarios, autocráticos, con excesivos paradigmas de la dominación, instalado en las lógicas epistemológicas de los sujetos a cargo de la gestión en estas organizaciones, con otra manera de pensar la construcción lógica institucional. Es imperioso un cambio en las estructuras cognoscitivas, pasar del pensamiento lineal al divergente, pensar culturalmente diferente.

---

<sup>26</sup>*Teóricamente la ciudadanía es un status concedido a aquellos que son miembros integrales de una comunidad. Todos aquellos que poseen el status son iguales en cuanto a derechos y obligaciones pertinentes a él. No existe ningún principio universal que determine cuales serán los derechos y obligaciones, pero las sociedades en las que la ciudadanía es una institución en desarrollo, crean una imagen de ciudadanía ideal, en relación a la cual puede ser medido el éxito, y hacia la cual puede dirigirse la aspiración de la comunidad. (Teixeira, 2004:108).*

Es evidente, que los cambios que se viven actualmente, la naturaleza cambiante del conocimiento y la complejidad que tienen los problemas para ser resueltos hoy día, tal como se mencionó en párrafos anteriores, obligan a que aparezcan nuevos conceptos como son; la interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y multidisciplinariedad, entre otros, donde se requiere del trabajo participativo, en equipo, en el cual existan especialistas de diferentes ramas del saber.

De acuerdo con las necesidades del entorno local, nacional, regional y global, y con miras a propiciar la participación, en la Conferencia Mundial de Educación Superior CMES (2008)<sup>27</sup>, celebrada en París, se establecieron unos lineamientos apropiados a las nuevas realidades, particularmente, el concepto de educación como bien público social, derecho universal y deber del Estado, los cuales se plasmaron en la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES-2009)<sup>28</sup>.

En este documento, el lineamiento 3, referido a la innovación educativa, se le recomienda a las instituciones universitarias, *“promover la capacitación permanente de los docentes en nuevos modelos de enseñanza/aprendizaje, con capacidad para trabajar en espacios educativos complejos, con grupos heterogéneos o con personas de diversos orígenes culturales y sociales”*.

Por tanto, los valores y principios establecidos en esta declaración de la CRES (2009), obligan a la educación universitaria, independientemente de la naturaleza jurídica de las instituciones universitarias a: i) Afirmar la noción de calidad vinculada a la pertinencia e inclusión social; ii) Formar y promover una cultura democrática y ciudadana, en colaboración con los niveles previos de educación; iii)

<sup>27</sup>CMES. Conferencia Mundial de Educación Superior. París. (2008).

<sup>28</sup>CRES: Conferencia Regional de Educación Superior. Venezuela. Propuesta para la CMES-2009.

Afirmar los valores humanísticos y de la promoción de la cultura de paz, el respeto y valoración de la diversidad cultural y el compromiso con el desarrollo humano y sustentable; iv) Generar condiciones para el diálogo entre pares con otras regiones del planeta con énfasis en la cooperación sur-sur, contribuir con las solución de las problemáticas sociales más agudas.

A tenor de lo señalado y en este devenir histórico que se vive de manera tan acelerada, existe una demanda por parte de la sociedad, de una reconstrucción cultural organizativa de los modelos de gestión universitaria, donde los líderes de estas instituciones universitarias tienen que concientizar la responsabilidad de incitar a tener una visión crítica de sus propias misiones y las relaciones de estas con esta sociedad, por lo tanto es desde allí de donde hay que proponer los cambios necesarios.

Propiciar la puesta en práctica del trabajo en equipo, la participación ciudadana, desde y hacia las comunidades, dispuestos a aprender a pensar en la complejidad, y sobre todo que estén abiertos al diálogo crítico, que conlleve a la construcción social de una nueva cultura organizacional en la gestión universitaria para estas instituciones de educación universitaria, las cuales están llamadas a trabajar mediante la conformación de redes universitarias.

De estos surge una temática que ha adquirido mucha notoriedad en el ámbito académico y la gestión universitaria, como lo es, el término de la *responsabilidad social universitaria*<sup>29</sup>, siendo las cosas así, en estas organizaciones universitarias, se toma conciencia de su labor social y de su rol con el entorno, considerándose que esta labor debe ser integral y

---

<sup>29</sup>La *responsabilidad social universitaria* consiste en una visión integral de la responsabilidad social aplicable al ámbito universitario y a la sociedad en general, desde la óptica de sus funciones relacionadas con gestión, docencia, investigación y extensión, focalizados en la promoción y formación de valores de todo orden en la búsqueda de la excelencia. (Jiménez, 2006).

compartida, donde se incluyen a todos los actores sociales de todas las organizaciones, como son: las familias, los partidos políticos, las organizaciones civiles y gubernamentales y los denominados *Consejos Comunales* (2006)<sup>30</sup>.

En Venezuela, el año 1999, marcó una pauta en relación a las grandes transformaciones que se dieron en las instituciones universitarias de tecnología, la democracia participativa y protagónica surge como uno de los aspectos más emblemáticos con la promulgación de la CRBV (1999), a partir de ese momento, se iniciaron los cambios integrales en la administración, tanto pública como privada, dándose la apertura a una etapa en la consolidación de una nueva cultura en la forma de gestión para estas instituciones universitarias de todo el territorio nacional, el principal desafío, con el cual se dio inicio a esta transformación fue la de poner fin a la exclusión social que prevalecía en este sector de la educación universitario. En torno a esto el gobierno Nacional, en el año 2003, implementó mediante decreto el proyecto de la Misión Sucre.

Las reformas promovidas por el Estado Venezolano, son un conjunto de procesos suscitados que tienen por finalidad buscar que el Estado asegure su supervivencia y su funcionalidad ante los incesantes cambios culturales, económicos, políticos y sociales de cada una de las regiones del país. Toda reforma de Estado, promueve en sí misma una transformación en la gestión de sus instituciones, debido a que estas deben responder y atender de manera eficaz las demandas y necesidades de la sociedad.

Siendo así, en el seno del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, y actuando como ente rector de la educación universitaria venezolana, se diseñaron un conjunto de principios

---

<sup>30</sup>Los consejos comunales. Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2006.

orientadores, a través de resoluciones, decretos y planes sectoriales para la educación universitaria, fijándose en los mismos, los objetivos y posiciones, para el redimensionamiento de la gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología.

Entre algunos de los principios orientadores se encuentra, la afirmación de nuestra diversidad cultural como sociedad, algunas de sus implicaciones apuntan, hacia el papel crítico de la educación universitaria para desarrollar nuestras capacidades para pensar con cabeza propia y contribuir a superar la colonialidad del saber; la democracia participativa y protagónica en todos los sectores sociales, con la intencionalidad de fortalecer las condiciones políticas, sociales, económicas, organizativas, científicas, culturales.

Morín (2002)<sup>31</sup>, señala lo siguiente *“La organización sociocultural ocupa en cada espíritu un santuario donde impone sus imperativos, normas y prohibiciones, así como un mirador desde el que vigila sus actividades”*. Reafirmando con estas postulaciones teóricas la responsabilidad en estas comunidades universitarias, con el rol que se desempeña, dentro del contexto de estos tiempos cambiantes y transformadores.

La cultura en los Institutos Universitarios de Tecnología públicos, es una realidad compleja, debido a que cada día se hace más visible la creciente estructura organizativa, donde impera la burocracia, sin que sea posible obtener calidad en los procesos administrativos. Donde se olvida el verdadero compromiso de la comunidad gerencial inmersa dentro de estas instituciones. Crozier, (1989)<sup>32</sup>, sustenta *“...el recurso humano se convierte en recurso raro: la posesión de materias primas, de técnicas e*

---

<sup>31</sup>E. Morín (2002). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*.

<sup>32</sup>M. Crozier. (1989). *L'entreprise a L'écoute. Apprendre la Management Post-Industrial*. Paris. Inter Editions.

*incluso de capital no son interesantes más que en la medida en que se disponga de los recursos humanos que permitan activarlos". (p 91).*

Es imposible mantener la calidad parcial y aún menos la total sin un compromiso prioritario de todos los miembros de las organizaciones, y de sus gerentes, se hace necesario, adoptar una perspectiva dinámica, una capacidad de innovar, de desarrollar nuevos servicios y de lograr una calidad cada vez mayor, esto no depende solo de la inversión material, es obligatorio invertir en la formación de las personas, en sistemas de relaciones, en la cultura.

En efecto, los líderes universitarios, en este proceso de cambio societal, en sus actividades direccionales, gerenciales e instruccionales están obligados a hacerle sentir a los ciudadanos, lo importantes que son dentro de este contexto cambiante, la libertad que tienen para pensar analizar y redefinir sus ideas, reconociendo la controversia como su más grande desafío, permitiéndole la participación, tomando en cuenta sus opiniones.

El artículo 3, del Capítulo I, de la Ley Orgánica de Educación, (LOE)<sup>33</sup>, el Artículo 3, de la CRBV (1999), y como está planteado, en unas de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Económico y Social (2007-2013)<sup>34</sup>,

La Educación Superior debe ser un espacio de democracia participativa y protagónica, que procure la participación de la sociedad toda. Debe desarrollar las capacidades de las comunidades para la participación y la comunicación y contribuir activamente al empoderamiento de los sectores tradicionalmente relegados". (p12).

Evidentemente, las comunidades universitarias conjuntamente con todos sus miembros, que la conforman son las llamadas a jugar el papel

<sup>33</sup>Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 5929. De fecha 15 de Agosto 2009.

<sup>34</sup>Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. (PDESN). 2007-2013.



protagónico en este proceso de transformación que se vive a nivel nacional, y tendrán el compromiso de auspiciar la importancia que la sociedad, el Estado y los entes gubernamentales le otorguen para lograr los cambios socioculturales que sean necesarios implementar al momento de tomar decisiones en función de indicadores y resultados. Fortaleciendo los mecanismos que permitan la rendición de cuentas y evaluaciones institucionales, una verdadera y real rendición de cuentas y evaluaciones institucionales, el empoderamiento que se manifiesta en la actuación por parte de los líderes institucionales, permitiéndole la participación a las comunidades en la toma de decisiones.

La calidad académica es un reto permanente en estas instituciones universitarias de tecnología, se tienen que generar espacios de reflexión y autocrítica, esto se vincula con las cualidades que se le atribuye y, aparece relacionada a paradigmas, modelos de gestión, personal, programas, infraestructuras, aprendizajes, productos y usos; la pertinencia, la cual está estrechamente vinculada a la definición y delimitación de necesidades y prioridades sociales, la consideración de la dimensión planetaria que adquieren muchos de los temas contemporáneos que requieren la integración de acciones académicas de rango también planetario.

Dentro del contexto de lo que se viene planteando, en párrafos anteriores, Morín (2002)<sup>35</sup>, sostiene,

Una humanidad planetaria que se desenvuelve a través de una tensión contradictoria y complementaria de dos hélices mundializadoras: el cuatrimotor (ciencia, técnica, industria e interés económico) y las ideas humanistas y emancipadoras del hombre. En este contexto es preciso pensar en la posible

---

<sup>35</sup>Morín, E. (2002). *Educación en la Era Planetaria. El Pensamiento Complejo como Método de Aprendizaje en el Error y la Incertidumbre Humana*. Unesco/Universidad de Valladolid. Valladolid. p. 11.

emergencia de una sociedad-mundo capaz de gobernar el devenir planetario de la humanidad. (p.11).

En atención a lo expuesto anteriormente, se hace necesario trabajar en función de lograr la formación integral, con procesos formativos que promuevan la articulación de conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos, con miras a la formación del ciudadano planetario. Haciendo una reflexión en torno a los modelos mentales, de los gerentes universitarios, debido a que son ellos los líderes, los pioneros para que suceda la transformación. Sin cambios en los modos de pensar, y en las actuaciones de manera tradicional, como las aplicadas en las gestiones de estas instituciones, en décadas pasadas, es muy difícil lograr el cambio verdadero y sincero de la educación universitaria en los Institutos Universitarios de Tecnología.

En sintonía, con lo expuesto anteriormente por el citado autor, se sustenta la respuesta a la pregunta circular de Karl Marx en sus tesis sobre Feuerbach;

¿Quién educará a los educadores?, consiste en pensar que siempre existe, en distintas partes del planeta, una minoría de educadores, animados por la fe en la necesidad de reforzar el pensamiento y de regenerar la enseñanza. Son educadores que poseen un fuerte sentido de su misión". (p.95).

El gobierno nacional, a través de políticas públicas de Estado, se propuso poner en marcha una serie de estrategias, comenzando este proceso con la intervención nacional de las instituciones universitarias de tecnología del sector público. La materialización de este proceso de transformación, ha dependido de las formas de pensar los modelos de gestionar de cada uno de los integrantes de estas comisiones designadas ministerialmente, en cada una de estas instituciones universitarias.

A lo largo de una década, se han confrontando, modelos de pensar, actuar y conducir estas organizaciones universitarias, en todas estas instituciones, se han manejado una gran diversidad en las concepciones ideológicas y políticas, de acuerdo con los líderes de turno, a quien le corresponde tal responsabilidad social de guiar las actividades académicas, administrativas universitarias.

En cada una de las distintas instituciones universitarias de tecnología, los avances, con la implantación y la puesta en marcha, en los quehaceres diarios, de las diferentes estrategias gerenciales ha impactado, produciendo, desiguales resultados y cambios de la cultura organizacional en la gestión, en cada una de estas instituciones. La estructura organizativa, de estas instituciones presenta diferencias en sus organigramas, así como en sus modelos de gestión, dependiendo de esquemas tradicionales, burocráticos lineales.

Algunas de estas instituciones universitarias están dirigidas por ciudadanos que son designados por el ente rector, sin que tengan conocimiento de la naturaleza de estas organizaciones, debido a que no pertenecen ni han pertenecido a este sector universitario, por lo que desconocen, los reglamentos y decretos que rigen los destinos administrativos y académicos de estas organizaciones, así como la conformación de su estructura organizativa funcional organizacional.

Consecuencia, de las transformaciones en estas instituciones, se pone de manifiesto que existe una realidad, donde los derechos sociales se amplían a nuevas áreas de la vida social y se incorporan nuevos escenarios hacia la consolidación de la función social del Estado, donde se redefinen, estableciéndose que será éste el que ejercerá el rol principal en cuanto a la garantía de los derechos sociales, se introduce el principio de la corresponsabilidad de las familias y de la sociedad con igual

obligación de cumplir deberes para asegurar cabalmente el ejercicio de estos derechos.

Este planteamiento se expone en los diferentes documentos oficiales, emanados de instancias Ministeriales y del Estado venezolano, estos son: la Resolución Ministerial N° 192 de fecha 13 de Octubre de 1999, lo establecido en el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Administración Central. Asimismo, en concordancia con el artículo 107 de la Ley Orgánica de Educación y los artículos 4, 52 y 77 del Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios, Decreto Presidencial N° 867 de fecha 27 de septiembre de 1995, publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.995 de fecha 31 de octubre de 1995, y la Resolución N° 778, Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.072, la Gaceta Oficial N° 37.375, de fecha 12 de Enero de 2000, Ley Orgánica de Educación (2009).

Otros documentos oficiales son la Gaceta Oficial N° 30.320, Reglamento de Ingreso, Ascenso, Ubicación, Permanencia y Egreso para Docentes de los IUT y CU, Gaceta Oficial N° 39.303, Decreto N° 7038, de fecha 10 de Noviembre de 2009, la Ley de los Consejos Comunales (AN 2006), el Plan Sectorial de Educación Universitaria 2008-2013, Plan de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, Plan de Desarrollo Económico y Social 2008-2013.

Igualmente las Políticas fijadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, la Ley de Ciencia, Tecnología e innovación (2001), Políticas de Desarrollo local (AN 2002), Reglamento de la Ley del Trabajo, Gaceta Oficial N° 38.426 del 28 de Abril 2006, (RLT)<sup>36</sup>, Ley Orgánica del Trabajo, Gaceta Oficial N° 39.153 del 03 de Abril

---

<sup>36</sup>*Ley Orgánica del Trabajo, Gaceta Oficial N° 39.153 del 03 de Abril 2009.*

2009, la Ley de Servicio Comunitario (2005)<sup>37</sup>, existiendo además, la Ley de Universidades (1967)<sup>38</sup>.

Tomando como referencia lo plasmado, en las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, (PNSB)<sup>39</sup>, y vinculándolo con el artículo 34, de la Ley Orgánica de Educación (2009), en lo referido al principio de autonomía, en la función tipificada donde se expresa lo siguiente, “Elegir y nombrar sus autoridades con base en la democracia participativa y protagónica y de mandato revocable, para el ejercicio pleno y en igualdad de condiciones de los derechos políticos de los y las integrantes de la comunidad universitaria, profesores, profesoras, estudiantes, personal administrativo y obrero, y los egresados y las egresadas de acuerdo al reglamento.

Se elegirá un consejo contralor conformado por los y las integrantes de la comunidad universitaria”. Asimismo, se establece como función: *“Administrar su patrimonio con austeridad, justa distribución, transparencia, honestidad y rendición de cuentas, bajo el control y vigilancia interna por parte del consejo contralor, y externa por parte del Estado”*.

Es ineludible crear mecanismos que permitan cristalizar los lineamientos, orientaciones y cumplimiento de lo establecido en todos estos documentos legales, como son el PDESN, las Gacetas Oficiales donde se expresa que la Comisión de Modernización y Transformación, estará conformada además de los miembros que se mencionan en dicha gaceta oficial, incorporar como miembros de esa comisión a un (01) representante de los profesores y un (01) representante de la comunidad estudiantil, elegidos dentro del seno de la comunidad del Instituto, los

---

<sup>37</sup>Ley de Servicio Comunitario. Gaceta Oficial N° 38.272. de fecha 14 de septiembre de 2005.

<sup>38</sup>Ley de Universidades. Gaceta Oficial N° 28.262. de fecha 17 de febrero de 1967.

<sup>39</sup>Proyecto Nacional Simón Bolívar. Presidencia de la República. Caracas, septiembre de 2007.

cuales tendrán derecho a voz y a voto. (Gaceta Oficial N° 38.824 del 4 de diciembre de 2007, Resolución N° 2518).

Es importante señalar, que actualmente, en estas instituciones universitarias de tecnología, se están generando dos tipos de administración de currículo, donde existe una transición curricular, debido a que coexisten los Programas Nacionales de Formación (PNF)<sup>40</sup> y las carreras tradicionales, las cuales se están cerrando, para darle cabida completa a los PNF, incorporándose a la gestión de los PNF, para estas instituciones, a los Comité Interinstitucionales, los cuales son designados en Gacetas Oficiales, siendo conformados por docentes, representantes del sector industrial, con reconocidos, credenciales académicos y experiencia laboral. (Gaceta Oficial N° 39116)<sup>41</sup>.

De acuerdo con las metas trazadas, por el gobierno nacional a través del MPPEU, en el marco de la Misión Alma Mater, y continuando con este proceso de transformación de la gestión universitaria para estas instituciones universitarias públicas, y lo referido a la conversión de los institutos y colegios universitarios a Universidades Politécnicas Territoriales (UPT)<sup>42</sup>, en el año 2010, mediante decreto nacional, se anuncia, la transformación de los primeros, seis (06), institutos universitarios de tecnología a Universidades Politécnicas Territoriales (UPT).

Dentro de estas instituciones universitarias transformadas a UPT, se encuentra el Instituto universitario de tecnología experimental de la Victoria, ubicado en la región central, institución universitaria, que se ubica espacialmente dentro del grupo de organizaciones universitarias consideradas en esta investigación, donde el MPPEU, para la gestión, ha designado una *Comisión Organizadora* y un *Consejo Directivo provisional*,

---

<sup>40</sup>PNF. Programas Nacionales de Formación. Gaceta Oficial N° 32032. (2008).

<sup>41</sup>Comité Interinstitucionales, Gaceta Oficial N° 39116. 09 de febrero de (2009).

<sup>42</sup>Gaceta Oficial N° 5987. extraordinaria de fecha 16 de Julio de 2010.

*donde este último ejercerá en forma colegiada la autoridad académica y administrativa de la universidad hasta tanto se promulgue el Reglamento de organización y funcionamiento de las mismas*<sup>43</sup>.

Este Consejo Directivo, estará integrado por, La o el rector; La o el secretario; Las o los responsables de las áreas: académica, administrativa, estudiantil y territorial; Una o un representante del MPPEU; Una vocera o vocero de las y los estudiantes; Una vocera o vocero de las y los profesores; Una vocera o vocero de las y los trabajadores administrativos; Una vocera o vocero de las y los obreros. De igual manera la comisión organizadora, estará conformada por: vocerías del poder popular, del ejecutivo regional y los municipios, de la zona educativa, de la misión sucre, de los consejos estudiantiles, de profesores, de los trabajadores administrativos y obreros, así como los miembros del *Consejo Directivo*<sup>44</sup>.

En estas instituciones universitarias de tecnología, tanto las ya transformadas, como las pronto a convertirse en universidades politécnicas territoriales, el gerente universitario, juega un papel bien crucial y de primer orden, en todo este proceso transformador, esta gestión, tiene que estar comprometido con la construcción social de nuevos paradigmas culturales organizacionales y formas de gestionar y de gerencial y de acuerdo, con lo expuesto en los párrafos anteriores, se tiene que asumir un modelo de gestión hacia y con la participación de un colectivo, tal como está planteado a nivel nacional para este tipo de organizaciones universitarias.

En función de lo que antes planteado, dentro del contexto correspondiente a esta investigación, relacionado con la cultura organizacional en la gestión de los institutos universitario de tecnología y

<sup>43</sup>*Idem. Gaceta Oficial N° 5987. P.23.*

<sup>44</sup>*Idem. Gaceta Oficial N° 5987. P. 27.*

las políticas públicas que implementa el Estado venezolano, surgen las dimensiones que han sido objeto de tratamiento en distintos enfoques, además, la dinámica desplegada, condujo a trazar una serie de interrogantes: ¿Qué dimensiones de la cultura organizacional se adaptan con más facilidad o dificultad al cambio?; ¿Cuáles son los valores postulados por estos gerentes universitarios? ¿Cómo se implementan las políticas públicas en materia de educación universitaria y los lineamientos emanados del MPPEU?; ¿Cómo es el mecanismo de difusión organizacional?; ¿A cuales estructuras de funcionamiento se articulan?; ¿Cómo hace para manejar y conjugar términos como calidad, pertinencia, cultura, burocracia?; ¿Qué estrategias aplica en su gerencia universitaria para generar nuevas formas culturales de relacionarse con el entorno?, ¿Que tipo de liderazgo se cimientan en la organización?; ¿Qué tipo de liderazgo construyen estas instituciones?; ¿Cómo se plantea en su ambiente la participación ciudadana?; ¿Cómo integra para su gestión a los comité interinstitucionales los cuales son designados en gacetas oficiales para formar parte en la gestión de los programas nacionales de formación?.

Estas interrogantes sirvieron de sustento para plantear la intención de la investigación que no es más que conocer la dinámica de la acción de los que hacen vida en estas instituciones universitarias, mediante la experiencias vivida en estos entornos sociales, con apoyo de la hermenéutica, como el proceso mediante el cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación (Dilthey, 1900: 102), y la dialéctica, permitiendo la interpretación de los significados de las acciones de los seres humanos, o las acciones, que los actores le atribuyen a los cambios desde la transformación de esta instituciones.



## **1.2. Preguntas de investigación e interrogantes.**

A partir de la diversidad teórica, de la vivencia compartida con otros y apoyándose en el enfoque cualitativo y la perspectiva fenomenológica emergen otras interrogantes, con la finalidad de poder obtener un mejor resultado en el logro del planteamiento anterior, como son: ¿Quién, Qué, Dónde, Cuándo, Cuáles y Cómo?, que surgen del entendimiento de la cultura organizacional y la gestión universitaria para los IUT, con la intención de situar las dimensiones en ambos conceptos que permitan el análisis para estas instituciones públicas y permitir la construcción de las proposiciones para el objeto investigado como es la cultura organizacional en la gestión pública.

## **1.3.-Propósitos del estudio en torno a la cultura y gestión universitaria**

Tomando como referente la problemática descrita, el propósito puntual de esta investigación se centra en generar una aproximación teórica, para la transformación universitaria de los Institutos Universitarios de Tecnología, desde la cultura organizacional en la gestión y la aplicación de políticas públicas en estos contextos universitarios. En este estudio representa un fenómeno que parte del debate epistemológico desarrollado entre los actores y sus posturas frente a la praxis de las transformaciones institucionales, relacionadas con la cultura organizacional y la gestión pública, entendiendo con ello las complejidades propias de la dinámica universitaria e integrando las perspectivas desde la cotidianidad, así como los diferentes enfoques teóricos y metodológicos que en torno a esta temática giran.

- Interpretar la cultura organizacional que emerge de los procesos de transformación de la gestión universitaria en el ámbito de las políticas públicas impulsadas por el estado venezolano, instaurada en los institutos universitarios de tecnología.
- Indagar en torno a las características de la cultura organizacional en la gestión en estas instituciones universitarias del sector público, desde la perspectiva de los informantes claves.
- Interpretar las posiciones, opiniones y visiones, de este grupo de informantes, en cargos gerenciales intermedios, de estas instituciones universitarias, que permitan la elaboración de proposiciones teóricas, referidas al entendimiento de la formación de una cultura organizacional en la gestión pública.
- Contrastar desde los puntos de vistas de los discursos y las perspectivas teóricas disponibles, conocer los procesos de formación de la cultura organizacional en la gestión para estas instituciones universitarias del sector público.

#### **1.4.-Relevancia y justificación del estudio.**

Con los cambios y transformaciones que se vienen planteando a nivel nacional para los Institutos Universitarios de Tecnología, la cultura organizacional en la gestión universitaria, se puede considerar como uno de los objetivos de mayor relevancia dentro de este proceso transformador. Las sociedades actuales, se enfrentan hoy día, al reto de

proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio, el cual viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de nuevas sociedades.

En este sentido, el proyecto universitario debe estar orientado al cumplimiento de las metas y los retos trazados, estos desafíos se logran en la medida que la práctica del conocimiento, sea un vínculo significativo entre todos y cada uno de los miembros de la comunidad involucrados en ese proceso cambiante, es decir, debe existir una adecuada comunicación que implique la participación del colectivo tal como lo establece la CRBV (1999).

Obviamente, las Ciencias Sociales, son las sapiencias llamadas para encargarse de realizar los estudios necesarios y crear los elementos que colaboren en las transformaciones culturales y sociales, de las organizaciones. Es el caso, que actualmente, se está viviendo, en estas instituciones universitarias del sector público, con miras a transformaciones y cambios.

A tenor de lo expuesto anteriormente, Hargreaves (2005)<sup>45</sup>, afirma,

(...) al compás del cambio social, la cultura de cualquier organización padece transformaciones que le comportan conflictos en su interior y en relación al papel que jugaba y tiene que jugar en la sociedad y que colaboran a modificar constantemente su estructura organizativa en la línea del cambio necesario. (p 68).

En torno a lo relacionado con el caso de la cultura organizacional son muchos los estudios que en este elemento han desarrollado numerosos autores, como, Robbins, (2009); Schein, (1988); Hofstede, (1980); Deal y Kennedy, (1985), donde algunas de estas investigaciones

---

<sup>45</sup>A. Hargreaves. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Traducción P. Manzano, 5ª. edición. Ediciones Morata. España.

se han realizado en organizaciones empresariales como, el IESA, (1995); IBM, (1980); Toyota, (2001), la variedad y calidad de las mismas, han permitido establecer soluciones y aplicaciones, en los contextos relacionados con la gestión, la comunicación, el crecimiento y el desarrollo de estas organizaciones.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional, significa pasar de una cultura tradicional, donde prevalecen los estilos burocráticos, enraizados en los valores por el poder, a una cultura del desempeño, donde se pueden aportar ideas, donde los elementos claves para la aceptación del cambio cultural es la comunicación efectiva, trasmisión de valores organizacionales e individuales, creencias compartidas, avance de la utilización de una mejor infraestructura tecnológica.

En este sentido, Lanz (1998), hace el señalamiento que es *necesario romper con los esquemas de la cultura burocrática*, estar en disposición de abrirse a nuevos escenarios, espacios de participación, y consolidar dentro de las organizaciones universitarias una cultura de participación. (p 163). Las organizaciones, no solamente evolucionan para adaptarse a los cambios profesionales y competitivos.

Con esta investigación se exploran condiciones iniciales para la búsqueda de datos que confieran apoyo a otras investigaciones, en la construcción de hipótesis mediante la consideración de diferentes gestiones públicas, estableciéndose antecedentes para la identificación y verificación empírica de otros estudios de mayor complejidad en el desarrollo y transformación de los patrones culturales organizacionales hacia la construcción social de las organizaciones universitarias públicas.

Este estudio, se justifica y se hace necesaria, para todo este proceso transformador universitario, debido a que el mismo, fortalece la actividad de la gestión universitaria para estas nuevas instituciones que surgen para nuestro país, y esta nueva sociedad que emerge, ofreciendo un producto intelectual colaborativo a la creación del conocimiento, de estrategias que redunden en mejorar la cultura organizacional en la gestión universitaria desde el ámbito mismo de su realización, integrando los distintos representantes que incurren en esa labor comunitaria, cultural, política y su correspondiente efecto sobre el alcance de la participación, de acuerdo con las políticas públicas, que son establecidas, a través de los organismos respectivos.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación es de gran utilidad, para la comunidad universitaria, debido a que los resultados obtenidos, se constituyen en un aporte al área del conocimiento de las llamadas sociologías cualitativas, así como, en todo lo que concierne a las mejoras en las relaciones jerárquicas y burocráticas, existentes en estas instituciones universitarias, sirviendo de apoyo a futuras investigaciones en el área de las ciencias sociales.

Con el desarrollo de los procesos productivos, y el dinamismo que hoy se caracteriza, es necesaria la labor de los intelectuales, para describir, analizar y evaluar todos estos procesos transformadores. Esta investigación es conveniente, de gran utilidad, debido a que ofrece datos actualizados sobre la temática tratada, como es la transformación de la gestión universitaria, para este sector de los institutos universitarios de tecnología, así como, la formación de una cultura organizacional para estas nacientes organizaciones del sector universitario.

Desde el punto de vista de las implicaciones teóricas, el objeto de estudio, tiene relevancia social, pues con la CRBV (1999), se suscitaron

cambios significativo para estas instituciones universitarias, donde se propone la eliminación de estructuras organizativas con patrones antiguos, con marcados paradigmas de dominación y de verticalidad con miras a una estructura, más hacia el trabajo en equipos, con una mayor participación de las comunidades universitarias.

Esta investigación permite explorar la realidad de estas instituciones siguiendo un *paradigma ideográfico*<sup>46</sup>. Delimitar el conocimiento al espacio del funcionamiento, de la organización, en concordancia con su quehacer cotidiano, construyendo una cultura organizacional, Habermas (1999), denomina esto como “*mundo de la vida*”<sup>47</sup>. En concordancia con lo establecido, en los documentos oficiales públicos, que demandan una transformación, académica y administrativa, en la gestión en estas organizaciones universitarias, con la aprobación de los PNF, y la designación de los Comité interinstitucionales de los PNF, como parte de la gestión para estas instituciones.

Desde los aspectos teóricos, los postulados actuales en materia de *teoría de la organización*<sup>48</sup>, han experimentado una valiosa evolución desde mediados del siglo pasado, cuando se formularon las temáticas sobre la complejidad.

Asimismo, Habermas (2002), con la teoría de acción comunicativa y con la idea de reconstruir su auténtico sentido crítico y emancipador, proponiendo, para las ciencias sociales y la filosofía de una racionalidad comunicativa, diferenciando la experiencia sensorial de la experiencia de la acción. Es evidente que los objetivos, es crear un estatuto de razón

---

<sup>46</sup>El paradigma ideográfico, dirige la atención a los aspectos no medibles, no cuantificables, estas se pueden caracterizar por las creencias, motivaciones, interpretando y evaluando la realidad existente en las organizaciones. Donde la dimensión cultural juega un papel importante se analiza e interpreta la realidad cultural en la cual se desenvuelven los sujetos. (Bogdan and Sari, (1992).

<sup>47</sup>J. Habermas. (1999). *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, Madrid. España. p. 27.

<sup>48</sup>C. Ramió. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Tecnos – Universidad Pompeu Fabra. Barcelona. España.

comprensiva, de cómo incentivar un interés lógico por la emancipación humana.

Hoy día, tales referentes teóricos se constituyen en un importante aporte, es a partir del cual, se puede entender la gestión universitaria para estos tiempos. El término cultura organizativa, se identifica con la propuesta de Handy (1987), cuando la define como *“un conjunto de valores y significados compartidos por los miembros de una organización, manifestados de forma tangible o intangible, que determinan y explican sus comportamientos individuales”*.

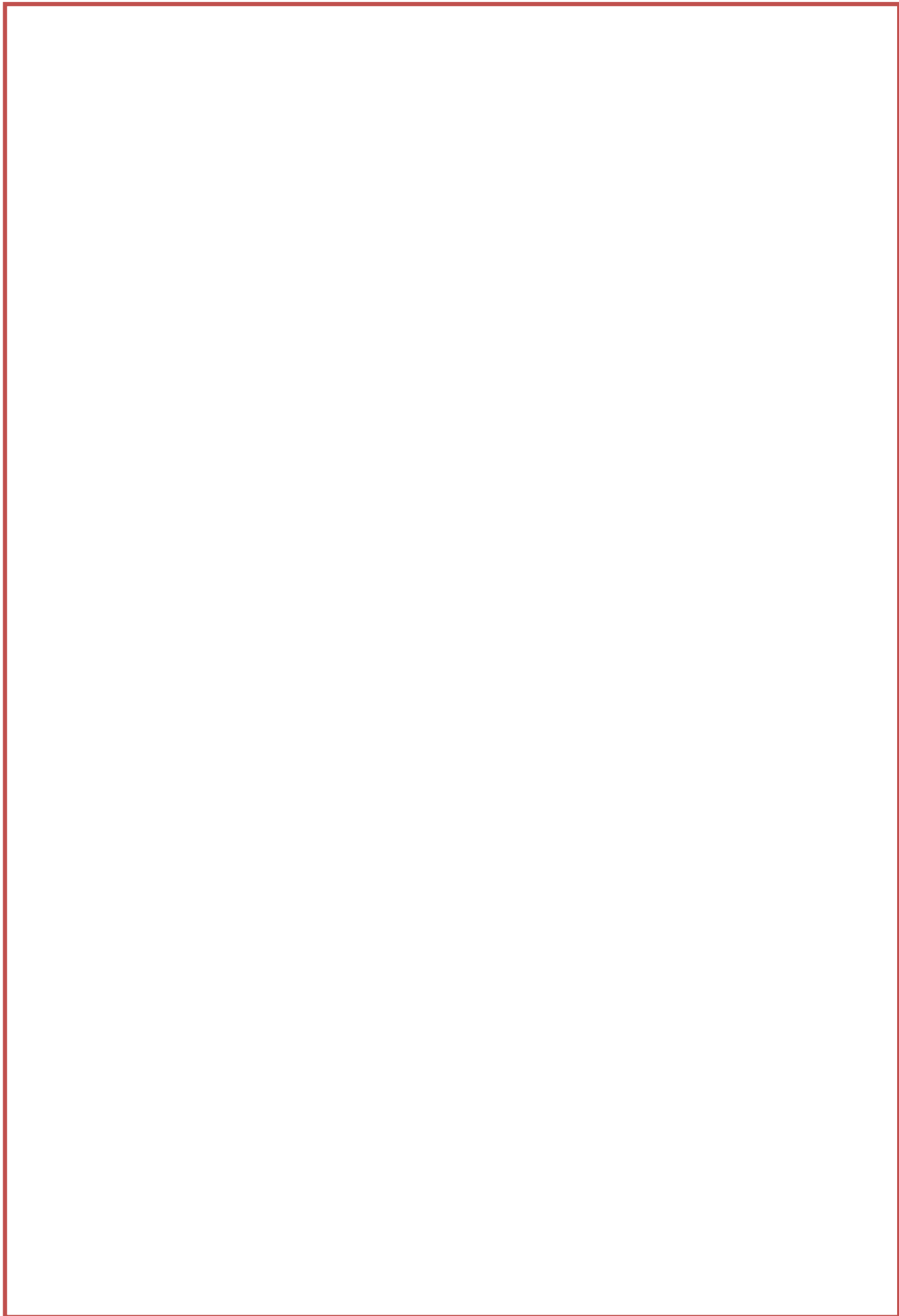
En el contexto de la gestión Waissbluth (1990: 227)<sup>49</sup>, afirma que, *“es necesario aprender a navegar en las aguas confusas organizacionales, políticas y gerenciales, aceptando contradicciones, fronteras conceptuales y organizacionales difusas, y la sabiduría poco precisa pero muy significativa de los colectivos informantes calificados”*.

Históricamente esta época está marcada por impactantes acontecimientos políticos, sociales y económicos, donde las instituciones universitarias, tanto públicas como privadas, se ponen a prueba para contribuir efectivamente con el proyecto político marcado por el Estado y la implementación de sus políticas públicas de Estado, que se inició con la Constitución de 1999, y la definitiva transformación del sistema democrático representativo, a un sistema democrático, participativo y protagónico.

Es un punto de inflexión histórico, toda vez que se abren escenarios para nuevas concepciones de la relación sociedad-Estado, mecanismos asociativos participativos de cogestión y auto-gestión. Esto

---

<sup>49</sup>M. Waissbluth. y Otros. (1990). *El paquete tecnológico y la innovación. Conceptos generales de gestión tecnológica, Serie Ciencia y Tecnología N° 26, CINDA, Santiago de Chile. Chile. p. 227.*





**RAL**

**PARTE II**

## **CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION UNIVERSITARIA: ELEMENTOS CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACION UNIVERSITARIA**

El término *cultura*<sup>50</sup> proviene del latín *cultus*, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. De acuerdo a Baranano (2007), el concepto de cultura es de por sí muy complejo<sup>51</sup> y se ha incrementado recientemente de forma generalizada. Se habla de cultura como el conjunto de características aprendidas, eruditas o tradicionales, de las personas y de los colectivos, pero también como una forma estructurada de comprender y ejecutar comportamiento diferenciados<sup>52</sup>.

Desde el s. XVIII cultura viene del verbo latino *colere* cuya significación se relaciona con el cultivo de la tierra. Los productos cultivados contrastan con los que se originan de forma natural, adquieren el valor añadido del trabajo humano, pertenecen a un espacio determinado y tienen dueño. Si ese dueño es la humanidad, el concepto de cultura, de acuerdo con la tradición ilustrada se equipara con el de civilización, si por el contrario como proponían los románticos y más concretamente Herder<sup>53</sup>, el dueño es el pueblo.

La cultura se hace tradicional y popular, destacando entre sus características más determinantes su capacidad de conformar el *Volksgeist*, o espíritu del pueblo, término utilizado por Hegel. La

---

<sup>50</sup> A lo largo de la historia el término *cultura*, ha adoptado distintos significados. *Cultivo: Acción de cultivar. Conjunto de modo de vida, costumbres, valores culturales, creencias, conocimientos.* (A. Kroeber y C. Kluckhohn. (1952). *Cultura: Una reseña de Conceptos y Definiciones.*).

<sup>51</sup> En especial por el reconocimiento que estos autores le hacen a Kroeber y Kluckhohn en 1952

<sup>52</sup> Refiriéndose a expresiones como *cultura del deporte, cultura de la violencia, cultura política, cultura del ahorro y del despilfarro* entre otros.

<sup>53</sup> *Análisis Funcional de la Cultura. Las mutaciones de un concepto clave para el pensamiento social, el de la cultura.* (Bs. As.: CEAL. 1992).

antropología del s XIX, impulsada por otros condicionantes académicos, mantiene bajo paradigmas evolucionistas la equivalencia entre civilización y cultura. La cultura marca el camino recorrido por la humanidad para llegar a la civilización.

A nivel temático, Taylor (1971:1), citado por Baranano (2007:250), en una de las definiciones mas citadas desde el s. XIX, habla de cultura como de un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, leyes, costumbres y cualquier otra aptitud y habito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad. De esta manera, la cultura puede interpretarse como característica de los seres humanos, como el sistema global de cultura públicas mutuamente ordenadas pertenecientes a todas las actividades que se desarrollan dentro de la sociedad. Goodeneugh (1975:.238).

La complejidad de la comprensión del concepto de cultura va más allá de lo que normalmente aparecen en los textos, para explicarla resulta mucho más problemática la cuestión de la naturaleza, dado que trata de dilucidar si se está ante una realidad mental y subjetiva de carácter psicológico o si, por el contrario, es un fenómeno social que, siguiendo las exigencias de las Reglas del Método Sociológico de Durkheim, puede ser tratada como un componente estructurado por sus propias leyes.

En este sentido, la cultura y personalidad es el sistema de vida de un grupo de personas, la configuración de todas las normas más o menos estereotipadas de comportamiento aprendido que son transmitidas de una generación a la siguiente por medio del lenguaje y de la imitación. La cultura constituye una realidad representada por ser una representación construida y divulgada en los discursos homogeneizantes y no por la traducción referencial de los hechos a la esfera del conocimiento. La construcción discursiva de las categorías colectivas se genera

básicamente en el campo de la retórica y como tal incluye habitualmente una intencionalidad persuasiva. Se trata de un correlato de la identidad colectiva.

La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones de los individuos en cuanto están afectadas por los hábitos del grupo en el que bien y los productos de las actividades humanas en la medida en que están determinadas por esos hábitos.

Es la forma como los seres humanos desarrollan sus vidas y construyen el mundo donde habitan, o la organización donde se desempeñan. La cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas expresiones de una sociedad, como son la vestimenta, las costumbres, las formas de ser, los rituales, las creencias y las normas de comportamiento<sup>54</sup>.

Para la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo, y es a través de ella que el hombre discierne sus valores y busca nuevas significaciones. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se origina en una organización y /o en la institución donde converge sus actividades y acciones. Asimismo, las organizaciones tienen inherente una cultura que las identifica, las distingue y las orienta en su accionar.

Ahora bien, al asociar el término a la organización esta se puede denotar como la cultura organizacional, entendiéndose como el conjunto

---

<sup>54</sup>*Las manifestaciones culturales dentro de una organización son las categorías susceptibles al análisis, y permiten desarrollar un diagnóstico cultural dentro de estas organizaciones.*

de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de las comunidades de la organización. Estas ofrecen ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (2009: 444):

la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En **primer lugar**, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. **Segundo**, transmite un sentido de identidad a sus miembros. **Tercero**, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. **Cuarto**, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.”

Robbins (ob.cit) afirma que “las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”. Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.<sup>55</sup>

Así mismo, Schein (1988) señala: l

---

<sup>55</sup>La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración (p 98)

Estos planteamiento permiten considerar a la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y concibiéndose como una conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro-motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

La cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura. En consecuencia, la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas de la organización, lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Es importante destacar los planteamientos de Guédez (1995,: 59) el cual plantea dos aspectos importantes: Los subsistemas filosóficos y latitudinales, considerando que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. Son los gerentes de cualquier organización, quines deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Y el otro subsistema, es el

actitudinal, el cual mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprendiendo todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.<sup>56</sup>

El planteamiento que hace Senge (1990: 156) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se cristaliza en realidad, hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización. Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos. Jackson, (1992)<sup>57</sup>

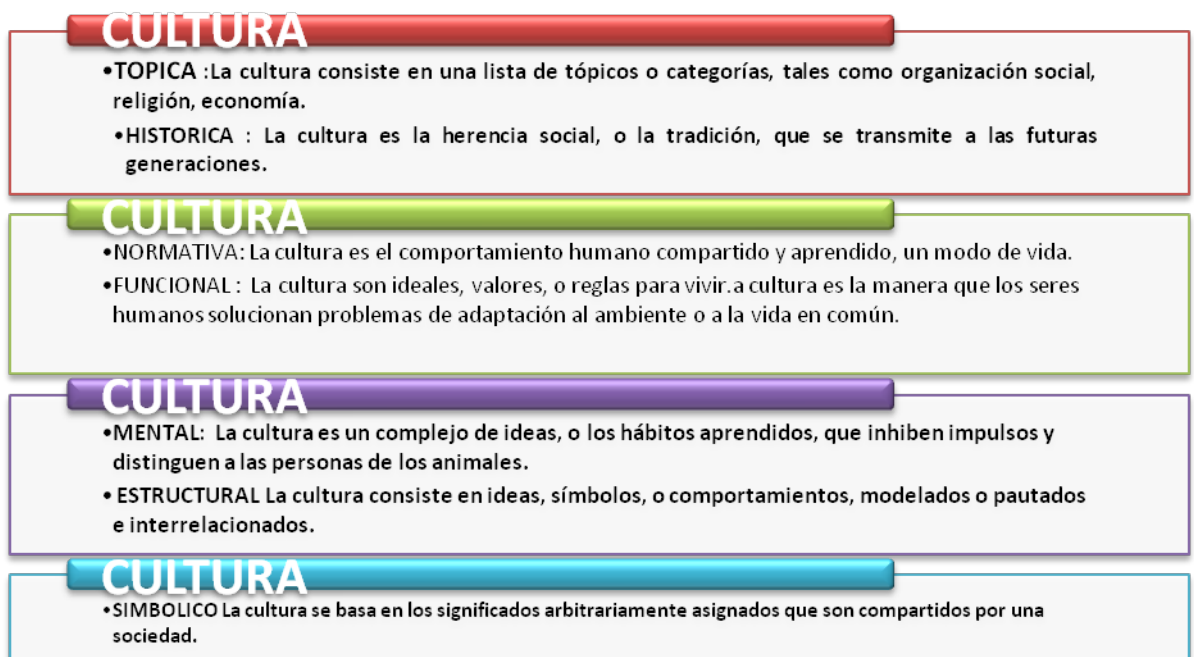
### **2.1. Clasificación de las definiciones de culturas.**

Tomando en cuenta la naturaleza y la complejidad que el término de la cultura representa y su conceptualización, se muestra a continuación en la figura 1, una clasificación de las definiciones de cultura, enmarcando el mismo dentro de algunos elementos o dimensiones.

---

<sup>56</sup>De esta manera, los directivos deben tener conocimiento de la misión y la visión de la institución fomentando la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos. La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización,

<sup>57</sup> Las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo. Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.



**Figura 1: Clasificación de la Cultura.** Fuente: Elaboración propia (2012). Tomado de John H. Bodley, *An Antropological Perspective. En Cultural Antropology: Tribes, States and the Global System, 1994.*

## 2.2. Significación epistemológica de cultura.

La modernidad, como reestructuración social del capital social, ha puesto de manifiesto un problema relevante, el de la cultura. Desde la mirada de ver a la cultura como una metáfora raíz para conceptualizar a la organización, se hacen conjeturas acerca de que la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino que es algo que las organizaciones son. Hablar de cultura, significa entre otras cosas, poner de manifiesto el término cultivar. La cultura es algo de lo que jamás se puede escapar debido a que va de acuerdo a nuestra educación, actuación.



La posmodernidad, es una invitación a repensarlo todo, esto abarca a todas las organizaciones que son representativas de la modernidad y que están sufriendo crisis. La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir los conocimientos y los requerimientos sociales, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros, son algunos de los indicadores de que una nueva cultura organizacional está naciendo. Esta nueva cultura organizacional, requiere de un movimiento que lleve a la configuración de los soportes del nuevo modelo, movimiento que se debe tomar como urgente, en virtud de lo acelerado de los cambios que se están manifestando en el entorno.

La cultura organizacional, referida a la posmodernidad, encierra valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una sólida organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas para la gestión en estas organizaciones, que sirven de refuerzo a esos principios, perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. La posmodernidad, como una concepción acuñada por algunos críticos americanos, (Lyotard, 1989)<sup>58</sup>, muy bien puede servir para aproximarse al estado presentado por la cultura después de las transformaciones experimentadas en las ciencias, las artes desde finales del siglo XIX.

Existen muchas definiciones y autores como: Taylor (1971); Taylor (1971); Mead (1980); entre otros, que desde diferentes reflexiones, tratan el tema de la cultura, donde algunos se plantean el término más como un hecho que como un concepto<sup>59</sup>. El iniciador hacia una concepción de esta terminología, lo hizo, el antropólogo Edward Taylor (1971)<sup>60</sup>, al señalar la

---

<sup>58</sup> Jean F. Lyotard. (1989). *La Condición Posmoderna*. Editorial Cátedra. Barcelona. España.

<sup>59</sup>Y. Velásquez. *Globalización y Multiculturalismo. Cultura y Tecnología: ¿Origen o Incertidumbre de la Globalización Cultural?*. Universidad de Carabobo. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Valencia. Venezuela. 2005.

<sup>60</sup>E. P. Taylor. (1871). *Primitive Culture*. Citado por Garmendia, J.A. *Tres Culturas*. Editorial. Díaz

definición clásica que sentó las bases a una conceptualización moderna, planteando el término de la cultura como ese conjunto complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, los hábitos y capacidades, adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.

Desde la filosofía, el concepto de cultura tiene como fundamento la pregunta por la esencia misma del hombre: ¿Qué es?, ¿Qué hace?, ¿Por qué lo hace?. Los filósofos griegos representaban el concepto elitista de cultura, profundizando el concepto, en lo que parece ser evidente el ser humano es capaz de simbolizar. Para Jean Paul Taylor (1971)<sup>61</sup>, la cultura es configurada, por un conjunto de formas en procesos de construcción, destrucción y reconstrucción, los cuales constituyen la principal dimensión de la existencia de cualquier sociedad o sujeto social.

Mead (1980:176)<sup>62</sup>, define la cultura como el conjunto complejo de comportamientos tradicionales que han sido desarrollados por la raza humana y que sucesivamente son aprendidos por cada generación. La cultura puede significar las formas de comportamiento tradicional que son característicos de una sociedad, o de un grupo de sociedades, o de cierta raza, o de cierta área o de cierto periodo de tiempo.

Desde la perspectiva antropológica<sup>63</sup> se cita a Lewis, J. (1969)<sup>64</sup> “Cada cultura (...) tiene tres aspectos fundamentales (...) el tecnológico, el sociológico y el ideológico (...), el tecnológico, relaciona herramientas,

---

de Santos. Madrid. P. 12.

<sup>61</sup>Jean Paul, Sartre. (1960). *El existencialismo es un Humanismo*. Buenos Aires. Losada, S.A.

<sup>62</sup>M. Mead. (1980). *Cultura y Compromiso*. Editorial Gedisa. España.

<sup>63</sup> *En la antropología es donde se acuñan y se le da una gran variedad de interpretaciones al concepto de cultura, ahora bien, sin entrar en la gran riqueza que suponen todos estos matices, la cultura expresa una experiencia colectiva, que se manifiesta en las costumbres, en los modos de vida universalizados en la sociedad, es ese modo de ser y comportarse, producciones culturales derivadas de la naturaleza humana.*

<sup>64</sup>J. Lewis. (1969). *Antropology Made Simple*. Citado por Lessem, R. (1992). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. P.1.

*materiales, técnicas y maquinas*". El sociológico, comprende las relaciones con el hombre, el aspecto ideológico, incluye creencias, rituales, arte, ética, mitos, prácticas religiosas. Levi-Strauss (1976)<sup>65</sup>, identificaba a la antropología como una especie de semiología, en ese mismo sentido se ha pronunciado Geertz (2001), al concebir la cultura como un "sistema de símbolos"<sup>66</sup>.

En este mismo campo de la antropología, se encuentra Malinowski (1970)<sup>67</sup>, quien señala que la cultura, es un conjunto integral formado por los utensilios, instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales (...) ideas y oficios humanos, creencias y costumbres (...) un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan.

Así mismo, Kluckhohn (1957)<sup>68</sup>, en un estudio exhaustivo realizado acerca del concepto de la cultura concluyó que consiste en pautas, explícitas e implícitas, de y para el comportamiento, adquiridas y transmitidas por símbolos que constituyen el logro distintivo de grupos humanos, incluso su incorporación en artefactos.

Dentro de la perspectiva sociológica, esta se ubica, muy cercana a la antropológica, aportando el carácter de la interacción social de la cultura, acentuando lo grupal, lo compartido por el conjunto de individuos que conforman una organización social, en esta perspectiva, se encuentra a Rocher (1977)<sup>69</sup>, quien define la cultura como un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que

---

<sup>65</sup>C. Levi-Strauss. (1976). *Antropología Estructural*. Citado por Lessem, R. (1992). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. P.3.

<sup>66</sup>C. Geertz. (2001). *La interpretación de las Culturas*. Barcelona. España.

<sup>67</sup>B. Malinowski. (1970). *Una teoría científica de la cultura*. Editorial Edhasa. Buenos Aires.

<sup>68</sup>C. Kluckhohn. (1957). *Antropología*. Citado por J. A. Garmendia. *Tres Culturas*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. Madrid. P.16.

<sup>69</sup>G. Rocher. (1979). *Introducción a la Sociología*. Editorial Herder. Barcelona. España. P. 112.

aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta.

En los ensayos desarrollados por Linton (1945)<sup>70</sup>, irrumpe en estudiar la personalidad del hombre y la forma en que influye en los procesos de aprendizaje social, considerando que los seres humanos tienen diferentes formas de pensar, este autor, define la cultura como, la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad. De acuerdo con esto se puede decir que la cultura es usada para describir un sistema de valores o conductas comunes compartido por los miembros de una comunidad.

Desde la perspectiva de la psicología, los estudios se centran en el individuo, sin dejar de lado la dimensión colectiva que tiene en sí mismo, definiendo la cultura como el conjunto de valores, creencias y rituales que comparten los miembros en una organización, cohesionando sus actuaciones con relación a las metas. Schein (1988)<sup>71</sup>, desde una vertiente psicológica, considera la cultura como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, a ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados como válidos y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

---

<sup>70</sup>R. Linton. (1945). *The Cultural Background of Personality*. Citado por Ely Chinoy (1977). *Introducción a la Sociología*. Editorial Paidós. Buenos Aires.

<sup>71</sup>E. Schein. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona. España.

También el término cultura en la literatura científica expone Thévenet (1992)<sup>72</sup>, como el conjunto de creencias e hipótesis fundamentales compartidas por los miembros de una organización que operado de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo y deben ser transmitidos a los nuevos miembros.

Ahora bien existen otros autores como Wolf (2006)<sup>73</sup>, en concordancia al tema de la cultura, concibe al sujeto como el creador y manipulador de la cultura. Otras de las consideraciones hechas en relación a la concepción de cultura es la planteada por Niebuhr (2006)<sup>74</sup>, quien manifiesta que la cultura es el ambiente artificial, secundario, que el hombre sobrepone al ambiente natural, y que comprende el lenguaje, las creencias, las tradiciones, las costumbres, los procedimientos técnicos, los valores.

Kluckhohn (1957)<sup>75</sup>, citado por Geertz (2001), precisa en afirmar que la cultura es como, 1) *“el modo total de vida de un pueblo”*; 2) *“el legado social que el individuo adquiere de su grupo”*; 3) *“una manera de pensar, sentir y creer”*; 4) *“una abstracción de la conducta”*; 5) *“una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente un grupo de personas”*; 6) *“un deposito de saber almacenado”*; 7) *“una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados”*; 8) *“conducta aprendida”*; 9) *“un mecanismo de regulación normativo de la conducta”*; 10) *“una serie de técnicas para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a los otros hombres”*; 11) *“un precipitado de historias”*; y tal vez en

---

<sup>72</sup>M. Thévenet. (1992). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.

<sup>73</sup>L. Wolf. (2006). *La Seducción de la Cultura en la Historia Alemana*. Publicado por Rodrigo Visco. Madrid.

<sup>74</sup>F. Niebuhr (2006). *Migration and Innovation. Does Cultural Diversity Matter for Regional R&D Activity*, Paper, Regional Research Network of the Institute for Employment Research (Kiel).

<sup>75</sup>C. Kluckhohn. (1957). *Antropología*. Citado por Geertz, C. (2001). *La interpretación de las Culturas*. Barcelona. España.

su desesperación el autor recurre a otros símiles, tales como un mapa, un tamiz, una matriz.

Así mismo, el significado de cultura que propugnó, cuya utilidad intentan demostrar los ensayos que siguen es esencialmente hacia una concepción semiótica. Creyendo con Weber (1998: 134), que el hombre es un animal inserto en tramas de significación, que él mismo ha tejido, consideró que la cultura es esa urdimbre, que al analizarla, ésta ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.

Clifford Geertz (2001)<sup>76</sup>, se constituye actualmente en uno de los antropólogos más influyentes en el campo de las disciplinas de las ciencias sociales, considerando que no era posible quedarse con la noción iluminista del hombre, sosteniendo, que la cultura, “*denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas con las cuales los hombres comunican, perpetúan, desarrollan su conocimiento hacia sus actitudes frente a la vida*”. Geertz (2001), aplica la *metáfora*<sup>77</sup> de la cultura como texto sin discutir sus posibles implicaciones.

Morgan (1990) asevera que las teorías de la organización se basan en metáforas que de alguna manera conducen a ver y comprender a la organización en un modo distinto, estas son utilizadas por los miembros de las organizaciones para embellecer los discursos, la metáfora se puede ver como un modo de pensar o de ver las cosas, traspasando el cómo comprendemos el mundo en términos generales.

---

<sup>76</sup>C. Geertz. (2001). *La Interpretación de las Culturas*. Barcelona. España.

<sup>77</sup>Las metáforas son términos que se utilizan comúnmente en las teorías literarias y por ello se cree que solamente es una cualidad del lenguaje poético. Sin embargo las metáforas van más allá de lo retórico, ellas viven entre nosotros, son metáforas de la vida cotidiana y del verbo que nos construye rutinaria. Las metáforas declaran y delatan en gran medida los modelos de pensamiento (Morgan, 1990).

Para Geertz (ob.cit), los símbolos significativos, los constituye en sistemas o estructuras, pero estos no son explicados como respuestas a los problemas de la existencia humana sino como soluciones humanas a la vida cotidiana, colocándose en la tarea de describir y analizar las estructuras significativas de las experiencias (...) tales como son aprehendidas por los miembros representativos de una determinada sociedad en un determinado momento de tiempo, en una palabra, una fenomenología científica de la cultura.

Pye y Verba (1995)<sup>78</sup>, han realizado la conceptualización de la cultura, como espacios analíticos para referirse a las concepciones que hacen uso de las perspectivas psicológicas, sociológicas y antropológicas, acuñándole lo concerniente a la cultura política, el cual es utilizado en las ciencias políticas, y se conceptualiza como el conjunto de complejas estructuras cognoscitivas y evaluativas que tienden a ser comunes entre todos los miembros de la sociedad, lo cual forma parte del proceso de aprendizaje acerca de la vida en sociedad.

En palabras de Schein (ob cit) la cultura es el patrón de respuestas básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha trabajado bien para ser considerados válidos, y por tanto, para ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. <sup>79</sup>Una aproximación a la significación que orienta hacia un campo de análisis distinto es el de Crozier y Friedberg (1990)<sup>80</sup>, quienes sostienen que "*la cultura es instrumento y es capacidad que adquieren, utilizan y*

---

<sup>78</sup>L. Pye y S. Verba. (1995). *Introduction Political Culture and Political Development*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.

<sup>79</sup> *Cultura es en algún sentido, un producto de la interacción humana el cual es generalmente aceptado para influir en la mayor parte de la interacción humana.*

<sup>80</sup>M. Crozier y E. Friedberg. (1990). *El Actor y el Sistema*. Alianza Editorial Mexicana. México.

*transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones y sus intercambios con los otros".*

La cultura es un elemento que conforma los procesos sociales e integra a las sociedades, y por lo tanto, el término cultura se refiere a "*la forma de vida de la sociedad*". La definición del sociólogo Duverger (1975)<sup>81</sup> se enfoca en el concepto del rol cuando sostiene que "*La cultura es un conjunto coordinado de maneras de actuar, de pensar y de sentir, constituyendo los roles que definen los comportamientos expresados de una colectividad de personas*".

Navarro (1979)<sup>82</sup>, puntualiza al respecto "*proporciona los factores sociales y espirituales para que el hombre se entienda con sus semejantes*". Afirmado además, que "*la cultura es ese conjunto de patrones explícitos o implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, y que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos tanto materiales como espirituales*".

Goodenough, W. (1975)<sup>83</sup>, afirma que la cultura es lo que se aprende. Señalando además que cada individuo desarrolla a partir de su propia experiencia, su visión personal y subjetiva del mundo, su perspectiva personal abarcan tanto las ordenaciones cognoscitivas como afectivas de su experiencia. Esto encierra un conjunto de valores y normas que las atribuye a grupos significativos de otros individuos.

En este orden de ideas, para la autora la cultura es un conjunto de normas y esquemas, que al ser aprendidas, permiten realizar

---

<sup>81</sup>M. Duverger. (1975). *Sociología de la Política*. Ediciones Ariel. Barcelona. España.

<sup>82</sup>Béjar Navarro. (1979). Citado por J. Vargas. (1990). *La Culturocracia Organizacional en México*. Edición Electrónica: [www.eumet.net/libros/2007b](http://www.eumet.net/libros/2007b)

<sup>83</sup>W. Goodenough. (1975). *Culture, Language and Society. El concepto de la Cultura: textos fundamentales*. Anagrama. J. S. Khan. Barcelona.



predicciones razonables sobre las demás personas, permitiéndoles las existencias de diferentes culturas que viven internamente dentro de ellos, las cuales se pueden renovar y construir a partir de interacciones e interpretaciones de sus conductas.

Este proceso de aprendizaje de valores políticos y de cultura política se denomina socialización política.<sup>84</sup> A partir de la década de los ochenta se expandieron los valores que apoyan a los sistemas políticos democráticos, como son la libertad, la igualdad, la participación ciudadana. La cultura existe en tres niveles que se pueden identificar como sociales, políticos y administrativos.

Fleury (1989)<sup>85</sup>, considera que el poder es uno de los aspectos inherentes en la conceptualización, acuñándole el término de la política, definiendo a la cultura como un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elementos de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio.

Desde la perspectiva de los estudios organizacionales, se aplican categorías de la cultura a los símbolos, valores, rituales compartidos por los miembros de esas organizaciones, *artefactos*<sup>86</sup>. Asimismo, Deal y Kennedy (1982)<sup>87</sup>, sustentan que la cultura es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares, que a su vez influyen en todas sus acciones, la cual puede ser aprendida, evolucionando con nuevas experiencias y ser cambiada.

---

<sup>84</sup> Los valores culturales políticos, no son inmutables, la cultura está sujeta a cambios.

<sup>85</sup> S. Fleury. (1989). *Cultura y Poder en las organizaciones*. México.

<sup>86</sup> Los artefactos, son el nivel más sencillo de observar en una organización, está referido a todo lo que se puede ver, oír, tocar, sentir, en la medida que se hace el recorrido por el espacio físico organizacional. Schein. (1985).

<sup>87</sup> T. Deal y A. Kennedy. (1982). *Corporate Culture. The rites and rituals of corporate life*. New York: Addison-wesley.

Finalmente esta particularización de la comprensión que gira en torno a la cultura y su inherencia en la organización tiene variaciones, que influyen en la aproximación teórica y metodológica para el análisis.

### 2.3. Cultura organizacional.

En torno a las investigaciones científicas que abordan la realidad organizacional a partir de la cultura, existe una diversidad de miradas que evidencian el conflicto que gira alrededor de estas perspectivas y que dan cuenta de las posiciones e intenciones de los mismos teóricos cuando se refieren al tema de la cultura organizacional. La concepción de la cultura y su inserción a la organización, parte de los aportes realizados por la escuela de las relaciones humanas, y las investigaciones de Elton Mayo (1972)<sup>88</sup> al incorporar en sus contribuciones las normas, sentimientos y los valores de los grupos que integran la organización.<sup>89</sup>

El término Organizacional, aplicado a la cultura se sistematiza y se utiliza a partir de los estudios realizados por Andrew Pettigrew (1979)<sup>90</sup>, siendo su interés investigar el comportamiento y el papel del liderazgo de las personas. En los años 80 se suman otros estudios enmarcados dentro de la cultura organizacional .Peters y Waterman ( 1982).<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup>E. Mayo. (1972). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Nueva Visión. Buenos Aires. Argentina.

<sup>89</sup> A partir de los estudios desarrollados por Mayo y experimentado por los mismos miembros de las organizaciones experimentadas, se introducen una serie de elementos desde las perspectivas antropológicas acerca de la cultura, Dávila, C.(2000). *Observándose como de manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, la fuerza que tienen estos estudios culturales dentro de las organizaciones y su influencia sobre sus miembros.*

<sup>90</sup>M. A. Pettigrew. (1979). *On Studing Organizational Cultures*. *Administrative Science Quaterly*. N° 24. Decedmber.

<sup>91</sup> Importante destacar Garmendia, (1990); González, (1990), al referirse a la cultura considera la intersección de dos teorías: la teoría de la organización, donde se entiende a la misma como principio básico para la consecución de objetivos y la de la cultura, que se define desde una perspectiva antropológica-funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores

Es un término que se proyecta en sus inicios en el ámbito de la sociología industrial, concretamente en el “*management empresarial*”, posteriormente comienza a tomar forma en las organizaciones tomando un mayor vigor académico, siendo, a partir de allí, que se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional, indagando acerca de los factores que inciden en el desempeño de los miembros de las organizaciones, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que este término, tiene en la misión, visión y los objetivos de la organización.

Sin embargo no se puede dejar de lado lo que a través de la historia de los estudios organizacionales, donde se han dilucidado y surgido distintas formas de entender esta realidad organizacional, donde tales diferencias intentan tomar forma, tratando de diferenciar y enmarcar concepciones de la realidad organizacional (Smircich 1983)<sup>92</sup>, donde estas distintas formas, permiten centrar la atención sobre modos de experiencias que ofrecen comprensiones particulares de la complejidad del fenómeno organizacional, afirmándose la idea de cultura como algo que la organización tiene.

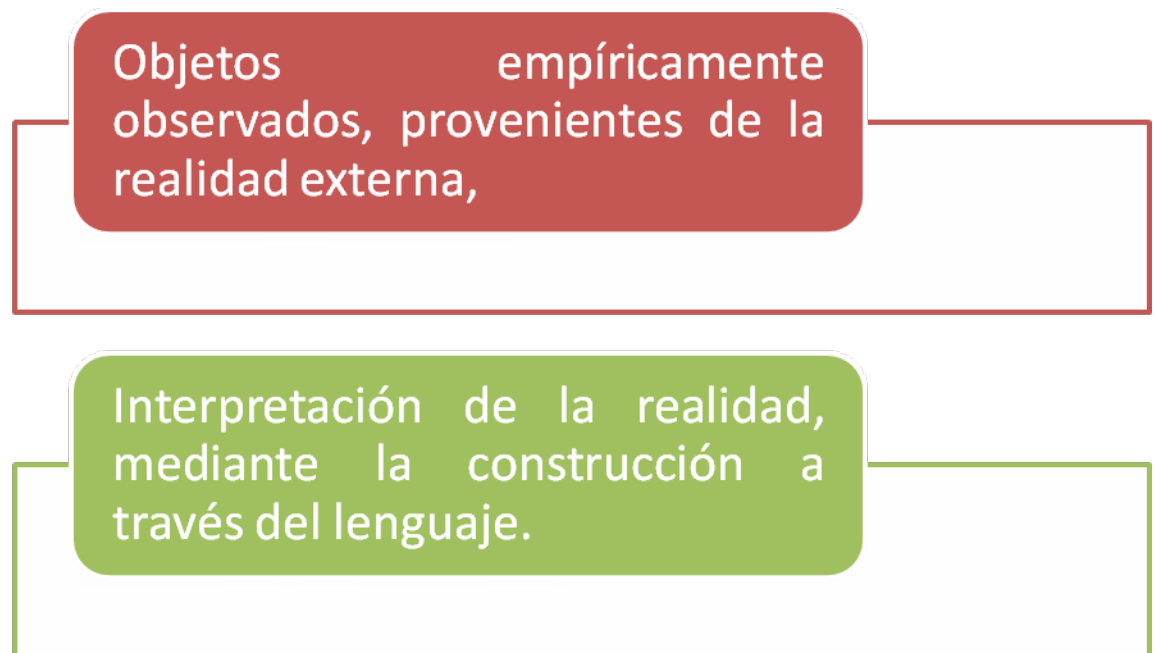
Desde la gestión educativa universitaria la cultura organizacional se gesta a partir la participación, el trabajo en equipo, el respeto a la diversidad y en general a la fundamentación de los valores entre los miembros de la institución<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup>L. Smircich. (1983). *Concepts of Culture and Organizational. Analysis. Administrative Science Quaterly. Vol 28. N° 3. September.*

<sup>93</sup> *En la comunicación social, se menciona la cultura organizacional como forma de impulsar la tolerancia. Muchos autores Deal y Kennedy, (1982); Smircich, (1983), al indagar en el estudio de la cultura como parte de la organización la enmarcan dentro de dos enfoques, la cultura como variable organizativa, como algo que tiene la organización, y la cultura como metáfora explicativa de lo que es la organización*

Para la construcción del objeto estudiado en sus aspectos ontológicos, epistemológicos, metodológicos y de perspectivas Burrell y Morgan, (1979)<sup>94</sup> condicionan a la cultura a componentes que se visualizan en la figura 2.



**Figura 2.- Componentes de la Cultura.** Fuente: Elaboración propia (2012)

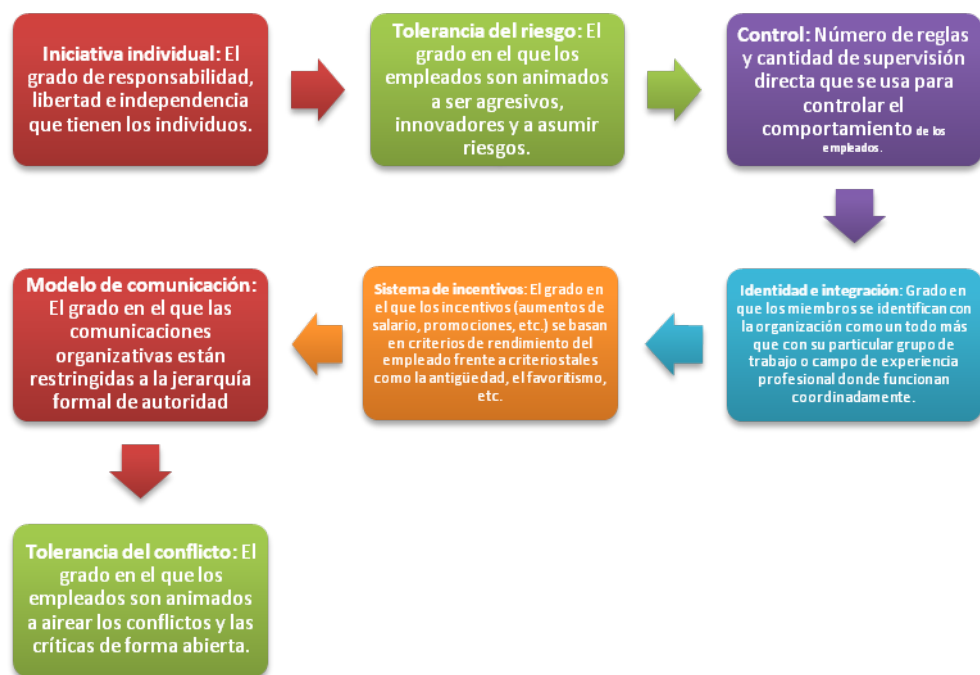
En correspondencia a lo expresado en la figura 2, el enfoque metodológico se sigue cualitativamente, precisando, explicar y buscar las estructuras, las relaciones causales entre sus elementos, verificación, comprensión, construcción de la realidad social. <sup>95</sup>.

De igual forma, existen ciertas características claves de acuerdo con las culturas, diferenciándose unas de otras, entre las cuales se

<sup>94</sup>G. Burrell y G. Morgan. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann. London.

<sup>95</sup>Se destaca a Hofstede Geert (1990) quien desarrolló un programa de investigación en el campo de la cultura organizacional en la empresa IBM, partiendo de los valores de esta empresa, en distintas sedes, donde mediante la utilización y aplicación de encuestas, toma estos valores como variables de estudio, identificando dimensiones, ordenando y explicando diferencias en los estilos de gestión, motivación, entre otros.

destacan las siguientes. En la figura 3, se muestran las características claves:



**Figura 3. Características de la Cultura Organizacional.** Fuente: *Elaboración propia (2012)*

La acepción de cultura organizacional se asienta, desde la perspectiva de diferentes discursos teóricos Schein, (1988); Deal y Kennedy, (1982); Hofstede, (1980); Smircich (1983); Hatch, (1993)<sup>96</sup>; Weick, (1995)<sup>97</sup>; Morgan, (1980)<sup>98</sup>; Geertz, (2001); Garmendia, (1994)<sup>99</sup>;

<sup>96</sup>M. Hatch. (1997). *Organization Theory*. Osford: University Press.

<sup>97</sup>K. Weick. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage. Londres. P. 79.

<sup>98</sup>G. Morgan. (1980). *Paradigms, Methafors and Puzzles Solving in organization Theory*. *Administrative Science Quaterly*.

<sup>99</sup>J. A. Garmendia. (1994). *Tres Culturas. Organización y Recursos humanos*. Madrid. ESIC. España.

Goodenough, (1975); Baskerville, (2003)<sup>100</sup>; Willmott, (2000<sup>101</sup>), por tanto La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.<sup>102</sup>

Muchos son los elementos coincidentes y visiones, de acuerdo con la complejidad a las distintas perspectivas y enfoques de los estudiosos acerca de la cultura. El objetivo es sistematizar la acepción de la cultura organizacional, situando los elementos que se relacionan con la naturaleza de la realidad cultural, considerando el entorno donde se desenvuelve la organización, sus dimensiones y propiedades como son los valores, normas, los símbolos, mitos, lenguaje, acciones, la finalidad es rebuscar cual ha sido la lógica para la producción teórica, que sirvan como elementos conceptuales.

Siguiendo los planteamientos de Yvan allaire y Mihaela e. Firsirotu, (1992) en la cultura organizacional deben considerarse tres factores principales. Consideran como los tres factores principales:

1. Los valores y características de la sociedad circundante.
2. El pasado de la organización y de orientación que le han dado los antiguos dirigentes.
3. Factores de contingencia como la tecnología, y las características propias de la organización

---

<sup>100</sup>R. Baskerville (2003). *Hofstede Never Studied Culture. Accounting, Organizations and Society*. 28. N°

<sup>101</sup>R. Willmott. (2000). *The Place of Culture in Organizational Theory. Introducing The Morfogenetic Approach. Organization*. Vol 7 N° 1, 95.

<sup>102</sup> Esta se gesta en la sociedad y se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Igualmente se ha determinado según los especialistas destacados que existen factores externos y factores internos en la organizacional que deben considerarse los cuales se señalan en la figura 4.



**Figura 4.- Factores internos y externos de la cultura.** Fuente: Elaboración propia (2012)

Weick (1995), señala que las organizaciones evolucionan cuando obtienen conocimientos fuera de ellas mismas y de su entorno, considerando a la organización como un sistema que toma información de su entorno e intenta obtener conocimientos de esa información, y utiliza lo que fue aprendido, en el futuro, en su proceso organizacional<sup>103</sup>.

Para Schein (1988), “la organización es un conjunto coordinado de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua”. Para Odremán (2004)<sup>104</sup>, la

<sup>103</sup> Asimismo, señala que entre los miembros de esas organizaciones, se produce una interacción, que da lugar al establecimiento de símbolos, mediante los cuales sus experiencias adquieren sentido. Siendo las cosas así, las organizaciones son el producto de esa experiencia organizacional, considerándose los sistemas sociales como el producto de la continua reinterpretación simbólica, que realizan los individuos de sus experiencias.

<sup>104</sup> T. N. Odreman. (2004). *Globalización e Integración en la Educación Básica. Hacia el Pensamiento Integral*. UPEL-IPB. Caracas. Venezuela.

organización es la unificación de las voluntades dentro de un plantel o institución, es lo que le da una estructura organizativa coherente y estable.<sup>105</sup>. Para el análisis de la cultura organizacional, es necesario considerar elementos como; la importancia que tiene el entorno de las organizaciones en la formación de la cultura; los elementos que están presentes internamente dentro de la organización tanto en la configuración como en el desarrollo y consolidación de la cultura; la forma histórica de surgimiento y afianzamiento de la organización y su cultura; otro elemento a considerar es el relacionado con las funciones que cumple la cultura para una organización, (Garmendia, 1993)<sup>106</sup>.

Una investigación desarrollada por Schultz y Hatch (1996)<sup>107</sup>, utiliza los estudios de la cultura organizacional como un ejemplo de cómo el interjuego afecta las relaciones multiparadigmáticas. Ahora bien, un paradigma se define, según, Burrell y Morgan (1979), como un conjunto de supuestos ontológicos y epistemológicos, afirmando la existencia de cuatro paradigmas que representan acercamientos inconmensurables al estudio de las organizaciones.

Schultz y Hatch (1996), optan por la posición del cruzamiento de los paradigmas, considerando las perspectivas y la diversidad de las teorías organizacionales, argumentando para esto, que existen muchos investigadores de la cultura que evidencian conciencia de los desacuerdos con paradigmas dentro de la teoría organizacional, por otra parte, los desacuerdos de paradigmas dentro de los estudios de la cultura organizacional son muy marcados en el caso del funcionalismo y el interpretivismo, y además la familiaridad con el desarrollo de los estudios

---

<sup>105</sup> Según Coronel (1993), la organización es un grupo de individuos que tienen un destino común, porque participan de los mismos intereses. Estas acepciones, ponen en evidencia que la organización educativa exige integración por parte de sus miembros para alcanzar las metas y para funcionar como un sistema armonioso y coherente.

<sup>106</sup>J. A. Garmendia. (1993). *Sociología Industrial y de los Recursos Humanos*. Editorial Taurus. Madrid. P. 102.

<sup>107</sup>Schultz y Hatch (1996). Citados por J. Vargas. (1990). *La Culturocracia Organizacional en México*.



de la cultura organizacional proveen de un conocimiento íntimo de los debates funcionalista e interpretativa. Ambos paradigmas presentan diferencias y similitudes, tal como se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 2.-Paradigma funcionalista frente al interpretivista.**

Dimensión	Funcionalista	Interpretivista
<b>Diferencias en las concepciones</b>		
Marco analítico.	<i>Predefinido y universal:</i> Funciones y niveles similares de cultura están documentados en todas las organizaciones.	<i>Emergente y específico:</i> Oportunidades para la creación de significado son únicas en cada contexto cultural.
Modelo de análisis.	<i>Categorico:</i> Identificación de elementos culturales y descubrimiento de las relaciones causales entre ellos.	<i>Asociativo:</i> Leer los significados y explorar las relaciones entre ellas.
Procesos analíticos.	<i>Convergente:</i> Condensa y reúne los elementos de análisis cultural.	<i>Divergente:</i> Expande y enriquece el análisis cultural.
<b>Conexiones en sus asunciones</b>		
Cultura como patrón.	Patrón de valores y asunciones básicas.	Visión del mundo o webs de significación.
Cultura como	Descubrir el nivel profundo de cultura que hace posible descifrar los niveles de cultura más visibles que lo circundan.	Interpretar las expresiones simbólicas y las representaciones de las capas más profundas de significado.
Cultura como elemento estático.	Predecible, lineal, estados deterministas de desarrollo.	Relaciones interrelacionadas y circulares entre interpretaciones y significado.

Fuente: Schultz y Hactch (1996) a partir de Vargas, J. (1990). *La Culturocracia Organizacional en México* P. 540.

El Cuadro 2, señala las diferencias y similitudes que ha dado lugar a la interpretación de la cultura organizacional, de acuerdo con las dimensiones y las diferencias en las distintas concepciones.

## 2.4. Elementos de la cultura organizacional.

En el contexto de los elementos que conforman la cultura organizacional, se puede decir que nunca está totalmente formada pues existen aprendizajes que se hacen constantes por parte de los miembros de las organizaciones, quienes la van cambiando, enriqueciendo, moldeando. Los distintos elementos de la cultura estructuran la cotidianidad en las organizaciones y condicionan un modelo de comportamiento, acción y pensamiento.

Deal y Kennedy, citados por Scheinsohn (1998)<sup>108</sup>, afirma que la dinámica cultural emerge de la interacción de cuatro elementos básicos que son:

1. Las creencias y valores; los cuales son aquellos principios que rigen a la organización y que esta considera válidos. Los valores son cualidades que las organizaciones desean alcanzar, los cuales se transmiten de generación en generación, que surgen de las creencias y son la base de su implementación. La pulcritud, la disciplina, la puntualidad, el compromiso, el respeto, son algunos de los valores mencionados por este autor.

2. Los héroes; son los que encarnan y personifican las creencias y los valores. Imprimen mucho de sus características a la organización. *<La figura del héroe se constituye en fuente de motivación e inspiración, es un símbolo, un referente y un modelo de actuación>*<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup>D. Scheinsohn. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Fundación Osde. Buenos Aires. Argentina. P.89.

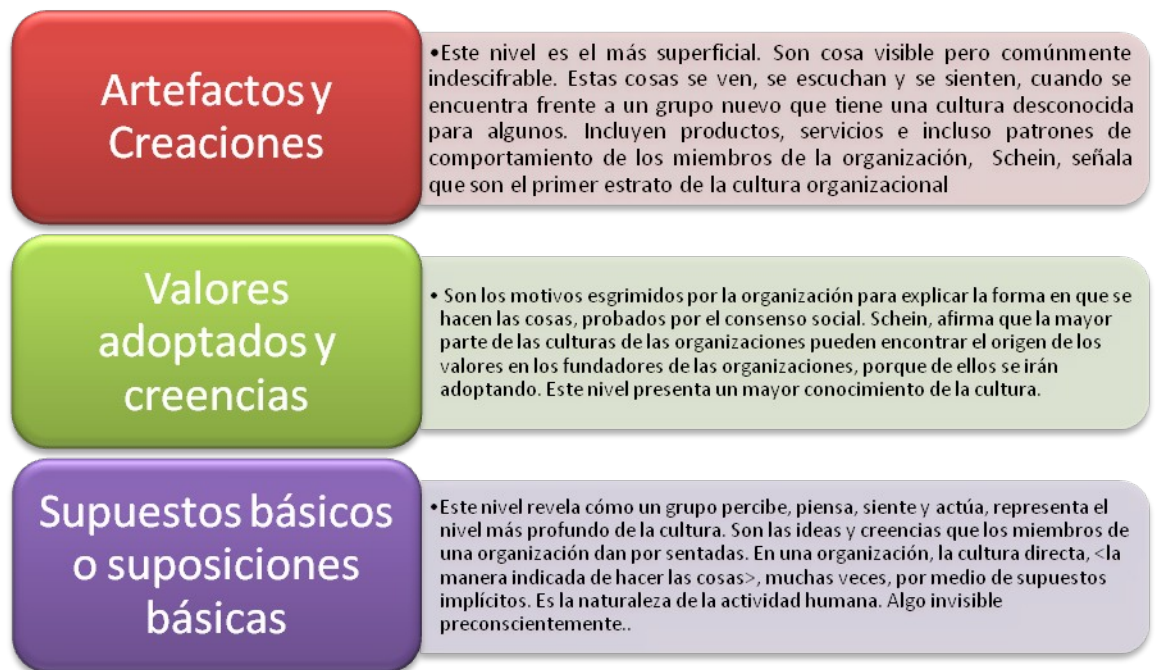
<sup>109</sup>D. Scheinsohn. (1998). *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Ob. Cit. P.90.

Se clasifican en dos clases: los héroes natos, que son los emblemáticos, los creadores, los iconos y los héroes creados, que son los situacionales.

3. Los ritos y rituales: son ceremonias simbólicas que se realizan para celebrar y reforzar valores y creencias. Son tradiciones, prácticas y compromisos tácitos que generan emociones y que adquieren vida propia conforme transcurre el tiempo.

4. Las redes culturales: es el mecanismo oculto dentro de la estructura organizacional. Son canales de comunicación interna e informal que *-se constituyen como medio básico para que los miembros de la organización interactúen y lleven a cabo sus comunicaciones-*. Estos personajes actúan dentro de la red cultural como espías, narradores, entre otros.

Por su parte Schein (1988), sugiere el modelo de tres niveles de la cultura, el cual ha sido utilizado por algunos y considerado como el más apropiado para el estudio de la cultura organizacional, estos niveles se ilustran en la figura 5.



**Figura 5.- Clasificación de la cultura organizacional.** Fuente: *Elaboración propia (2012). A partir de Schein (1988).*

No obstante, Singh (2004) propone un marco de tres niveles para el análisis de la cultura organizacional, estos son:

1. El primero, el nivel perceptual: compuesto de modelos culturales básicos, que permiten dar sentido y hacer las interpretaciones de ese mundo extra personal.
2. El segundo, el nivel de comportamiento: este nivel es cuando los modelos culturales adquieren una fuerza directiva y guían el comportamiento del individuo.
3. El tercero, es el nivel simbólico, tiene que ver con la forma en que los modelos culturales toman formas públicas y adquieren estabilidad en el tiempo.

Los estudios realizados por Singh lograron operacionalizar en variables culturales los tres niveles propuestos por Schein, permitiendo entender cómo medir la cultura organizacional, apoyándose para las variables del nivel de comportamiento en los aportes de Hofstede, (1980);

Trompenaars, (1994)<sup>110</sup>; Kluckhohn y Stroodtbeck, (1961)<sup>111</sup>. Dentro de este mismo contexto es pertinente señalar la propuesta hecha por Louis (1983)<sup>112</sup>, quien recomienda hacer una revisión y análisis de los orígenes de la cultura, los resultados de los efectos de la cultura, las manifestaciones de la cultura y la gestión de la cultura.

## 2.5. El cambio organizacional.

El cambio organizacional en estos tiempos es una constante, lo exige así el nuevo esquema mundial globalizador, debido a que esto se refiere a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo.<sup>113</sup>

La naturaleza en las organizaciones, que se manifiesta hoy día y el ambiente en el cual se moverán a futuro no tiene precedentes. Aún cuando existan dentro de estas organizaciones los mismos elementos, el ritmo, la complejidad y la incertidumbre del cambio, hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se habían experimentado nunca. Actualmente se presentan cambios en el panorama político, económico, social, cultural.

---

<sup>110</sup>F. Trompenaars. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Chicago: Irwin Professional Publishing.

<sup>111</sup>F. R. Kluckhohn y F. L. Stroodtbeck. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston. IL: Row. Peterson.

<sup>112</sup>M. R. Louis. (1983). *Surprise and Sense Making. Organizations as Culture-Bearing Milleux*. En Pondy, L.R. Morgan, G. *Organizational Symbolis. Administrative Science Quaterly*.

<sup>113</sup> *Para que una organización sobreviva, debe responder a los cambios del entorno. El éxito o el fracaso de una organización se deben más que nada a lo que cada uno de los miembros de esas organizaciones haga o deje de hacer. Los líderes encargados de dirigir estas organizaciones, son los encargados de promover y dirigir estas actividades de cambio, los gerentes o las personas en cargos de dirección de estas organizaciones. (Robbins, 2009).*

Existiendo opiniones de muchos pensadores, científicos, relacionadas con esta temática, concluyendo en su gran mayoría, que lo nuevo no puede ser acomodado en los viejos esquemas tradicionales, insistiendo en que es urgente la necesidad de instrumentar cambios en las estructuras organizativas.

El fenómeno de la cultura organizacional es inherente a todas las organizaciones a las cuales les imprime personalidad, representando la parte sentimental, cuyo propósito es proveer a los integrantes de las mismas un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso para creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas. Por otra parte, es importante que las personas integrante de una organización, se involucren en su cultura como parte de una filosofía administrativa.

Esto estimula también la estabilidad de las organizaciones y provee a los miembros con entendimiento que puede ayudarles a darles sentido de eventos y actividades organizacionales (Smircich, 1983). La organización que posee una cultura inapropiada, con un sistema de valores y creencias que no son claros e identificables por sus integrantes, es una organización que no obtiene la efectividad de sus operaciones.

En este sentido, Pumpin y Echevarría (1988)<sup>114</sup>, han considerado que las organizaciones en su formación y desarrollo crean y asimilan un sistema de valores, los cuales, derivan una serie de normas, de pautas, de comportamientos, entre los que se pueden mencionar los mitos, lenguaje, entre otros. Este sistema de valores de las organizaciones, se desarrollan e interiorizan en los miembros de las organizaciones, hasta hacerlos casi inconscientes y constituyen el elemento esencial, a partir de los cuales se van creando y desarrollando esas manifestaciones que

---

<sup>114</sup>C. Pumpin y S. Echevarría. (1988). *Cultura Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. P.49.

conforman la vida interna de la organización, estos se constituyen en las costumbres, los patrones de comportamientos, entre otros.<sup>115</sup>.

La cultura organizacional constituye una variable independiente de las organizaciones, que tiene una estrecha relación con: La formación de una identidad de la organización; Fomenta la satisfacción de la necesidad de pertenencia de los individuos en la organización; Facilita la integración de los objetivos individuales a los organizacionales; Mantiene la estabilidad y proporciona seguridad a los subsistemas socio-políticos que conforman la unidad de una organización en su conjunto; Proporciona guías de acción para el desarrollo de comportamientos deseados en los miembros de la organización (*Pumpin y Echevarría ; 1988*).

El cambio y la transformación organizacional ha evolucionado, en todos los espacios y niveles, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros, las teorías y conceptos planteados por distintas fuentes documentales coinciden que en los procesos de cambio, suceden movimientos constantes que ocurren de un período a otro, las teorías desarrolladas relacionan el cambio, con la cultura, los valores y símbolos.

Las condiciones dentro y fuera de nuestras instituciones están cambiando es por lo que se hace necesario recordar los objetivos fundamentales en la obra de Morín (1999)<sup>116</sup>, hacer que la nueva gerencia de las transformaciones educativas se re-piensen, tomando en consideración las necesidades sociales y culturales, las cuales van a permitir determinar y configurar las nuevas políticas y modelos de gestión universitaria.

---

<sup>115</sup>Es fundamental el comportamiento de los líderes para modelar la cultura organizacional en las instituciones.

<sup>116</sup>E. Morín. (1999). *La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el Pensamiento*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

La administración del futuro tendrá que enseñar a las organizaciones, de cualquier índole, especialmente a las productoras de conocimiento, como son nuestras instituciones universitarias a experimentar nuevas formas de organización, hoy día estas organizaciones se enfrentarán a la definición de nuevas estructuras y nuevas tareas para la alta dirección. (Drucker vs. Schein, 2003).<sup>117</sup>.

No obstante el contexto relacionado con el cambio organizacional es ampliamente abordado por muchos investigadores, por cuanto este se enfoca en los procesos de transformación que experimentan las organizaciones en su cultura, procesos y estructura organizativa, French y Bell (1996)<sup>118</sup>. Siguiendo con la idea, se puede revelar, que estos autores se dedican a estudiar y a revisar los aspectos que determinan el cambio organizacional en materia de gestión y su influencia cultural, aspectos subjetivos e intersubjetivos (comunidades), estructura de las organizaciones y los procesos.

Según Robbins (2004), los modelos populares del manejo del cambio son: el modelo de tres etapas de Lewin, la investigación de la acción y el desarrollo organizacional. El modelo de tres etapas presentado por Kurt Lewin<sup>119</sup>, asevera que para completar un cambio en las organizaciones, estas deben recorrer tres etapas: descongelamiento del estado de cosas, movimiento a un nuevo estado y recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup>P. Drucker vs. E. Schein. (). *El Dilema de la Cultura*. Disponible: <http://www.calidad.org>

<sup>118</sup>Los significados de la cultura manejados por French y Bell (1996), sostienen que la cultura, se define como valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan, como, proceso, en un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general, y por estructura organizativa, se refiere al diseño general de la misma, es decir, al «diagrama de cableado» de la forma en la cual se unen las partes para producir el todo.

<sup>119</sup>Kurt Lewin, (2004). Citado por Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*.

<sup>120</sup>La investigación de la acción se refiere a un proceso de cambio basado en el acopio sistemático de datos y la selección de una acción de cambio fundada en lo que indica el análisis de los datos.



En esta misma dirección y desde diferentes ángulos la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la organización, ya sea a través del comportamiento de los miembros de la organización, de sus motivaciones o de los resultados que se alcanzan Smircich, (1983); Deal y Kennedy, (1985)<sup>121</sup>; Peters y Waterman, (1982). Donde se han intentado desarrollar marcos integradores acerca de la cultura organizativa, reconocimiento que se concede por la introducción de métodos para este campo del saber, así como la indagación de las relaciones entre los grupos, formadas alrededor de un propósito y a una estructura de relaciones afectivas Cameron y Quinn, (2006)<sup>122</sup>; Lucas y García (2002); Hofstede, (1980); Hatch, (1997)<sup>123</sup>.

Según, Katz y Khan (1989)<sup>124</sup>, la cultura ejerce funciones adaptativas y en una organización no se da una cultura organizacional, ni están unidos sus integrantes a que todos piensen lo mismo, y que estén de acuerdo en todo. Estos autores incorporan en el estudio de la cultura organizacional unas subculturas dentro de la organización, en donde se reflejan las normas y valores del sistema, los cuales se transmiten como pautas a los nuevos miembros del grupo.

Burrell y Morgan (1979)<sup>125</sup> hicieron investigaciones aludiendo la inadecuación de estos enfoques para explicar el cambio social. Con estos estudios de negocios, se comenzó a difundir la idea de cultura corporativa Peters y waterman, (1982); Smircich, (1983); Deal y Kennedy, (1982).<sup>126</sup> Así mismo, Etkin (2009)<sup>127</sup> incorpora en la organización la visión de la complejidad, haciendo un análisis y formulando propuestas en el marco

---

<sup>121</sup>T. Deal y A. Kennedy. (1985). *Cultura Corporativa, ritos y rituales de la Vida Organizacional*. Fondo Editorial Interamericano. México.

<sup>122</sup>K. C. Cameron, y R. Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Base on the Competing Values Framework*. Edición Revisada. San Francisco, Jossey Bass.

<sup>123</sup>Hatch, M. (1997). *Organization Theory*. Oxford. University Press.

<sup>124</sup>Katz, D. y Khan, R. (1989). *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*. Classic Reading in Organizational behavior, ed. J. Steven Ott. Pacific Grove, C.A. Bbooks/Cole Publishing Company. P. 284.

<sup>125</sup>G. Burrell y G. Morgan. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London.

de lo que denominó el paradigma de la complejidad, dentro de lo que señala que *<la complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias>*.

Este especialista hace el señalamiento de que la gestión no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles, considerando que el impacto de los juegos y las tramas de poder, el peso de los distintos grupos de opinión e interés como también la influencia de las demandas del contexto social hacia las organizaciones, *<las diferencias internas conducen a que dentro de las organizaciones se formen subculturas en donde los proyectos de la organización tengan significaciones e interpretaciones de manera distinta>*.

En esta dirección para Drucker (1987) los cambios se propician a través de los emprendedores e innovadores que permanentemente se encuentran en constante transformaciones y en la búsqueda de respuesta ante los cambios del entorno. Ellos buscan crear nuevas, diferentes y distintas situaciones convirtiendo los materiales en recursos de utilidad para las organizaciones. El autor sostiene que, Innovación sistemática en la búsqueda deliberada y organizada de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades, que tales cambios puedan ofrecerse para la innovación económica y social, afirmando, ser emprendedor es ser innovador.

---

<sup>126</sup>Estos especialistas, consideran que la cultura organizacional, es un instrumento de la estrategia empresarial para mejorar la adaptación de la organización al entorno, al tiempo que constituye el núcleo que mantiene unidos a sus miembros mediante la existencia de valores y creencias compartidos.

<sup>127</sup>J. Etkin. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires. P. 28.

## 2.6. Las organizaciones como sistema social

Las organizaciones son sistemas sociales creados para lograr metas y objetivos específicos, constituyéndose en un organismo social, vivo y cambiante. Scott y Etziona (1983)<sup>128</sup> sostienen que la organización son unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados.

Etkin (2009), reflexiona en torno a la organización identificándole como una realidad compleja, por los cambios imprevistos en su contexto, la diversidad interna y las consecuencias disfuncionales de las propias decisiones directivas. Una realidad donde coexisten la razón y la sin razón, el orden y el desorden, la objetividad y la subjetividad, la competencia y la colaboración. En lo interno, hay complejidad en los objetivos múltiples, los juegos de poder, las subculturas, las diferencias de significación, el exagerado peso de la eficacia por sobre los valores éticos.

Asimismo, el especialista señalado, sostiene que las organizaciones se mantienen y crecen en el marco de un contexto cambiante e incierto, afirmando que *“las organizaciones tienen rasgos de complejidad, que está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines, donde en su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo hacia los objetivos”*. La conceptualización de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos.

---

<sup>128</sup>Scott y Etziona (1983). Citado por Richard Hall. *Organizaciones: Estructura y Procesos*. Editorial Prentice Hall. 3º Edición.

A través del tiempo las sociedades han sufrido cambios sorprendentes, donde en sus inicios se encontraban conformadas por pequeñas comunidades cuya actividad económica principal era la agricultura, actualmente predominan actividades industriales, dando origen al surgimiento de organizaciones grandes, complejas y dinámicas. De acuerdo con esto se puede señalar lo sostenido por Gareth Morgan (2001), “si verdaderamente se desea comprender una organización, es mucho más exacto, empezar desde la siguiente premisa: que las organizaciones son complejas, ambiguas y paradójicas”<sup>129</sup>.

Uno de los enfoques que ha marcado enérgicamente una forma de concebir las organizaciones es el llamado enfoque sistémico (Bertalanffy, 1976)<sup>130</sup>. Desde este punto de vista la organización es concebida como una analogía de la entidad biológica influenciada por el entorno.

## **2.7. La cultura como construcción del sistema social.**

Hofstede (1998), es el principal exponente, de la contextualización de la cultura como un sistema de construcción social, considerando que la cultura es un constructo, que tiene un sentido muy amplio. Convirtiéndose en un fenómeno colectivo, que se comparte con otras personas, que van creciendo juntos compartiendo experiencias de vida social. La cultura como sistema social, se produce dentro de este contexto social, como es la familia, la comunidad, la escuela.

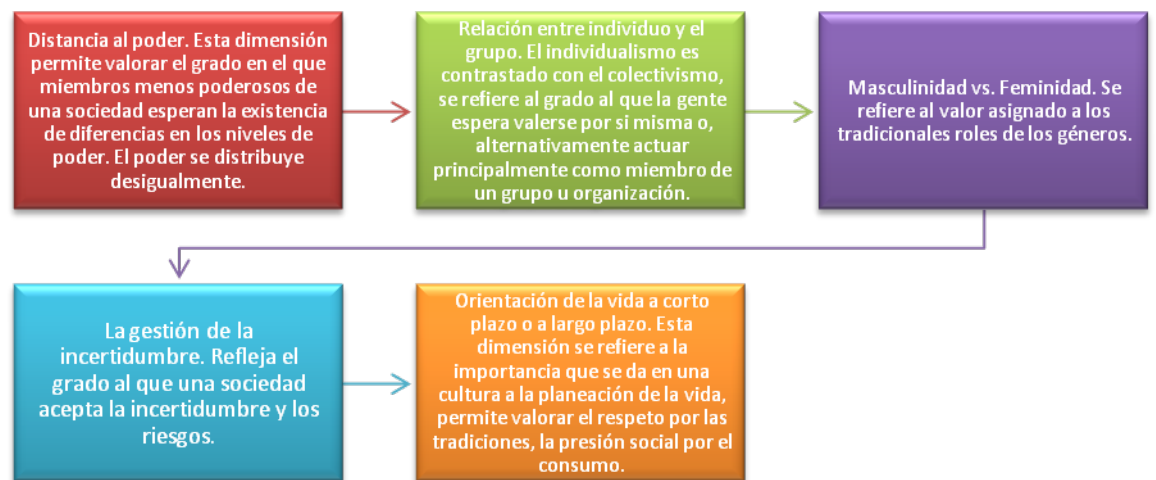
---

<sup>129</sup>G. Morgan. (2001). *Imágenes de la Organización*. Editorial Alfaomega. México. P. 130.

<sup>130</sup>L. Von Bertalanffy. (1976). *Teoría General de Sistemas*. FCE, Madrid.

En estos niveles sociales, Hofstede (1990)<sup>131</sup>, hace cinco dimensiones a las variables en la cultura, que definen características y diferencias, que se observan como patrones culturales, de creencias y valores, las cuales al socializarlas producen una escala de aprendizajes que van desde la mayor proporción adquirida en la familia hasta la menor proporción en la organización.

Este estudio de comparación de las diversas culturas, se denominó el modelo de las cinco dimensiones y se hizo en 50 países (Hofstede; 1990). Las dimensiones con las cuales Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales se observan en la figura 6.



**Figura 6: Dimensiones de la cultura.** Fuente: Elaboración propia (2012).

La cultura entendida de esta forma es una construcción social, constituida por esa interacción de los individuos entre sí, con el entorno y la organización en la que conviven, basándose en la racionalidad de los

<sup>131</sup>G. Hofstede & B. Neuijen & D. Ohayv. & G. Sanders. (1990). *International differences in work related values. Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases.* N° 35. P. 289.

distintos autores, reconociendo los aspectos subjetivos que orientan la acción colectiva.

Según Weick (1995), esa interacción entre los individuos es lo que da lugar al establecimiento de símbolos mediante la cual sus experiencias adquieren un sentido. Por lo tanto, en las organizaciones el producto de esa experiencia organizacional, son creaciones sociales producto de la continua reinterpretación simbólica, que realizan las comunidades de acuerdo con sus experiencias.

Toda organización tiene que tener clara su misión y visión, manteniéndose en una constante y permanente reorganización, en una firme regeneración. Las organizaciones efectivas se forman, es transformándose y dentro de esta perspectiva, la cultura organizacional en la gestión universitario tiene la responsabilidad frente a estos procesos de mejoramiento, y a estimular la actitud que los demás miembros de estas organizaciones tengan ante estas decisiones y aperturas hacia el cambio.<sup>132</sup>.

Albornoz (2001)<sup>133</sup> afirma que *“el descubrimiento del conocimiento es una tarea sin fin, es una misión en búsqueda de lo desconocido, de lo incierto, y como tal, es sumamente difícil de sistematizar a través de estructuras organizativas normales que son aparentemente establecidos como medios racionales para alcanzar metas definidas y ya conocidas”*.

Según, Rivas (1993)<sup>134</sup>, a través de la organización cultural, se

---

<sup>132</sup>Peter Senge (2000), en su obra *La Danza del Cambio*, nos habla de la importancia de que las organizaciones estén abiertas a las nuevas ideas y que se desarrollen dinámicas internas de comunicación, especialmente entre los elementos más innovadores de estas instituciones, los directivos institucionales y el resto del personal. Así como también la información de los logros obtenidos, con la implementación de nuevas estrategias gerenciales.

<sup>133</sup>O. Albornoz. (2001). *La Reforma de la Educación Superior y la Revolución Bolivariana*. Ediciones FACES/UCV.

<sup>134</sup>E. Rivas. (1993). *History and Society in Central America*. University of Texas. USA. P. 33.

pueden fortalecer las organizaciones, con las presunciones y creencias básicas que construyen sus miembros, en una época de cambio en donde las organizaciones se ven enfrentadas a utilizar estrategias competitivas para lograr los objetivos, impulsando innovaciones. Es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras tradicionales, con las que han venido operando hasta ahora.

De acuerdo con los planteamientos teóricos hechos por Hofstede (1998), para las organizaciones universitarias, además de incluir en sus prácticas diarias el currículo se tiene que incluir todo aquello que esté relacionado, a la búsqueda y al encuentro de ese ser humano que se tiene que formar, de acuerdo con los proyectos que se están trazando para la transformaciones cambiar los códigos y sus programaciones mentales, que han sido aprendidas socialmente, surgen interrogantes como ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, a que se refiere trabajar en equipo, toma de decisiones.

En el caso de los Institutos Universitarios de Tecnología la autora destaca la creación de canales de comunicación franca y abierta, con la intencionalidad de promover la democracia participativa y vincularla e integrarla a la problemática social del contexto en que se inscriben lo que permite considerarlo una institución de cara a lo socio cultural.<sup>135</sup>

En por ello, que Faucheux y Otros (1982) denotan que *“el cambio organizacional verdadero medible y perdurable requiere estudiar la relación existente entre la organización y la sociedad en la cual reside”*. Por tanto habrá que establecer la relación de la organización universitaria

---

<sup>135</sup>Al hablar de lo sociocultural, Touraine (1969), plantea que *“Ningún análisis sociológico puede dispensarse de aprender el carácter más fundamental de la acción social, a saber: su orientación normativa. Se puede considerar este aspecto, afirmando que los hombres se guían por valores, ideas, principios...”* La cultura es un elemento que conforma los procesos sociales e integra a las sociedades, y por lo tanto, el término cultura se refiere a *“la forma de vida de la sociedad”*.

con su entorno, esto va a permitir reseñar los cambios que ocurren internamente, en los procesos de cambios y movimientos constantes que devienen de un estado inicial en otro distinto.

## **2.8. Las transformaciones organizacionales y la cultura organizacional.**

La cultura organizacional es un factor inseparable de los procesos de transformaciones y desarrollo económico, social, cultural y político de la humanidad. El desarrollo cultural puede ser visto como la sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso, tanto de los instrumentos materiales como de los culturales, para encontrar solución a sus problemas. Del contacto que se tenga con ideas, instrumentos, técnicas, formas de organización y comunicación, entre otros, esencia misma de la cultura, depende el desarrollo de la humanidad y de las organizaciones. El factor cultural de cualquier grupo organizacional es un elemento que puede ser manejable para transformar sus condiciones materiales.

El pensador español, Ortega y Gasset (1962)<sup>136</sup>, conceptualiza "(...) *el hombre es espectador de su circunstancia y actor en ella*", afirmando que el contenido de la historia, lo da la sociedad y la cultura. Pues son formas de relación y vida, de articulación del hombre con su circunstancia tanto inmediata como remota. La cultura tiene como tarea descubrir los valores, los cuales son objetivos. Ortega y Gasset, siempre estuvo interesado en la construcción cultural, viéndola en función de la creación de cosas y productos.

---

<sup>136</sup>J. Ortega y Gasset. (1962). Citado por J. Mañach. (2007). *Imagen de Ortega y Gasset*. Revista Cubana de Filosofía. Vol IV/Nº 13.



En este sentido, le hace una propuesta en la educación para el trabajo y por el trabajo en común con la intencionalidad de evitar los personalismos y falta de cooperación, centrándose en la realización cultural del individuo. Coloca a la educación como el elemento capaz de contribuir a la reforma cultural de su país y de la humanidad en general.

En el caso de los institutos universitarios de tecnología habrá que destacar que existe un contexto social que converge, desde una línea política gubernamental que sigue lineamientos estructurales, académicos y políticos para el desarrollo de la educación universitaria.-

## **2.9. Las políticas públicas en las organizaciones.**

Los impactos de la nueva realidad política específicamente en el ámbito universitario, obliga a las instituciones públicas dependientes del MPPEU, a una reforma urgente y amplia que permita dar soluciones desde una perspectiva multidisciplinaria, adaptándose a las actuaciones gubernamentales, de manera congruente con la realidad actual en concordancia con los lineamientos establecidos, a través de las *políticas públicas*<sup>137</sup>.

Las políticas públicas, tienen su origen en los Estados Unidos de Norte América, a tenor de B. Nelson (2001)<sup>138</sup>, señala además, que estas nacen debido a la confluencia de una serie de situaciones que se originaron, relacionadas con aspectos políticos, sociales, económicos y culturales, considerando que estas tienen dos componentes, un primer

<sup>137</sup>Las políticas públicas son cursos de acciones elaboradas por el gobierno y que afectan a un grupo de ciudadanos. (Loaiza; 2004).

<sup>138</sup>B. Nelson (2001). Políticas Públicas y administración una Visión General. Manual de Ciencia Política. Madrid. España.

componente, que es la confluencia de un sistema de gobierno democrático, y un segundo componente, que es el ideológico, lo cual le permitió a los Estados Unidos lograr una reforma en su administración pública.

Actualmente en Venezuela a través de los entes gubernamentales, se demandan una serie de políticas públicas acordes al desarrollo de la nación en concordancia a las estrategias que se fije el Estado para poner en marcha su proyecto político, con la intencionalidad de reconstruir la conexión Estado–sociedad propiciando condiciones y generando espacios de participación para el bienestar de la ciudadanía, y la sociedad en general. En materia de educación universitaria se generaron e implementaron una serie de políticas públicas, que se iniciaron con la promulgación de la nueva CRBV (1999), y otros documentos gubernamentales.

No obstante, las políticas públicas son consideradas como las acciones estratégicas, que se dirigen a situaciones que requieren la intervención directa por parte del Estado venezolano, que permiten lograr las transferencias a la sociedad, estas acciones, pueden incluir orientaciones, pautas o los contenidos necesarios para que se den los cambios administrativos en las organizaciones o instituciones.

Autores, como García (2001)<sup>139</sup>, Loaiza (2004), Lahera (2001)<sup>140</sup>; (2004)<sup>141</sup>, señalan que las políticas públicas son acciones o flujo de información relativas a un objetivo determinado, asimismo, sostienen, que estas se clasifican en *políticas Estadales*, las cuales son mandatos

---

<sup>139</sup>N. García. (2001). *Políticas Públicas en Tiempo de Globalización*. Revista de Estudios Sociales. N° 5. Bogotá. Colombia.

<sup>140</sup>E. Lahera (2001). *Reforma del Estado: Un Enfoque de Políticas Públicas*. Revista Reforma y Democracia N° 16. CLAD. Caracas. Venezuela.

<sup>141</sup>E. Lahera (2004). *Un Enfoque de Políticas Públicas*. Revista N° 002. UNAM. Distrito Federal. México.

públicos con una mayor jerarquía que provienen directamente del Estado y *políticas gubernamentales*, estas son las decisiones que se enmarcan en los límites del poder y de las obligaciones para una gestión específica.

En la República Bolivariana de Venezuela, desde el año de 1999, se han puesto en marcha una serie de políticas públicas las cuales están dirigidas para tener una influencia directa sobre la vida de los ciudadanos, entre las que se pueden citar la CRBV (1999), los documentos ministeriales, las Gacetas Oficiales, el Proyecto Nacional Simón Bolívar, el cual enmarcó el primer plan de desarrollo económico y social de la Nación, en este plan se proponen las siguientes directrices: I.- Nueva Ética Socialista; II.- La Suprema Felicidad Social; III.- Democracia Protagónica Revolucionaria; IV.- Modelo Productivo Socialista; V.- Nueva Geopolítica Nacional; VI.- Venezuela Potencia Energética Mundial; VII.- Nueva Geopolítica Internacional.

## **2.10. Comunicación y cultura en las organizaciones.**

Las comunicaciones cumplen cuatro funciones principales en un grupo u organización, estas son; control, motivación, expresión emocional e información. Las comunicaciones sirven para controlar de varias maneras la conducta de los miembros en las organizaciones. Mediante la comunicación adecuada se fomenta la motivación. Para muchos miembros en las organizaciones, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. En algunos casos la comunicación funciona como un mecanismo fundamental por el que los miembros de las organizaciones, manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, *la comunicación proporciona un escape para la*

*expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.*

Así mismo, Robbins (2009), señala que una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, señalando que: *“No puede haber grupo sin comunicación, entendida esta como el intercambio de significados entre sus miembros”*. Solamente a través del intercambio o transmisión de significados de un grupo a otro, es como se pueden organizar las ideas en esos grupos, considerándose, que la comunicación es más que impartición de significados. *“Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden”*.

Rojas y Arapé (2008)<sup>142</sup>, consideran que desde la comunicación, en sus diversas formas, se reconfiguran las relaciones humanas y sociales, más allá de cualquier otra cosa, descubriéndose y potenciándose a la comunicación como una fuerza transformacional y reestructuradora de los procesos organizacionales. Rojas y Arapé (ob.cit), recogen una diversidad de abordajes sobre la comunicación, revelando la riqueza y complejidad del campo en el que se cruzan desde los *enfoques matemáticos*, pasando por la *comunicación humana*<sup>143</sup>, las relaciones entre *comunicación y las reglas sociales*, la comunicación como *acción integradora*, y la comunicación como *integración de la complejidad*.

La comunicación humana se asocia con el liderazgo, con la imagen, con los medios de comunicación, con la conducción de grupos humanos, con el clima de trabajo, con la cultura en general, y con la solución de problemas, con el entendimiento y el progreso. La comunicación se convierte en un concepto muy amplio que puede parecer polisémico, hoy día se acepta la complejidad epistemológica de la ciencia de la comunicación.

---

<sup>142</sup>L. Rojas y E. Arapé. (2008). *Comunicación y Conflictos. El arte de la negociación*. P.26.

<sup>143</sup>G. Bateson et al (1982). *La nueva Comunicación*. Editorial Kairos. Barcelona.

Blair (1999)<sup>144</sup>, señala tres áreas importantes para una sana comunicación humana, estas son:

- 1) Saber comunicarse efectivamente;
- 2) Desarrollar una escucha activa; y
- 3) La aceptación de la responsabilidad.

De la misma forma, Kikoski (1999), destaca que en la comunicación existen destrezas que son fundamentales para el buen entendimiento entre las partes, estas se señalan en el Cuadro 3.

### **Cuadro 3.- Destrezas a considerar en la Comunicación**

Manejo de expresiones no verbales de atención relacionadas con el lenguaje corporal
Manejo de preguntas para permitir el flujo de la comunicación, 3) Manejo de la paráfrasis
Manejo de emociones y sentimientos que juegan un papel catalizador en la comunicación interpersonal
Manejo del feedback para verificar que lo emitido ha llegado tal como se ha deseado,
Manejo de valores como el respeto a la diversidad y la tolerancia.

*Fuente: Elaboración propia (2012). a partir de Kikoski (1999),*

Así entonces, la comunicación es de vital relevancia en los procesos de cambio de la cultura organizacional y entre los miembros de la organización universitaria.

## **2.11. Los sistemas como organización cultural.**

---

<sup>144</sup>E. Blair (1999). *Which Competencies are most important for Safety Managers. Professional Safety Review. Vol 13. N° 44. Boston. P. 28.*

Los cambios en las instituciones, los deterioros de los ecosistemas, el crecimiento de los estados, son ejemplos de la creciente complejidad que demanda nuevas formas culturales y organizacionales. Este reto, nos motiva a tratar los problemas en términos de <problemas típicos de sistemas><sup>145</sup>. Según, Buckley (1970)<sup>146</sup>, un sistema es “(...) un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal, de modo que cada componente está relacionado por lo menos con varios otros, de modo más o menos estable en un lapso dado”.

Los componentes pueden ser relativamente simples y estables, o complejos y cambiantes; pueden variar sólo una o dos propiedades o bien adoptar muchos estados distintos. Sus interrelaciones pueden ser mutuas o unidireccionales; lineales o intermitentes: y exhibir distintos grados de eficacia o propiedad causal”.

Para Deming (1999)<sup>147</sup>, un sistema es una serie de actividades... que funcionan conjuntamente para el objetivo de la organización”, es decir cada acción que se realiza debe estar en correspondencia con las metas de la empresa para evitar desequilibrios entre lo que se hace y lo que está reflejado como propósitos.

Bertalanffy (1987), propone la teoría general de sistema, en la cual se sostiene que partiendo del concepto de sistema, se buscan reglas de valor, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad. Asimismo, este especialista, define un sistema como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, y como tal, toda organización

---

<sup>145</sup>L. Von Bertalanffy. (1987). *Historia y Situación de la Teoría General. En Tendencia en la Teoría General de Sistemas. P. 29-50.*

<sup>146</sup>W. Buckley. (1970). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas. Buenos Aires. P. 70.*

<sup>147</sup>W. E. Deming. (1999). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid.*

cumple con esta definición; es por ello que el enfoque sistémico de la organización es el punto de partida para la búsqueda de explicaciones y definiciones sobre el tema de las teorías actuales de la organización. La utilización del enfoque sistémico para el análisis y comprensión en las organizaciones permite identificar sus propósitos, interrelacionándolo con las unidades y los elementos, con el entorno y sus efectos. La teoría general de sistemas permite dilucidar con mayor precisión las realidades existentes en una organización.

La mayoría de los conceptos básicos sobre sistemas fueron expuestos por Bertalanffy (1987), quien considera que el sistema consiste en “*subunidades con ciertas condiciones de frontera, entre las cuales se dan procesos de transporte*”, y donde la teoría general de sistemas, viene a significar una disciplina científica que aporta la formulación de principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones y fuerzas reinantes entre ellos.

Según, Martínez (1996)<sup>148</sup>, al referirse al sistema, lo hace hacia el principio sistémico ecológico, y lo señala como una posibilidad de comprensión de un contexto cultural y la consideración de las relaciones que se dan permanentemente en dicho argumento, señalando lo siguiente:

Nuestra mente no sigue sólo una vía causal, lineal, unidireccional; sino también, y a veces sobre todo, un enfoque modular estructural, dialéctico, gestáltico, donde todo afecta e interactúa con todo, donde cada elemento no sólo se define por lo que es o representa en sí mismo, sino y especialmente, por su red de relaciones con todos los demás". (p 69).

---

<sup>148</sup>M. Martínez. (1996). *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación*. Editorial Trillas. México. P. 84.

## **2.12. Las instituciones universitarias y la cultura organizacional en tiempos complejos.**

Las instituciones universitarias de tecnología, son organizaciones abiertas, donde se evidencia un aumento de la *complejidad*<sup>149</sup>, en todo su contexto donde actualmente se vive un proceso de transformación y cambios a todos los niveles organizacionales, los conceptos, representaciones, valores, concebidos hasta ahora se encuentran hoy transfigurándose por el desenvolvimiento sociocultural global.

*Las nuevas organizaciones están abriéndose hacia unos espacios de una nueva sensibilidad, de nuevos dispositivos de intersubjetividad, son el reino de la performatividad*<sup>150</sup>. Los procesos organizacionales actuales, se encuentran inmersos dentro de la fecunda turbulencia de la complejidad, lo que está significando mutaciones drásticas en los formatos tradicionales de las organizaciones y sus gestiones. (Lanz; 2001: 165)<sup>151</sup>. Las acciones en las organizaciones son agentes con intereses y propósitos propios, esta es una de las características distintivas de la complejidad. (p. 167).

Para Morín (1997)<sup>152</sup>, la complejidad es una cultura, que, como toda cultura, hay que cultivarla. La cultura siempre es producto y productora de la relación entre el saber y el mundo. Asimismo, sostiene al referirse al ámbito de lo complejo, la cultura de la complejidad, es aquel espacio, donde los seres humanos son considerados como sujetos. Seres

---

<sup>149</sup>La complejidad: "A primera vista es un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados, que presentan la paradójica relación de lo uno y de lo múltiple, La complejidad es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, determinaciones azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico". Morín (2003:54).

<sup>150</sup>"Podemos romper los lazos de la codependencia empresarial y elegir el camino de la libertad". (Noer;1997:221).

<sup>151</sup>R. Lanz. (2001). *Organizaciones Transcomplejas. Diez tesis sobre cultura organizacional Transcompleja. Imposmo/Conicit. Caracas.*

<sup>152</sup>E. Morín. (1997). *Introducción al Pensamiento Complejo. Gedisa. Barcelona. P. 165.*



humanos que saben que su autonomía se nutre de múltiples dependencias con sus semejantes. De ahí que, se pueda decir que la complejidad es la cultura de la solidaridad. (p. 79).

Edgar Morín (2001)<sup>153</sup>, ha sintetizado grandes ejes que van hacia los cambios fundamentales de nuestros estilos de vida y nuestros comportamientos, donde considera que la educación en su sentido más amplio juega un papel preponderante. Sosteniendo que la educación es *“la fuerza del futuro”*, al referirse a que esta constituye uno de los instrumentos más poderosos para realizar los nuevos cambios necesarios a que den lugar los acontecimientos futuros, y en este sentido cita lo siguiente: *“En esta evolución uno de los desafíos más difíciles será el de modificar nuestro pensamiento de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios y lo imprevisible que caracterizan nuestro mundo”*.

Asimismo, hace el señalamiento de que *“los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos”*. Es decir que si pudiera existir progreso en esta época, este sería el que los individuos, no sigan siendo juguetes inconsciente de sus ideas ni de sus propias mentiras. Es así donde esta evolución hacia los cambios fundamentales de nuestros estilos de vida y nuestros comportamientos, y la universidad en su sentido más amplio juega un papel preponderante.

Donde además, más importante que acumular el saber, es disponer simultáneamente de una aptitud general para plantear y analizar problemas y de principios organizadores que permitan vincular los saberes y darles sentido. Morín, (1999). La complejidad en las organizaciones debe comenzar por identificar los elementos del sistema, distinguiendo lo significativo y comprender las interacciones.

---

<sup>153</sup>E. Morín. (2001). *Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro*. Corporativa Editorial Magisterio. Bogotá. Colombia. P. 13.

De igual manera Morín (2001), señala que el pensamiento complejo sabe que existen dos tipos de ignorancia: la del que no sabe y quiere aprender y la ignorancia (más peligrosa) de quien cree que el conocimiento es un proceso lineal, acumulativo, que avanza haciendo luz allí donde antes había oscuridad, ignorando que toda luz también produce, como efecto, sombras. Se tiene que reaprender a aprender con la plena conciencia de que todo conocimiento lleva en si mismo y de forma ineliminable la marca de la incertidumbre. Por lo tanto ciencia con conciencia. *“Este es el imperativo del pensamiento complejo”*<sup>154</sup>.

### **2.13. Cultura organizacional y la posmodernidad.**

La posmodernidad es una invitación a repensarlo todo, esto abarca a todas las organizaciones que son representativas de la modernidad y que están sufriendo crisis. Actualmente las organizaciones están nivelando sus estructuras buscando una mejor adaptación a estos tiempos cambiantes, la estructura horizontal está cada día más presente en las organizaciones.

La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir los conocimientos y los requerimientos sociales, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros, son algunos de los indicadores de que una nueva cultura organizacional está naciendo. Esta nueva cultura organizacional, requiere de un movimiento que lleve a la configuración de los soportes del

---

<sup>154</sup>Como dice Hermes Clavería: *“Todo nuevo refugio es una nueva trampa”*

nuevo modelo, movimiento que se debe tomar como urgente, en virtud de lo acelerado de los cambios que se están manifestando en el entorno.

La cultura organizacional referida a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas para la gestión que sirven de refuerzo a esos principios, perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. La posmodernidad, como una concepción acuñada por algunos críticos americanos que muy bien puede servir para aproximarse al estado presentado por la cultura después de las transformaciones experimentadas en las ciencias, las artes desde finales del siglo XIX (Lyotard, 1989)<sup>155</sup>.

La posmodernidad en la cultura organizacional es más un movimiento de carácter crítico que un paradigma con un cuerpo teórico consistente, a decir su desarrollo es reciente Cooper y Burrell, (1988)<sup>156</sup>. Schultz y Hatch (1996)<sup>157</sup> sostienen que el posmodernismo reta y cuestiona todos los supuestos teóricos y metodológicos de los enfoques del modernismo. Derrida (1980)<sup>158</sup> puntualiza que las conexiones posibles con los nuevos enfoques que asumen que la experiencia humana es fragmentada, discontinua con énfasis en la deconstrucción y en las diferencias, al grado que invalidan cualquier teoría de la cultura en las organizaciones.

La posmodernidad es una invitación a repensarlo todo, alude a todas las instituciones que son representativas de la modernidad y que están sufriendo crisis severas, como son las familias, la escuela, la

---

<sup>155</sup> Lyotard, Jean F. (1989). *La Condición Posmoderna*. Editorial Cátedra. Barcelona. España.

<sup>156</sup> Cooper, R. y Burrell, G. (1988). *Modernism, Postmodernism, and Organizational Analysis. An Introduction*. In *Organization Studies*, N° 9.

<sup>157</sup> Schultz y Hatch (1996). *Living with Multiple Paradigms. The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*. In *Academy of Management Review* N° 21/ N° 2/ abril.

<sup>158</sup> Derrida, J. (1980). *Of Grammatology*. Baltimore. John Hopkins University Press.

nación, entre otras. Los aspectos económicos, sociales, culturales de la vida, actualmente tienen nuevas configuraciones que hacen ver a las viejas categorías como inoperantes, obligando a las organizaciones a iniciar sus transfiguraciones.

Actualmente, se está asistiendo a la coexistencia y contradicción de dos modos de producción; el modo de producción maquina y el <modo de producción microelectrónica><sup>159</sup>, elemento que nos induce a percibir el quiebre de la estructura organizativa moderna. Los quiebres son asumidos como parte del clima posmoderno, por lo tanto, la organización como creación humana también se transforma, con diferentes formas de producción, en diferentes contextos y con multiplicidad de expresiones culturales<sup>160</sup>.

#### **2.14. Cultura organizacional y las nuevas tecnologías.**

Los centros de formación universitaria del futuro han de ser un nuevo tipo de instituciones, no sólo por los papeles que se le asignen, para desarrollar o por el tipo de relación que se establezca en ellos, sino también porque sus modelos de gestión y modelos de enseñanza y aprendizaje, se tienen que apoyar necesariamente, en todas estas nuevas herramientas, que son incorporadas diariamente en el proceso productivo y evolutivo.

Para Marqués (2001:46)<sup>161</sup>, se reconoce, el surgimiento de una

---

<sup>159</sup>Mires, F. *La Revolución que Nadie Soñó o la otra Posmodernidad*. Venezuela. 1996. P. 17.

<sup>160</sup>Suarez, E. *Organizaciones Transcomplejas. Nuevos Modelos de Gestión. Nuevos Modelos Organizativos. ¿Organizaciones Posmodernas?*. Venezuela. 2001. P. 82.

<sup>161</sup>Marqués, P. (2001). *Sociedad de la información*. Nueva Cultura. Publicado en Cuadernos Digitales N° 42. P. 146.

nueva sociedad, llamada la sociedad de la información, que se encuentra caracterizada por nuevas formas de comunicación en todas las actividades humanas y por una fuerte tendencia a una nueva cultura que supone nuevas formas de ver y entender el mundo que nos rodea, implementándose nuevos valores y nuevas formas de comportamiento.

Una nueva sociedad que emerge a continuación de la era industrial pero coexistiendo con ella, basada en la desmaterialización de la producción, el conocimiento y los recursos autogenerados, tales como, la gerencia, la información, capacidad de emprendimiento y aprendizaje, en los cuales se manifiesta la diversidad en oposición a la uniformidad, las opciones múltiple, el individualismo y la demanda de una gran cantidad de profesionales capaces de resolver problemas complejos, acentuando la tendencia a considerar el intelecto de estas personas como el capital más valioso con que cuentan las organizaciones.

Según Lanz (2001), lo comunicacional se erige hoy como el nuevo contenido de las formas organizacionales, tanto en el componente informacional de la comunicación, como en las configuraciones estéticas de los medios de desarrollo. El giro comunicacional representa una transformación de grandes consecuencias en todas las esferas de la sociedad. La cuestión no es tanto de revolución de los medios sino de los modos de comunicación<sup>162</sup>, y el impacto de la triangulación: conocimiento-información-comunicación.

Actualmente, la sociedad está fuertemente prefigurada por la interpenetración de estos vectores. No se trata de medios sino de contenidos sustantivos integrados a las prácticas sociales, a los tejidos de relaciones, a la producción material y simbólica<sup>163</sup>. Dentro del nuevo

<sup>162</sup>"Los impulsores del cambio... casi siempre informan que se necesita un alto grado de conciencia, apoyo y participación de la alta dirección para que un programa de cambio cumpla sus objetivos" (Davenport;1999:278).

<sup>163</sup>"El liderazgo ejecutivo exige más que impulsar el desempeño actual mientras "se reduce la

contenido de las formas organizacionales, la trilogía conocimiento-información-comunicación conforman un magma cultural que ha de tipificar los modos de hacer en todas las esferas de actividad de la sociedad<sup>164</sup>.

Por mucho tiempo la pervivencia de viejas prácticas y mentalidades, han coexistido en mezclas de todo género, en nuestras IEU del sector público en la gran mayoría de sus dependencias administrativas el equipo de computación no pasa de ser una máquina de escribir un tanto más versátil. El impacto de las plataformas tecnológicas que son el soporte básico de las formas de las prácticas sociales, los modos de organización y de gestión están cada día más intervenidos por el tipo de soporte técnico que se impone masivamente. La unidad de comunicación ya no es la letra, el fonema, el trazo, entre otros, sino que la unidad de comunicación es el bit (binary digit)<sup>165</sup>.

Godet (1996)<sup>166</sup>, cita a Peter Drucker (1993) y a Alvin Toffler (1991), entre otros, como algunos de los que han destacado que tanto la importancia del conocimiento y la información, como la necesidad de aprender a gerenciar el saber, se han ido imponiendo en el mundo económico. Hoy en día, todas las organizaciones, se ven sometidas a interrogantes parecidas, y a los fenómenos concernientes a la globalización, informatización, innovaciones aceleradas, a la necesidad de controlar el flujo y reflujo de los conocimientos.

---

*cuenta". Por el contrario, los verdaderos líderes dirigen, establecen y cultivan las capacidades potenciales de la organización" (Nadler y Tushman;1999:223).*

<sup>164</sup>"Gran parte de la información que causa efecto en una organizaciones matiz y alusión, más bien una posibilidad que prescripción para la acción" (Wei Choo;1999:184).

<sup>165</sup>Ramonet, I. (1999). *Revolución en la Comunicación*. París.

<sup>166</sup>Godet, M. (1996). *Principios fundamentales de la construcción de una sociedad de información*. En publicaciones electrónicas de USIS. Vol. 1. Nº 12. Ya en 1957 Drucker caracterizaba a la "sociedad educada" como aquella basada en organizaciones, management y conocimiento, y en la década del 70, Toffler, en su libro *Future Shock*, este concepto de una nueva sociedad y se refiere a ella como la sociedad capaz de reemplazar a la era industrial. Naisbitt por su parte, propuso la denominación de la sociedad de la información para describir a la nueva sociedad en los países desarrollados.

La buena gestión y el saber aparecen como unas funciones ineludibles. Las sociedades en las IEU, afrontan, una situación de aprendizaje permanente, de acuerdo con los desafíos del entorno, sin obviar por supuesto, que su respectividad social, es diferente. Entre otras cosas porque guarda una cierta independencia frente al compromiso de la cultura dominante.

Actualmente las transformaciones que pretenden los sectores asociados a las instituciones universitarias deben estar configurada sobre los componentes de cambios que se han originado por las tecnología de la información y comunicación, por tanto habrá que corresponder a estos procesos de transformación en forma vertiginosa.

Hace tiempo que se dejó de escuchar que el pez grande se come al chico; ahora es el rápido el que se come al lento. De esta manera, se tiene que ser más veloces en adoptar, sin reservas, nuevas creencias, nuevos valores, nuevos conocimientos y saberes, nuevas tecnologías que permitan la posibilidad de construir un nuevo espacio social, mediante la utilización de estas herramientas y canales de acceso a la información a un mundo que se comunica por este lenguaje, conocido como el lenguaje de la red.

Estos saberes, favorecen la posibilidad de la performatividad de los saberes, pues al tener acceso en tiempo virtual a nuevas posibilidades de formación se rompen en cierta forma con gran parte de los saberes y sus formas de aplicaciones, el ciudadano formador como el formado, y por ende el gerente en estas instituciones es el responsable, en asumir y sobrellevar este cambio cualitativo significativo, ya que la sociedad, tanto interna como externa, exigirá de él más calificación, de acuerdo con lo planteado en la CRBV 1999 y en los Planes de Desarrollo implementados

por el Estado venezolano.

En la sociedad actual, signada por la producción y uso intensivo del conocimiento, por grandes flujos y volúmenes de información, y por elevados niveles de complejidad y de incertidumbre, el aprendizaje se convierte como algo vital para cada uno de los miembros de las organizaciones. Actualmente este aprendizaje, está en todas partes, especialmente en el ámbito de los espacios laborales, vinculándose con el, pues, es desde allí, que se verifican y aparecen las necesidades de aprender continuamente, de aprender a reaprender y hasta desaprender<sup>167</sup>.

### **2.15. Cultura organizacional en la gestión pública.**

El éxito de una cultura organizacional en la gestión pública se está convirtiendo en el problema central del desarrollo de los países avanzados. Según Crozier (1997)<sup>168</sup>, existen dos razones básicas, estas son el crecimiento de todas las actividades administrativas públicas y privadas, las cuales están sobrecargando de manera extraordinaria los recursos financieros y humanos, lo que hace que estos ya no puedan ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa. Por otro lado, se está viviendo una verdadera revolución, no solo en las actividades humanas y materiales, sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder.

---

<sup>167</sup>Dentro de la más recientemente literatura proveniente del campo gerencial, Prahalad (1998) sostiene que en un entorno tan variable e inestable, de múltiples discontinuidades, un estadio superior del aprender a aprender, y condición para ello, es aprender a desaprender.

<sup>168</sup>Crozier, M. (1997). *La transición del Paradigma Burocrático a una Cultura de Gestión Pública. Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).



Actualmente se está obligado a funcionar dentro de un nuevo paradigma que es la cultura organizacional en la gestión pública. La llamada revolución postindustrial hace pasar de un ciclo de producción en masas a otro nuevo ciclo modelado por las altas tecnologías, cuyo motor es la innovación creciente, esto requiere capacidad de generación y desarrollo de nuevas ideas, una comunicación rápida y abierta y de un trabajo en equipo.

Siendo las cosas así, es necesario plantearse cambios y transformaciones en los rasgos medulares del sistema social, manteniendo siempre a las comunidades en capacidad de funcionar con elevada eficiencia, el conocimiento es prioritario, debido a que es pieza clave para la transformación de sistemas humanos, sin dejar de considerar que por ser humano, se va a resistir a los cambios y hasta llegar a rechazar los nuevos esquemas de una reforma sustantiva, relacionada con la puesta en práctica de una cultura naciente para la gestión pública universitaria.

Una buena gestión universitaria, tanto pública como privada, tiene que estar identificada con la cultura organizacional que ha desarrollado, y contado con un personal altamente motivado, hacia el desempeño laboral y económico de esa organización, en consonancia de ir procurando el logro de un objetivo o propósito común, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidades.

En relación a la temática organizacional, Waissbluth (2008)<sup>169</sup> se refiere a la gestión pública, considerando que existe una asociación entre enfoque sistémico y la complejidad, reflexionando lo siguiente "...el pensamiento sistémico es el arte de simplificar la complejidad, ver a través del caos, manejar las interdependencias". En la vida cotidiana

---

<sup>169</sup>Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión. Santiago de Chile. Pública. P.12.*

decimos que algo es complejo cuando no lo conocemos, cuando se desconoce cómo funciona.

Raineri (1998)<sup>170</sup>, en sus investigaciones, logra identificar los principales factores de cambio en el entorno público en las últimas dos décadas, los avances de las economías de mercado y en las ciencias y técnicas de la administración, tales avances han originado la formulación de políticas de descentralización, privatización y desregulación de las instituciones universitarias del Estado, como mecanismos de reacción ante el cambio del entorno, pero ello también ha redundado en la modernización de los estilos de gestión, incorporando modalidades tales como: la planificación estratégica, evaluación del desempeño, los sistemas de gestión de la calidad de servicios, entre otras prácticas gerenciales.

La gestión en las organizaciones del futuro tendrá forzosamente que asumir la profunda crisis que se vive actualmente, con una marcada visión mecanicista de la realidad humana y social, y construir con las nuevas claves de estos nuevos tiempos, como son la comunicación, la información, el conocimiento y los intangibles. Potenciar un espíritu sustentado en la libertad, en la autorrealización humana y en la renovación ética. Estos nuevos valores de cultura organizacional podrían llegar a tener tanta importancia como las prácticas de calidad total o productividad y competitividad que prevalece en las organizaciones industriales.

Al referirnos al contexto de la educación universitaria, Bigott (1979)<sup>171</sup>, sostiene que la aplicabilidad de la teoría general de sistemas a este campo, radica en la necesidad que tienen estas organizaciones de

<sup>170</sup>Raineri, A. (1998). *Creencias y Cambios organizacional en los sectores Públicos y Privados*. En *revistas estudios públicos* N° 70. Santiago de Chile.

<sup>171</sup>Bigott, L. (1979). *Educación para Transformar*. Editor Asociación de Educadores Latinoamericanos y del Caribe.

conocer los sistemas para identificar, comprender y organizar la complejidad del mundo de relaciones que se establecen entre sus integrantes y los elementos que la conforman.

De acuerdo con lo anterior un sistema organizacional es un conjunto de elementos interrelacionados, que subyace sobre la base de diversos componentes que convergen con fines y alcances comunes. Cuando Maturana (1984)<sup>172</sup>, que “*todo lo dicho es dicho por alguien*”, nos invita a aceptar la existencia del observador de sistema y su relación con el objeto del que da cuenta, pero no nos obliga a asumir una inexistencia de realidad. De esta manera, parece razonable una posición que acepta la existencia de un mundo exterior pero que necesariamente debe ser descrito por un observador con todas sus virtudes y defectos.

## **2.16. Modelo burocrático y la cultura organizacional en la gestión.**

La gerencia en este tipo de instituciones se asocia por excelencia con el modelo de gestión burocrático, donde el principio de legitimación es lo legal, existiendo una jerarquización de la autoridad, privilegiándose el concepto de la unidad de mando, y la verticalidad en la estructura organizacional.

El paradigma burocrático surgió paulatinamente en los Estados Europeos de comienzos del siglo diecisiete, gracias a la tradición patrimonial de imponer un orden formal y crear una responsabilidad ante la administración real. Ciertamente que no era democrática, sin embargo,

---

<sup>172</sup>Maturana, H. (1984). *El Árbol del Conocimiento*. Ediciones Universitarias. D. Reidel Publishing Co. P. 13.

dos siglos más tarde se había convertido en la mejor contraparte de nuestras instituciones democráticas.

El Estado moderno quedó marcado por la teoría burocrática de Weber (1998)<sup>173</sup>, pero la realidad compleja, como operan las relaciones entre el Estado y la sociedad, requieren necesariamente una transformación en sus modelos de gestión, situación de la cual no escapan las IEU, debido a que las políticas públicas, impuestas por el gobierno nacional, exigen la participación de toda la comunidad involucrada, en todos los procesos, de toma de decisiones.

Este autor, ofreció la mejor teoría de esta maquinaria tan maravillosa y eficiente, donde en muchas oportunidades, los demócratas y hasta el mismo Max Weber, temían su falta de sensibilidad y su posible tendencia antidemocrática, entonces, se decidió proponerse a limitarla. En su momento nadie cuestionó su eficiencia y su enorme capacidad para obtener logros. No obstante, se le consideró la piedra angular del Estado Moderno.

Posiblemente, Weber (1998), jamás imaginó, que con su propuesta, la organización burocrática entraría en crisis. Era el modelo ideal para la época y funcionaba. Hoy una organización que haga énfasis en la estructura burocrática, para expandir y consolidar la administración racional funcionando como incentivo del Estado Moderno, está condenada a desaparecer.

Tomando la teoría propuesta por Hoy y Sweethlan ()<sup>174</sup>, se sostiene que la burocracia se justifica en la medida que facilita la creación de unas condiciones de trabajo que sean ordenadas y promuevan la movilización de los recursos a través de la participación en la toma de decisiones,

<sup>173</sup>M. Weber. (1998). *Economía y Sociedad*. Madrid. Fondo de Cultura Económica. 12 Edición. México.

<sup>174</sup>Hoy, W. K. y Sweethlan, S. R. (2001). *Designing Better Schools. The Meaning and Measure of enabling structure*. *Educational Administration Quarterly*. N° 378. P. 298.

existiendo confianza con los directivos, promoviendo un clima laboral sin conflictos, con libertad de actuación al hacer sus propuestas, siendo optima cuando permite la participación de todos los miembros de la organización, en la grafica los extremos muestran las situaciones que limitan la participación: la burocracia autocrática, caracterizada en la coerción mediante la actuación autoritaria de los miembros de mayor jerarquía, y la burocracia anárquica, en donde hay ausencia de normas, e inexistencia de cauces para promover sus iniciativa. (ver Figura 7).



**Figura 7.- La organización burocrática.** Fuente: Hoy y Sweethlan (1987). A partir de Weber, M. La Organización Burocrática.

Actualmente, los desarrollos tecnológicos hacen que las instituciones, que estas puedan superar las contradicciones de otras épocas (Mora; 2001). En este sentido, Crozier (1997), propone que para lograr la transformación en el modelo burocrático vigente es necesario poner en práctica una estrategia de cambio que contemple el conocimiento como primera prioridad, la preparación de las decisiones, la evaluación de los resultados y el entrenamiento de los funcionarios en una nueva cultura. Los sistemas burocráticos, tanto en los entes gubernamentales como en las empresas, tienden a desaparecer. Las jerarquías basadas en el miedo, y las ineficiencias resultantes, se hacen poco viables en esta nueva época de cambios tan acelerados.

De igual manera existen otros autores, como Guy (1999), Echebarría (2005; 2000), entre otros, que plantean una serie de disposiciones en relación a la necesaria transformación del modelo de gestión burocrática. De acuerdo la CRBV 1999, en la nueva gerencia universitaria se tiene que contemplar la incorporación activa del ciudadano, mediante la estructuración de los procesos internos que den cabida a la participación ciudadana.

Actualmente, se incorpora un nuevo rasgo distintivo a estas organizaciones. Las tipologías funcionales fundadas en el status están destronadas. El paradigma jerárquico ha colapsado. Los modelos de gestión burocráticos y tecnocráticos han entrado en crisis. Toda la tradición burocrática apoyada en la prescripción normativa queda en suspenso.

En esta nueva época, no se trata de un adosamiento trivial entre destrezas técnicas y utilería. La performatividad pone en tensión un amplio registro de capacidades, donde la sensibilidad, la audacia y la creatividad se integran al cuadro de desempeño de cada miembro de la organización. (Lanz; 2001: 173)<sup>175</sup>.

### **2.17. Tipo de estructura organizacional del poder publico.**

Basándonos en Max Weber, citado por Del Percio (2003), se clasificaran las formas del ejercicio del poder público según el tipo de acción social, y por consiguiente de liderazgo, predominante en cada una de ellas. Así se pueden encontrar organizaciones basadas en el carisma,

---

<sup>175</sup>R. Lanz. (2001). *Organizaciones Transcomplejas. Imposmo/CONICIT. Editorial Sentido. P 173.*

otras en la tradición, y otras de tipo normativo-racional.

### **2.18. Gestión pública y las organizaciones posmodernas.**

Desde hace algún tiempo se vienen presentando quiebres en diversos campos de la sociedad, se trata de un proceso muy amplio cuyo aspecto más resaltante es que involucra multiplicidad de tiempos y espacios, y que tiene características multidimensionales porque comprende lo social, lo económico, lo ecológico, lo espiritual, entre otros. (Mires; 1996)<sup>176</sup>.

Esta época de grandes transformaciones se encuentran en crisis los individuos, las instituciones, la sociedad, la economía, la tecnología y la cultura, sintiéndose esto hasta en las relaciones familiares, laborales y de amistad. Se modifican las ideas acerca del mundo y de nosotros mismos y, a su vez, los paradigmas con los que operaba la ciencia la filosofía el arte y otros, se han visto obligados a redefinirse en un nuevo contexto. A partir de la década de los 80 los paradigmas gerenciales comienzan a sufrir grandes transformaciones, se inician publicaciones que registran los desafíos planteados por el Japón a la industria norteamericana, haciendo pensar a los líderes de la época en la transformación de los postulados de la gerencia tradicional.

La gerencia con criterios jerarquizados donde imperó el autoritarismo, el control, la uniformización, la especialización, la concentración, y la centralización, teniendo por respaldo político una democracia liberal autoritaria aliada de los poderes de la civilización, está

---

<sup>176</sup>F. Mires. (1996). *La Revolución que Nadie Soñó o la otra Posmodernidad*. P. 156.

en franco desplazamiento. Todo está cambiando y afectará notablemente el mundo gerencial, donde las nuevas tendencias organizacionales, dependerán de los valores y principios que le sirven de fundamento a su organización interna. *“A partir de esto el subsistema más importante de la gerencia será el subsistema de valores y creencias, centro del sistema social de la organización. Para lograr ese cambio es necesario romper los viejos paradigmas de la gerencia tradicional, y alzar la nueva gerencia de la transformación”* (Stewart, 1994).

En efecto, la reingeniería de procesos, aparece como la herramienta más importante para hacer las transformaciones radicales en las organizaciones, a fin de lograr una ventaja competitiva y productiva, sostenible. Para lograr la transformación es necesario un cambio en los modos de pensar. Edgar Morín (1981), en su obra, asentó, *“las ideas que poseemos son capaces de poseernos, pues nos impulsan a actuar, incluso, a morir por ellas”*. “El posmodernismo, exige que para lograr una ventaja competitiva sostenible no solo se puede pensar en producir lo que el cliente desea sino lo que el cliente valorará en el futuro”. (Johanson. 1994).

Así también, el desarrollo y cultivo de valores democráticos se convierten en una necesidad, un derecho y una obligación de todas las instituciones de la sociedad, más aun en las IUT, las cuales tienen el compromiso de la formación de ciudadanos. De allí que, el subsistema de valores debe ser lo más importante en las organizaciones, sea esta del índole que sea. Siendo así, los gerentes de las instituciones universitarias, tienen que dar apertura y hacerle sentir a todos los ciudadanos, como propia, estas organizaciones, despertándole con esto el sentido de pertenencia, y por lo tanto, facilitar la participación en la solución de los problemas que se presenten.



La gestión posmoderna, centra su importancia en el lado comportamental más que en el estructural, hoy día el recurso humano es más importante que nunca, "es axiomático que las personas son el mayor activo de una empresa." (Johanson; 1994).

Por lo tanto, esta tiene que estar comprometida, hacia la formación de estos profesionales que se anticipen a las transformaciones, expertos del pensamiento convergente y divergente, aun en presencia de una realidad caótica. El mejor gerente universitario, no es el que sabe resolver problemas sino el que los anticipa, y propone a su organización la participación en el logro de las metas a través de equipos de trabajo.

La nueva dimensión social y política de la gestión universitaria pública, necesita una nueva antropología filosófica, en la que surja el ser humano con una clara visión y orden, en el uso intensivo de los conocimientos y no tanto en el uso intensivo de la energía, porque la sociedad del futuro tendrá como eje la biotecnología, la cual requiere de un mínimo uso de la energía, un mínimo de mano de obra y un mínimo de materias primas, pero un altísimo uso de conocimientos y saberes.

Es ineludible considerar lo propuesto por Morín (2000), de instaurar en todas las organizaciones universitarias la transdisciplinariedad, que preserve la comunicación entre distintas disciplinas, con miras a enfrentar las perspectivas complejas y transdisciplinarias. Este especialista propone, para la transformación el desarrollo de unos principios claves necesarios para ser abordados, por todas estas disciplinas, para la educación del futuro y por consiguiente de esa gerencia universitaria futura:

✓ Como primer principio las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión; los principios de un conocimiento pertinente; enseñar la

condición humana; enseñar la identidad terrenal; enfrentar las incertidumbres; enseñar la comprensión; la ética del género humano.

Lo señalado anteriormente indica, que en su primer principio el llamado: las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión, esta referido las representaciones de la realidad. Esto es que: *“Error e ilusión parasitan la mente humana desde la aparición del homo sapiens”*, el conocimiento que poseemos no es un espejo fiel de la realidad exterior sino que es simplemente una traducción personal y social que construimos a partir de nuestras percepciones. En este sentido, Morín sostiene que *“los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos”*. Es decir que si pudiera existir progreso en el siglo XXI, este sería el que los individuos, no deben seguir siendo juguetes inconsciente de sus ideas, ni de sus propias mentiras.

✓ El segundo principio clave, necesario, es el dirigido a los principios de un *“conocimiento pertinente, el razonamiento de pertinencia se realiza mediante nuestra capacidad de reflexión, permitiendo el desarrollo de un individuo social, inteligente y pertinente”*. No obstante, Claude Bastien, citado en Morín, (2000), apunta que *“la evolución cognitiva no se dirige hacia la elaboración de conocimientos cada vez mas abstractos sino por el contrario, hacia su contextualización”*.

Es así, que de acuerdo con nuestras realidades donde aparecen nuevos conceptos tales como los de multidisciplinariedad, transdisciplinariedad se sostiene *“que para que un conocimiento sea pertinente, la educación deberá entonces evidenciar: el contexto, lo global, lo multidimensional y lo complejo”*.

✓ El tercer principio, se trata de enseñar la condición humana, donde se lleva implícita la condición de educar para la defensa de todas nuestras creencias y principios que como comunidad hemos edificado.

✓ En el cuarto principio, Morín trata de enseñar la identidad terrenal y expresa que “*el destino planetario del género humano será otra realidad fundamental ignorada por la educación*”. El conocimiento de los desarrollos de la era planetaria van a incrementarse en el siglo XXI y el reconocimiento de la identidad terrenal será cada vez más indispensable para todos.

Esto significa que, deberá orientarse la identidad terrenal hacia la consideración de la relación hombre-tierra-planeta. En este sentido, la formación deberá estar dirigida hacia la consideración de la universalidad como seres pertenecientes a la aldea global, pero bajo el respeto a la diversidad. Por tanto se hace necesario reflexionar y tomar conciencia acerca de quiénes somos y a donde queremos llegar en lo que desarrollamos de acuerdo con nuestros principios morales, de tal manera de cumplir con nuestra misión.

✓ El quinto principio se refiere al enfrentamiento a las incertidumbres. El siglo XXI se presenta como impredecible desde el punto de vista de la naturaleza cambiante del conocimiento y la complejidad que tienen los problemas para ser resueltos, esto indica que una solución para hoy puede constituir un problema futuro, debido a que “una nueva conciencia empieza a surgir: el hombre enfrentado a las incertidumbres por todos los lados, es arrastrado hacia una nueva aventura”, y continua la cita diciendo, “*hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos una época cambiante, donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado*”<sup>177</sup>. Esto indica que los gerentes y formadores, tienen que estar preparados para la búsqueda de nuevos retos y enfrentar los desafíos que se presenten, respondiendo a los requerimientos exigidos por la sociedad.

---

<sup>177</sup>Ob. Cit. P. 87.

✓ El sexto principio, enseña la comprensión, allí el autor nos invita a reformar la mentalidad de los formadores del futuro, y en consecuencia la del gerente posmodernista, “(...) *educar en cualquier disciplina es una cosa, educar para la comprensión humana es otra; ahí se encuentra justamente la misión espiritual de la educación*”<sup>178</sup>. Por lo tanto, se debe sentir que los individuos son algo más que conocimiento y representación.

✓ Finalmente, se tiene el principio considerado como la tríada individuo–sociedad–especie, donde la ética del género humano, plantea que la antro-po-ética es la ética venidera. Así, la antro-po-ética pide asumir la misión antropológica del milenio, entre otras cosas como: trabajar para la humanización de la humanidad; respetar en el otro tanto la diferencia como la identidad consigo mismo; desarrollar la ética de la solidaridad, desarrollar la ética de la comprensión.

Con esto, Morín muestra que se debe aprender a disentir, aceptando que no todos piensan del mismo modo, reconociendo que existen diferencias entre los seres humanos y que se tiene que mirar al mundo con conciencia y ciudadanía planetaria. Esa es la verdadera misión que la educación hacia la consolidación de la democracia participativa y protagónica del siglo XXI, nos plantea a los formadores y aun más a los gerentes universitarios de este nuevo siglo.

Actualmente, ser el primero no significa ser el mejor, o ser el más grande, es necesario ser el más rápido. Un gerente con una visión estructurada del mundo será un fracaso para cualquier organización por importante que sea. Hay que tener en cuenta que la educación es un proceso social, por el que una generación transmite a la siguiente cultura, no se trata solamente de valorar la capacidad de cambiar, sino de la

---

<sup>178</sup>Ob. Cit. P. 99.

voluntad de transmisión del legado cultural.

Hoy día se vive en organizaciones que tienen su propia dinámica. Morín (1986)<sup>179</sup>, señala la epistemología contemporánea nos enseña a observar las relaciones entre las ideas y la sociedad de manera más compleja. Una gran parte de los valores y saberes que definen la identidad y la evolución humana se transforman de manera distinta, de acuerdo con los paradigmas científicos, tecnológicos y sociales. Toffler (1992)<sup>180</sup> señala que *“la gerencia posmoderna, sin embargo, requiere de seres humanos con un alto sentido de los valores humanísticos, por eso la educación no busca formar élites intelectuales sino líderes”*.

Al respecto, cabe citar a Lanz (1996), quien considera como necesario:

*La construcción de otra subjetividad, la de sujetos que se problematizan a sí mismos como sujetos éticos rechazando, el tipo de individualización que se nos ha impuesto, recobrando la capacidad de reaccionar sobre las circunstancias, replanteando las preguntas acerca de lo que somos hoy, de lo que configura nuestros modos de ver, de decir y hacer, de lo que queremos ser, de la posibilidad de pensar de otro modo para actuar de otro modo.*

Con el renacimiento se inicia la edad moderna. El hombre y la subjetividad son las figuras más destacadas de la modernidad. En los momentos actuales, la naturaleza cambiante del conocimiento y la complejidad que tienen los problemas para ser resueltos, hacen que el concepto de disciplina con el que se habían estado analizando, sea necesario cambiarlos y aparezcan los de interdisciplinariedad, multidisciplinariedad, y transdisciplinariedad, que apuntan a una mejor

---

<sup>179</sup>Morín; E. (1986). *El Método. El Conocimiento del Conocimiento*. Ediciones Cátedra. Madrid.

<sup>180</sup>Toffler, A. (1992). *El Cambio del Poder*. Editorial Plaza y Janés. Barcelona. España. P.112.

solución de los problemas que están en constante transformación, esto requiere de trabajo en equipos, donde deben existir especialistas de las diferentes ramas del saber, capaces de analizar la diversidad de factores relacionados con un problema.

Los líderes o gerentes posmodernos estarán preparados para trabajar en equipos permitiendo desarrollar todas las ideas, debatirlas y tomar las decisiones más adecuadas. Es así, como Maxwell (2001), ha demostrado por años los beneficios del liderazgo y de crear equipos, con alto grado de desempeño. Señala además, la importancia que tiene en una organización el trabajo en equipo y lo necesario que es para toda clase de líder, mostrar como el fortalecimiento del equipo puede mejorar todas las facetas de sus vidas.

Bajo esta perspectiva, el gerente universitario, tiene que permitirse mantener una relación rica y compleja con la organización, donde puedan entre sí ayudarse, desarrollarse, regularse y controlarse. En este contexto, se privilegia la democracia, la participación y el protagonismo, ya que esta “se fundamenta sobre el control del aparato del poder por los controlados y así reduce la esclavitud. La democracia es, más que un régimen político, la regeneración continua de un bucle complejo y retroactivo”. (Morín, 2000: 129).

La formación y valoración de los recursos humanos, y la capacidad de los individuos y organizaciones para adaptarse a los cambios vertiginosos que se están produciendo en un contexto, nacional e internacional, cada vez más incierto. Formación tiene que ver con educación, con la preparación de personas capaces de definirse a sí mismas como trabajadores del conocimiento; trabajadores de la nueva economía. Valoración significa pensar en la gente, en los empleados, como individuos con imaginación, información y experiencia útiles, que

pueden marcar la diferencia y hacer aportes que no están en ningún libro, manual, ni base de datos, por más sofisticados que sean. Es en este punto donde la gerencia puede hacer una promesa más que una realidad su mayor revolución.

Así mismo, Albornoz (1999) delimita que: *“entrenar y egresar estudiantes es relativamente fácil, porque es normal, pero tratar de producir ciencia y tecnología es anormal, porque no sabemos cómo, porque saber/conocimiento es más complicado que el entrenamiento de recursos humanos”*. Por lo tanto, las instituciones de educación tecnológica tendrán que esforzarse para mantener un seguimiento constante del patrón de productividad del mercado que demande este nuevo saber/conocimiento, de tal manera de lograr la preparación de un profesional integral en función de un proyecto de vida que sea requerido.

La globalización cultural y la nueva época exige que se realicen los cambios necesarios, a partir de lo existente. Es el momento de reafirmarnos la necesidad de preservar y reformar las metas tanto personales como la fijada institucionalmente, y atenerse a ella sin dudar nunca. Se deben fomentar los valores fundamentales de la formación tecnológica, pensando siempre que se debe contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento continuo. Con la evolución en los modelos de gestión en las instituciones se hace necesaria la búsqueda del saber, la reconstrucción, hacia la formación de sistemas integrados, endógenos, que equilibren, en lugar de permitirse diferenciaciones perversas.

Es así como Kleist citado por Morín, (1999), sostiene “el saber no nos hace mejores ni más felices, pero la educación puede ayudar a ser mejor y, si no feliz, enseñarnos a asumir la parte prosaica y a vivir la parte poética de nuestras vidas”.

En relación a lo expuesto anteriormente, el filósofo Luis Orozco (1994)<sup>181</sup>, en la Conferencia Ciencia, Tecnología y Desarrollo Humano, realizada en Colombia, expuso lo siguiente: *“las instituciones de educación superior representan aquel espacio para la búsqueda del conocimiento, excelencia, posibilidad de crítica, de honestidad intelectual enfocada dentro del más amplio concepto de desarrollo humano”*, continua Orozco diciendo, indudablemente esto se va a contraponer a la institución que solo ve que ella es una maquina para producir profesionales”, olvidándose de esta manera del *“SER”*.

Esto trae como consecuencia que en las instituciones enmarcadas dentro de estos paradigmas, o sea, el de transmitir solo muchos conocimientos, no existe una reforma en el pensamiento, y por lo tanto no se pueden permitir una transformación en el proceso formativo y mucho menos en sus modelos gerenciales. Estas son algunos de los objetivos que no se permitirán dentro de estos nacientes proyectos universitarios, convirtiéndose en la razón por lo que existen de muchos autores e investigadores planteamientos en relación a la reforma educativa, a sus transformaciones y a una nueva gerencia universitaria capaz de asumir retos y roles distintos.

En este sentido, Hayek, citado por Morín (1999), al referirse al termino de disponer de una cabeza bien puesta, concluye lo siguiente: *“Nadie que sea solo un economista puede ser un gran economista”*, y continua la cita: *“un economista que no es más que un economista se convierte en alguien perjudicial y puede constituir un verdadero peligro”*. Tal situación evidencia que en las instituciones de educación universitaria, se trabaja en proyectos en función de la formación integral del individuo, lo que se traduce en la necesidad de una reforma del pensamiento que conduzca a la transformación del proceso gerencial de estas instituciones

---

<sup>181</sup>L. Orozco. (1994). Conferencia Ciencia, Tecnología y Desarrollo Humano. Colombia.



del área tecnológica.

### **2.19. La gestión universitaria en el marco de los nuevos contextos**

Dentro del contexto de la revisión documental se citan algunos trabajos investigativos relacionados con la gestión pública universitaria, entre los más recientes, se encuentra el de Muro (2004)<sup>182</sup>, quien desarrolla un trabajo donde apunta investigar, desde una perspectiva crítica, las características de la gerencia universitaria y el rol del gerente universitario, en esta investigación se manifiesta que es imperativo humanizar la gerencia universitaria haciéndose necesario el rescate de la condición humana en contrapartida al personalismo, el egocentrismo y demás desviaciones.

El gerente universitario debe apropiarse de un conjunto de nuevas capacidades, herramientas, experiencias para enfrentar las fuerzas restrictivas que neutralizan, bloquean y frustran las posibilidades de cambio y transformación, considera que es necesario democratizar la casa de los saberes, donde la participación, el disenso, el consenso, permitan llegar a acuerdos mínimos sobre la base de auténticas relaciones dialógicas, lograr la madurez ética, intelectual y política de las autoridades universitarias, se presenta como el reto de mayor alcance, la toma de conciencia ante la toma de decisiones, la creación de espacios para la participación, la elaboración de diagnósticos y detección de necesidades, la desconcentración y descentralización del poder, mantener informado a la gente, lograr una auténtica comunicación e interrelación como forma de generar confianza y el control de gestión en todas las dimensiones.

---

<sup>182</sup>X. Muro. (2004). *La Gestión Universitaria. Desde una perspectiva Crítica*. Caracas. Venezuela.

Por otra parte Bonilla (2001)<sup>183</sup>, en sus investigaciones dentro del contexto de la gerencia, investigación y universidad, indagó, en torno a la pertinencia, la calidad, la globalización, los procesos de integración y autonomía, los modelos de trabajo cooperativo y, las políticas para las regiones, integrados dentro de la dinámica transformadora derivada de la crisis del Estado moderno y las operaciones de reforma impulsadas para su solución.

Asimismo en su estudio encontró que es creciente la exigencia de mayores niveles de pluralidad conceptual, haciendo la teoría más enriquecedora para la vida misma, comprobó que la participación emerge como la gran expectativa ciudadana para contribuir a la concreción de las políticas de cambio y se evidencia que los estímulos y apoyos implementados hasta el presente han resultado ineficientes para motivar a todos los miembros de esas comunidades a generar un clima organizacional proactivo.

Considerando que el control y la evaluación evidencian la tendencia ser las funciones más críticas de la actividad gerencial, pues existe una limitada articulación, desde lo interno de las instituciones, que crea una especie de entropía constantemente. En relación a la cultura organizacional esta tiende a darle más significación e importancia a lo formal que a la productividad, señalando que desde el punto de vista epistemológico, se concibe a la organización como un sistema, que determina un conjunto de relaciones e intercambios entre sus miembros.

Canestari (2001), plantea que las decisiones tomadas desde la gestión universitaria, deben trascender a todo el colectivo de la organización, puntualizando que *“en la práctica cotidiana se está tan ocupado en los trámites burocráticos y en continuar aprobando*

---

<sup>183</sup>L. Bonilla. (2001). *Gerencia, Investigación y Universidad*. UNESCO/IESALC. Caracas Venezuela.

*documentos de políticas que no queda tiempo para evaluar, ni para hacer seguimiento de las decisiones ya tomadas y mucho menos para instrumentarlas adecuadamente”*

## **2.20. La gestión social universitaria: Clave en la configuración de las nuevas políticas gubernamentales.**

El ser humano es eminentemente social, de allí que siempre se reúne con semejantes con la intencionalidad de formarse en grupo, comunidades o sociedades para satisfacer sus necesidades. Si se parte de la premisa que la misión de las IEU es la generación y difusión de conocimiento, cumpliendo con la labor social que se les ha encomendado, tomando en cuenta su responsabilidad como organización que tiene con la transformación del entorno, conociéndose esto como *responsabilidad social universitaria*<sup>184</sup>.

La responsabilidad social universitaria se puede ver como una estrategia de la gestión universitaria social, para desarrollar una perspectiva de la organización universitaria, que apertura la creación de las comunidades interdisciplinarias e interinstitucionales, con la puesta en ejecución de la Ley del Servicio Comunitario, donde estas organizaciones universitarias están obligadas a establecer nexos con las comunidades del entorno, estableciéndose una vinculación de las comunidades de las localidades o del entorno con las comunidades de las instituciones universitarias.

---

<sup>184</sup>*Responsabilidad social universitaria, es una visión integral de la responsabilidad social, aplicable al ámbito universitario y a la sociedad en general desde la óptica de sus funciones relacionadas con gestión, docencia, investigación y extensión, focalizados en la promoción y formación de valores de todo orden en la búsqueda de la excelencia. (Jiménez; 2006).*

No obstante, dándole continuidad a todo este proceso de intercambio social, las Instituciones de Educación Universitarias, asumen el compromiso implementado por el Estado Venezolano, a través de las políticas públicas, enmarcadas dentro del Proyecto Nacional de la Misión Alma Mater y la puesta en marcha de los programas nacionales de formación (PNF), los cuales están enfocados a la consolidación de elaborar los proyectos requeridos por estas comunidades del entorno social, es importante mencionar que la parte medular de los PNF, son los Proyectos sociales (Gaceta Oficial N° 39032).

En este sentido, los gerentes universitarios en estas Instituciones Universitarias, están llamados a propiciar una gestión social que articule las políticas sociales con suficientes conocimientos técnicos y habilidades gestionando estas organizaciones en función de la planeación participativa, tal como lo establecen las diferentes políticas públicas generadas para este sector universitario, desarrollando en los miembros de estas organizaciones un espíritu emprendedor para generar los cambios sociales necesarios, e incorporar en la gestión a los *comité interinstitucionales*<sup>185</sup>.

## **2.21. La educación y la formación de valores culturales en la gestión universitaria.**

La educación y formación de valores comienzan sobre la base del ejemplo, es por ello que los líderes guías o gerentes universitarios, son los llamados a enseñar con el ejemplo, asumiendo además, que éstos no se pueden reducir a los buenos ejemplos y al modelo, es necesario manejar

---

<sup>185</sup>Se requiere de un Comité Interinstitucional para fortalecer la gestión de los PNF, conformado por ciudadanos y ciudadanas con amplios credenciales académicos, previamente verificados por los equipos técnicos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. (Gaceta Oficial N° 39116. Fecha 09 de febrero de 2009).

a la formación de los valores, como un proceso gradual, donde es obligatorio buscar e indagar cuáles valores y por qué vías se pueden formar, desarrollar, afianzar y potenciar en diferentes momentos de la vida, según las necesidades que se van presentando en la formación de un profesional.

Según, González (2001), plantea en su investigación relacionada con los valores y su significación en desarrollo de la persona: “A diferencia de otras formas de información aprendidas, los valores no se fijan por un proceso de comprensión; por lo tanto; no son la expresión directa de un discurso que resulta asimilado, sino el resultado de una experiencia individual, a partir de las situaciones y contradicciones que la persona presenta en el proceso de socialización del que se derivan necesidades que se convierten en valores, a través de las formas individuales en que son asumidas y desarrolladas dentro del propio proceso”.

Partiendo de esto la educación en valores tiene que formar parte del contenido del programa de cada una de sus unidades curriculares y cada una de las diferentes disciplina. Para el logro de los niveles superiores en la formación integral de los estudiantes a través del desarrollo, con calidad y eficiencia del proceso educativo, es necesario buscar nuevas vías y métodos que permitan materializar la responsabilidad de los miembros encargados de desarrollar las capacidades necesarias para formar a los profesionales de estos tiempos con contenido crítico y creativo que requiere el ejercicio de la profesión en el mundo cambiante de hoy, es decir, con conocimientos técnicos y tecnológicos e información de avanzada para asumir los grandes retos impuestos por la sociedad.

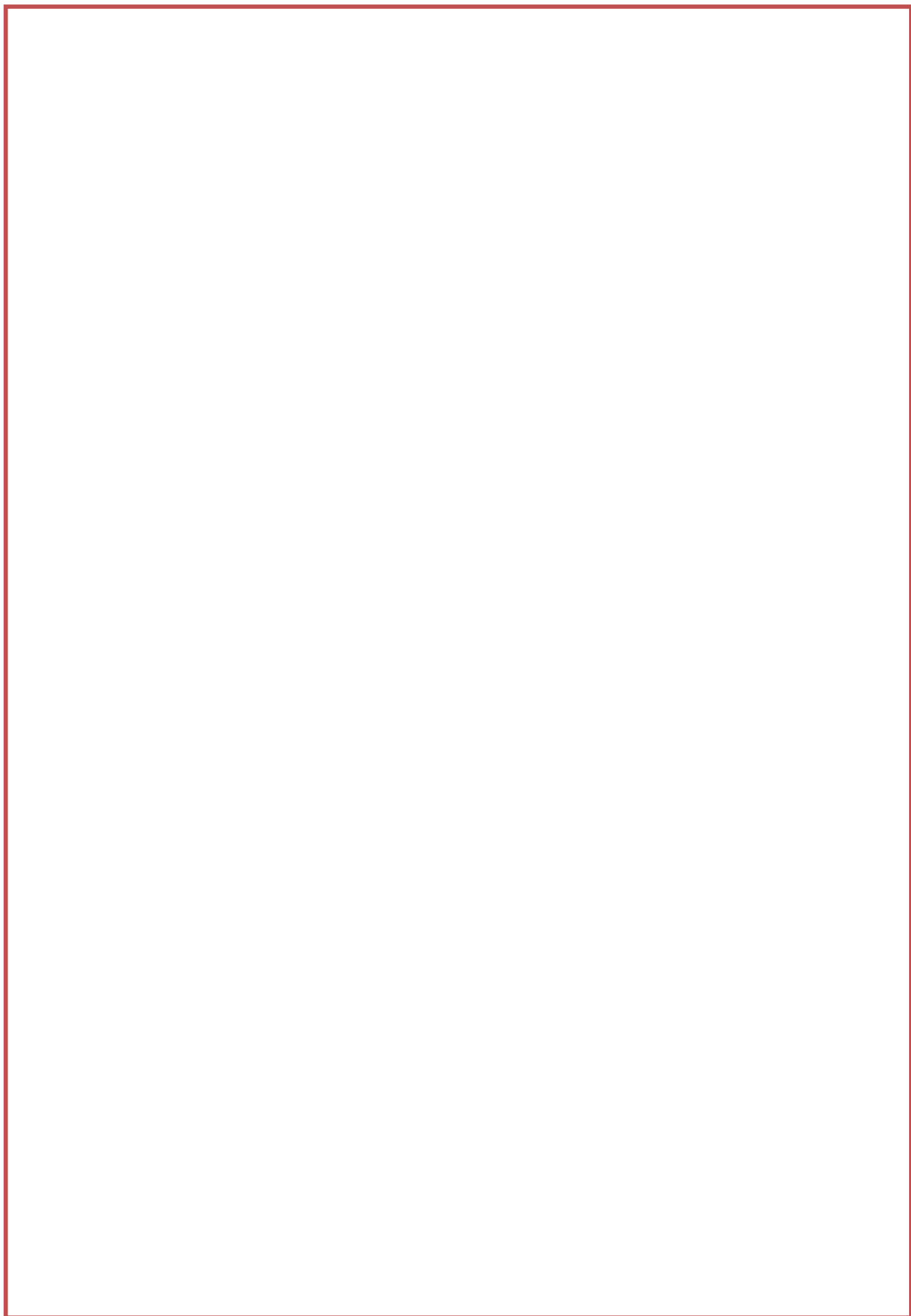
La formación de valores es tan importante como el propio contenido que se imparte en cada una de los saberes, se trata, por lo

tanto, que el sistema de conocimientos y habilidades tengan implícito los valores que se requieren formar. Dicho de otra manera la formación de valores quedará reflejada en cada uno de los objetivos de las unidades curriculares, no de forma aislada, como en algunos casos se plantean.

Es así, como en el orden pedagógico, asumir esta concepción implica entender que la educación, en particular la institución y este gerente, tienen un papel de primer orden en el sistema de influencias sociales que estimulan la formación y desarrollo de la personalidad de los nuevos ciudadanos, es por ello, que la función de estos formadores futuros no puede ser solamente el de facilitar la libre expresión de las potencialidades que trae el estudiante, sino la de orientar situaciones de aprendizaje que planteen retos, para que en el proceso de solución de las tareas, en condiciones de interacción social, puedan formar y desarrollar las potencialidades que le permitan alcanzar la condición de sujetos de su actuación.

En esta concepción el formador futurista no es un facilitador sino un orientador de los aprendizajes críticos. Tomando en consideración este aspecto, la diferencia entre un formador facilitador y un formador orientador se puede expresar como; mientras que el formador facilitador debe esperar a que cada estudiante sienta la necesidad de exteriorizar sus valores para determinar las condiciones favorables para su expresión, aceptando que cada individuo es potencialmente diferente y, por consiguiente, requiere de una atención totalmente individualizada, el formador orientador diseña situaciones de aprendizaje que fomentan desarrollo de valores ya formados como armonizadores de la actuación del estudiante, en condiciones de interacción social.

En tal sentido, el formador futuristas tiene que crear estrategias que estimulen a los estudiantes a asumir una posición activa, flexible y



NATURALEZA DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN EN  
LOS IUT PÚBLICOS VENEZOLANOS

**TESIS  
DOCTO  
RAL**

**[ PARTE- III ]**



## **PARTE III**

### **NATURALEZA DEL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN EN LOS IUT PÚBLICOS VENEZOLANOS**

#### **3.1.- Manifestación de los IUT venezolanos.**

Los institutos y colegios universitarios (I y CU), surgen con la necesidad de preparar en Venezuela un profesional con un nivel de información intermedio entre el técnico o el obrero especializado y el profesional universitario. Se evidenció durante las décadas de los años de 1950 a 1970. Es así, como el Gobierno Nacional de esa época, autoriza al doctor Federico Rivero Palacio para que inicie un proceso de investigación de los IUT en el extranjero, siendo Francia, la nación que le correspondió lograr los acuerdos necesarios requeridos por Venezuela.

A través de la embajada Francesa se logra traer al país los cooperantes franceses, los cuales participaron como docentes, ellos eran profesionales técnicos con un altísimo nivel, muchos con grados de doctores de Estado y de tercer ciclo. El 6 de enero de 1971, mediante Decreto Presidencial número 511 se crea el primer Instituto universitario

en Venezuela, específicamente en la región capital, para la formación del técnico superior universitario en diferentes áreas.

Estas instituciones desde su creación han sido centros de educación universitaria que forman profesionales conforme a las exigencias del desarrollo nacional y del progreso científico y tecnológico y se han caracterizado por un crecimiento acelerado que se evidencia en la expansión de la matrícula, la creación de nuevas instituciones, el incremento del número de egresados y el aumento del personal docente administrativo y obrero en estas organizaciones. Con relación a la matrícula se puede citar cifras que muestran como se ha estado incrementando, tomando como referencia el año de la creación de la primera institución la cual fue de 5.077 en el año de 1971 pasando a 194.496 en 1995 (CNU-OPSU)<sup>187</sup>.

### **3.2.- Distribución geográfica de los IUT venezolanos.**

Los IUT y Colegios Universitarios venezolanos públicos se encuentran geográficamente distribuidos a todo lo largo y ancho de la República Bolivariana de Venezuela, siendo organizados por regiones, estas son: Región Capital, Región Central, Región Centro Occidental, Región Occidental y Región Oriental.

En el Cuadro 4, se muestran los diferentes Institutos Universitarios de Tecnología y su ubicación geográfica de acuerdo a cada una de las regiones que se indican.

---

<sup>187</sup>Separata del boletín estadístico de educación superior 1989-1995, del CNU-OPSU.

**Cuadro 4. IUT Y CU venezolanos públicos por regiones.**

REGIÓN	IUT Y COLEGIOS UNIVERSITARIOS
Región Capital	IUT Región Capital "Dr. Federico Rivero Palacio". IUT del Oeste "Mariscal Sucre". CU de Caracas. CU Francisco de Miranda. CU "José Lorenzo Pérez Rodríguez." CU de los Teques "Cecilio Acosta" CU de los Teques (CULTCA) Edo. Miranda IUT-Federico Rivero Palacios Edo. Miranda, IUT- Barlovento, Edo. Miranda, CU de Caracas, Cu Francisco de Miranda, IUT-Mariscal Sucre.
Región Central	IUT de Valencia. IUT de Puerto Cabello. IUTE de la Victoria. IUT-Valencia, Edo. Carabobo, IUT-Puerto Cabello Edo. Carabobo, IUT-La Victoria Edo. Aragua,
Región Centro Occidental	IUT de Coro "Alonso Gamero". IUT de Yaracuy. IUT-Andrés Eloy Blanco, Edo. Lara, IUT-Portuguesa, Edo Portuguesa, IUT Yaracuy, Edo. Yaracuy, IUT-Alonso Gamero, Edo Falcón, IUT-Maracaibo Edo. Zulia, IUT-Cabimas, Edo. Zulia.
Región Occidental	IUT de Cabimas. IUT de Maracaibo. IUT de Estado Trujillo. IUT de Ejido. IUT Andrés Eloy Blanco
Región Oriental	IUT "José Antonio Anzoátegui". IUT de Caripito. IUT de Carúpano. IUT-Cumana, IUT-Caripito, Edo. Monagas, IUT-Bolívar, Edo. Bolívar, IUT –Tucupita, Edo. Delta Amacuro
Región los Llanos	IUT-Mantecal, Edo, Apure, IUT los Llanos, IUT Barinas Edo Barinas.
Región Andina	IUT-Ejido Edo. Mérida; IUT-Trujillo, Edo. Trujillo; IUT-Agroindustrial Edo. Táchira; IUT- La Fría Edo. Táchira.

*Fuente:* Elaboración propia (2010). Tomado del boletín estadístico de educación superior 1989-1995 del CNU-OPSU y del documento Proyecto Nacional De Universidad Politécnica

### 3.3.- Marco jurídico de los IUT venezolanos.

Los Institutos Universitarios de Tecnología venezolanos públicos se rigen por la CRBV (1999), el Reglamento de los Institutos Universitarios de Tecnología y Colegios Universitarios (1995), el Plan Sectorial de Educación Superior 2008-2013, el Plan de Desarrollo Económico y Social 2007-2013, y por el Reglamento Interno de cada una de estas instituciones.

Además el marco regulatorio de los Institutos y Colegios Universitarios, se apoya en instrumentos ministeriales, entre los que se pueden mencionar: el “Reglamento de Personal Docente y de Investigación de los Institutos y Colegios Universitarios”<sup>188</sup>. Asimismo, el Ministerio de Educación a través de la Resolución N° 811, dispone que la creación de extensiones procederá después de tres años de autorizado su funcionamiento<sup>189</sup>. El decreto 1.011 dicta reforma del Reglamento del Ejercicio de la profesión docente<sup>190</sup>.

### **3.4. Proceso histórico de la transformación de la gestión en los IUT.**

Dentro de las Instituciones de Educación Universitaria, se encuentran las Instituciones Universitarias de Tecnología, las cuales son instituciones que se evidenciaron durante las décadas de los años 1950 a 1970, iniciándose la creación de los mismos a partir de 1972, y surgieron debido a la gran demanda existente que acompañaron la expansión del sistema productivo y la distribución capitalista en el mundo, así como también la presión ejercida por los grupos sociales de acceder a la Educación Universitaria, en ese entonces surgió la necesidad de contar

---

<sup>188</sup>Decreto N° 1.575. Gaceta Oficial N° 30.320, de fecha 02 de febrero 1974.

<sup>189</sup>Decreto 1.011. Gaceta Extraordinaria N° 37.232, de fecha 03 de julio de 2001.

<sup>190</sup>República de Venezuela. Ministerio de Educación. Dirección General Sectorial de Educación Superior. (1995).

con un profesional que ejerciera los niveles intermedios de mando insertadas fundamentalmente en las áreas de las ingenierías, la administración y los servicios.

Estas instituciones tienen como misión la formación de profesionales que se desempeñan en los niveles medios del aparato productivo y de servicios de un país, capaces de realizar investigación aplicada y de respaldar las labores de diseño, investigación y creación de ingenieros y científicos, estas instituciones se inician en Venezuela por la década de los años 70. Es importante resaltar que estas instituciones públicas desde su creación dependían en orden jerárquico de la Dirección General Sectorial de Educación Superior (DGSES)<sup>191</sup>, quien era el ente rector entre el IUT y el Ministerio de Educación Superior.

A partir del año 1999, se inicia un proceso de transformación de la gestión, en estas instituciones universitarias, iniciándose estos cambios con un proceso de reestructuración, que posteriormente en el año 2000, este proceso transformador en la gestión, de estas instituciones, se denominó, de Modernización y Transformación.

Ahora bien, con la intención de darle continuidad a este proceso transformador, y procurando el Estado venezolano darle el giro necesario de acuerdo con los proyectos en materia de educación superior, se continúan implementando estrategias y principios orientados hacia la transformación universitaria, es así que se pone en marcha, la propuesta de municipalizar la educación superior, en Noviembre del año 2003, a través del Decreto Presidencial Número 2601, de fecha 8 de septiembre del 2003, y enmarcándose dicha promesa universitaria, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, se da inicio al proyecto de la Misión Sucre, cuyo proyecto le

---

<sup>191</sup> República de Venezuela. Ministerio de Educación. Dirección General Sectorial de Educación Superior. (1995).

permitió a una gran población excluida del sector universitario, incorporarse al sector universitario y poder continuar con sus estudios a nivel superior.

El año 2006, el Presidente de la República, anuncia en cadena nacional la apertura del Proyecto de la Misión Alma Mater, el cual dentro de sus metas abarcaría la transformación de los veintinueve (29) IUT y CU en Universidades Politécnicas Territoriales. El proyecto de la Misión Alma Mater, se oficializó, mediante, Decreto Presidencial N° 6.650 el 24 de marzo 2009, publicado en Gaceta Oficial N° 39.148, el 27 de marzo 2009, es importante reseñar, que este proyecto de transformación a Universidad Politécnica Territorial de los 29 IUT y CU, se inició desde el año 2007, y es oficializado mediante decreto en el año 2009.

En el marco de esta evolución se tiene planteado, como reto la transformación a Universidades Politécnicas Territoriales, de los Institutos Universitarios de Tecnología y Colegios Universitario, (IUT y CU), que existen a todo lo largo del territorio nacional, el camino a estas transformaciones es muy arduo porque se requiere de una gran convicción por parte de los altos administradores, y gerentes universitarios, para su ejecución y cristalización, es inminente realizar cambios organizacionales, culturales y políticos, en cada una de estas Instituciones, que permitan seguir con su fortalecimiento, donde prevalezca la justicia social y el compromiso sincero, real, acorde con el marco de la transformación del país, que permita dar ese salto o impulso académico administrativo.

No obstante, dándole continuidad a este proyecto, se instruyeron una serie de estrategias, donde la comunidad universitaria organizada, de estas instituciones del sector de los Institutos y Colegios Universitarios, asumió el reto impuesto por el ejecutivo nacional, iniciándose, un trabajo

con miras a la transformación universitaria de estas instituciones, esta contó con la participación de un gran número de docentes y estudiantes, de los IUT y CU públicos, formadores de este recurso humano venezolano, como son los Técnicos Superiores Universitarios (TSU)<sup>192</sup>.

Es así, como desde las bases de estas instituciones, se revisaron y estudiaron, Leyes, Reglamentos de los Institutos y Colegios Universitarios (1974), Decretos (865), Decretos (1574), Decretos (1575), los Planes de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2001-2007, Planes de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2008-20013, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Documentos relacionados con el tema en cuestión, Plan Sectorial de Educación Superior 2008-2013, entre otros, y se redactaron documentos, que dieron como producto el primer Documento Rector, para estas nuevas Instituciones de Educación Universitaria.

Posteriormente se le hicieron las revisiones correspondientes, dividiéndose estas actividades y conformándose diferentes mesas de trabajo, surgiendo la que correspondió a la inmensa y loable responsabilidad de crear los distintos Programas Nacionales de Formación (PNF), esta figura se creó mediante Resolución 2.963 de fecha 13 de mayo de 2008, publicada en Gaceta Oficial 38.930 del 14 de mayo de 2008.

El propósito general de los Programas Nacionales de Formación, es constituir redes de conocimiento y aprendizaje para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento en las respectivas áreas, al servicio de la Nación y, en particular, promover activamente la articulación y cooperación solidaria entre las instituciones universitarias con los organismos del Estado, empresas y organizaciones sociales, en

<sup>192</sup>Técnico Superior Universitario: opción educativa de nivel superior cuyo antecedente obligatorio es el bachillerato, con una duración de dos a tres años, con un enfoque práctico y específico a una ó varias ocupaciones. Reconocido internacionalmente. (Clasificación Internacional Estandarizada, UNESCO 1997).

función de la pertinencia de la formación y la creación intelectual; permitiendo la movilidad nacional de estudiantes y profesores (as); la producción, distribución y uso compartido de recursos educativos; así como la formación avanzada de profesores, profesoras y otros profesionales.

Asimismo, los Programas Nacionales de Formación, tienen como características comunes, la formación humanística como aspecto de vital importancia para la formación integral del futuro profesional, sustentado en la integración de contenidos; la vinculación con las comunidades a lo largo de todo el trayecto formativo, así como el desarrollo del trabajo en equipos interdisciplinarios y el desarrollo de visiones en conjunto, apoyadas en soportes epistemológicos coherentes y críticamente fundados; la participación activa y comprometida de los estudiantes en los procesos de creación intelectual y vinculación social relacionados con investigaciones e innovaciones educativas vinculadas con el perfil del desempeño estudiantil y conducentes a la solución de problemas del entorno.

En este sentido se deben considerar, sus dimensiones éticas, políticas, culturales a través de un proyecto socio integrador; por lo tanto, la modalidad curricular es flexible y el diseño curricular, será por proyectos, reconociéndose la acreditación de experiencias formativas en los distintos ámbitos.

De igual manera, es importante resaltar, que los Programas Nacionales de Formación, fueron aprobados según Gaceta Oficial N° 39.032, de fecha 7 de octubre de 2008, Gaceta Oficial N° 39197 y Gaceta Oficial N° 39.386, de fecha 15 de marzo de 2010, estos PNF, de acuerdo como han sido concebidos y construido cada uno de ellos, los mismos, otorgarán el Título de Técnico (a) Superior Universitario (a), con



prosecución a obtener el Título de Ingeniero (a), Licenciado (a) y Médico (a), según sea el caso para cada PNF.

Los Programas Nacionales de Formación, aprobados y administrados por los diferentes Institutos y Colegios Universitarios son: Agroalimentación, Procesos Químicos, Ingeniería en Materiales Industriales, Ingeniería en Mantenimiento, Informática, Electricidad, Mecánica, Construcción Civil, Administración, Medicina Integral, Transporte Acuático, Electrónica, Instrumentación y Control, higiene y seguridad Laboral, Ciencias de la Información y Geociencias, la duración de la escolaridad, será de dos (2) a tres (3) años para TSU y de cuatro (4) a cinco (5) años para Ingeniero o Licenciado.

Con la finalidad de fortalecer la buena marcha de los Programas Nacionales de Formación, en cada una de las Instituciones Universitarias autorizadas para administrar dichos programas, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), crea los Comités Interinstitucionales, para fortalecer la gestión de los referidos PNF, los cuales son designados por el Ministro o Ministra, y están conformados por ciudadanos y ciudadanas con amplias credenciales académicas, previamente verificadas por los equipos técnicos del MPPEU.

Donde existen representantes de cada órgano o ente público, directamente vinculado, al sector de cada PNF, por un (01) representante del área de conocimiento de las empresas del Estado que estén vinculados a los PNF, este Comité, será el órgano asesor del MPPEU en la materia, encargado de la coordinación entre las distintas instituciones responsables de la gestión del PNF y de la promoción de la red interinstitucional.

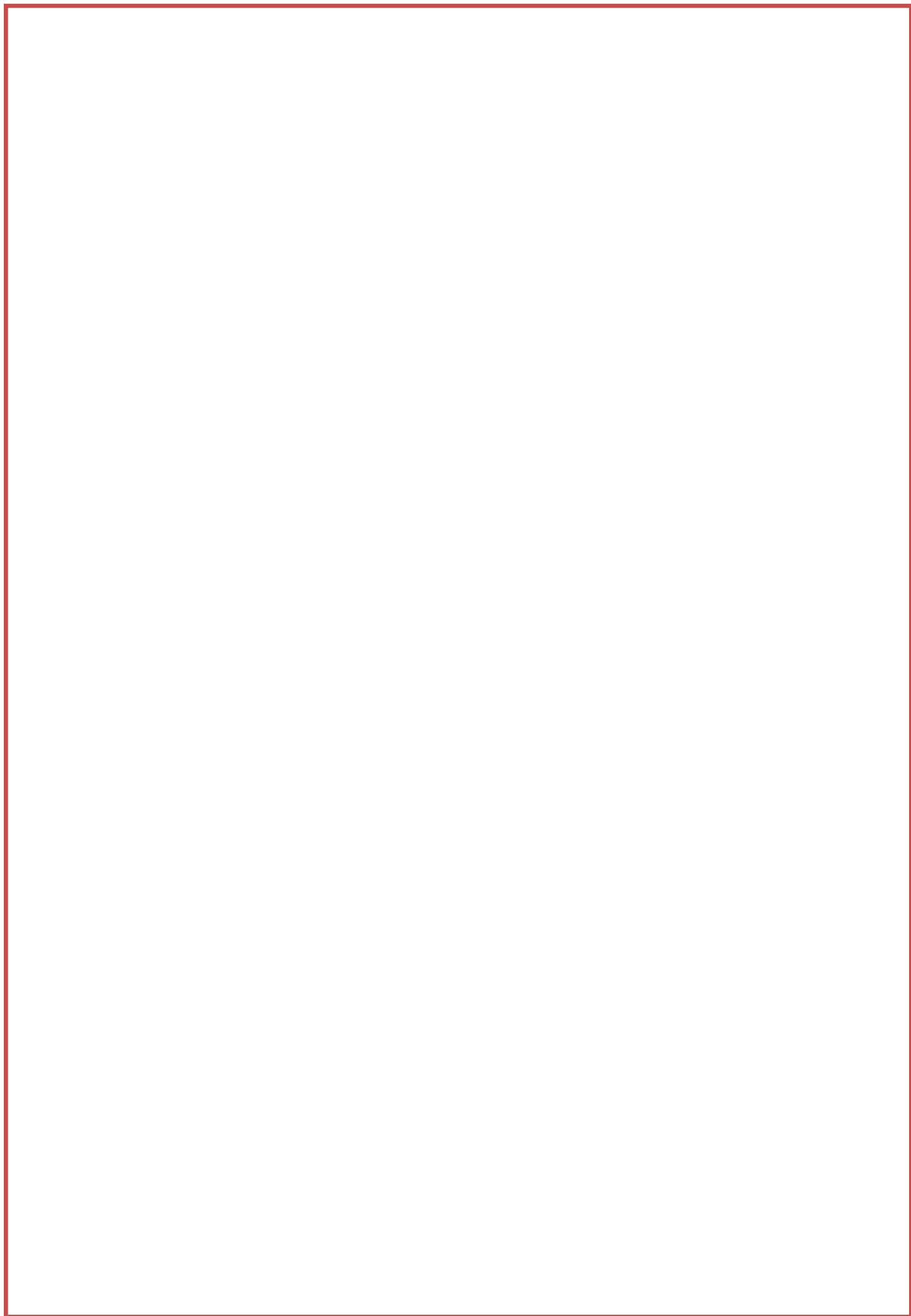
Actualmente en las instituciones universitarias de tecnología se

transita por una dualidad curricular, por una parte se siguen administrando las carreras tradicionales, con salida terminal de titularidad de TSU, esto hasta agotar la permanencia de estudiantes en estos referidos programas, manteniéndose la estructura organizativa tradicional y por otra, se administran los PNF, de acuerdo con los programas que le hallan sido autorizados a cada una de las distintas instituciones, los cuales permiten la salida terminal de TSU, con prosecución a la obtención del título de Ingenieros.

Ahora bien, como parte del ejecútese y la puesta en marcha de este proyecto transformador, cabe señalar que en el marco de la Misión Alma Mater y la transformación a universidades politécnicas territoriales de los institutos universitarios de tecnología, se cita la Gaceta Oficial N° 5.987, extraordinaria de fecha 16 de Julio de 2010, donde se muestra, la apertura a este proceso transformador, con la transformación de seis (06) institutos universitarios de tecnología a Universidades Politécnicas Territoriales estos son: Instituto Universitario de Tecnología Apure, Instituto Universitario de Tecnología La Fría, Instituto Universitario de Tecnología Barinas, Institutos Universitarios de Tecnología Andrés Eloy Blanco, Instituto Universitario de Tecnología Barlovento y el Instituto Universitario de Tecnología La Victoria.

En el cuadro siguiente se muestra la denominación que les fue asignada a cada uno de estos institutos universitarios de tecnología:

### **3.5. Transformación de los IUT a Universidades Politécnicas Territoriales.**



## **PARTE IV**

## DIMENSIONES METODOLÓGICAS DEL ESTUDIO

En ciencias sociales, la diversidad metodológica viabiliza el estudio de la realidad social desde diferentes ópticas. La época actual, ha originado en la vida personal, social, institucional, dimensiones cada vez más compleja, dando como consecuencia, que surjan diferentes enfoques metodológicos, de cómo desarrollar una investigación dentro de este contexto de las ciencias humanas, que se constituya en un aporte al conocimiento. La preferencia del abordaje del proceso investigativo es precisamente el requerimiento de un método capaz de ofrecer información homogénea y relacionada al objeto del estudio propuesto.

En esta parte, se muestra todo lo relacionado con la metodología que ha sido considerada para efecto de esta tesis doctoral, a tal consecuencia, *se han establecido una serie de procedimientos y técnicas sistemáticas que permitieron abordar el objeto estudiado*<sup>193</sup>. La finalidad, es encontrar respuestas a la realidad que se observa y se vive en las comunidades universitarias de los Instituto Universitarios de Tecnología, para las cuales se pretende alcanzar metas específicas establecidas en la investigación, dentro del contexto de la cultura organizacional para la gestión.

A tenor de lo expuesto anteriormente, Martínez (2006: 38), plantea que es importante resaltar que la presentación de un esquema metodológico en toda investigación generalmente supone fijar una postura filosófica, desde la cual se partirá para definir, paso a paso, cómo se va a

---

<sup>193</sup> *El método básico de toda ciencia es la observación de los hechos y la interpretación de su significación. Toda ciencia trata de desarrollar técnicas especiales para efectuar observaciones sistemáticas y garantizar la interpretación. Morín (1986), señala que las metodologías son las vías que programa el investigador.*

transitar desde la situación inicial hasta la situación deseada.

Balestrini (2002: 98)<sup>194</sup>, señala que la metodología representa el momento que apunta al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el propósito de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, de acuerdo con los supuestos del estudio, con la intención de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados, además de señalar las formas más adecuadas que se emplearán en el desarrollo de la investigación, desde el establecimiento del tipo de estudio, la muestra, que se utilizará para obtener la información necesaria, los instrumentos y técnicas de recolección de los datos, la medición, la codificación, análisis y presentación de los resultados.

En el ámbito de la experiencia total humana existe una “*experiencia de verdad*”<sup>195</sup>, una vivencia con certeza inmediata, como la experiencia de la filosofía, del arte y de la misma historia que son formas de experiencia en las que se expresa una verdad que no puede ser verificada con los medios de los que dispone la metodología científica tradicional. En efecto, esta metodología usa, sobre todo, lo que Eccles (1985: 131)<sup>196</sup> llama el etiquetado verbal, propio del hemisferio izquierdo, mientras que la experiencia total requiere el uso de procesos gestálticos y estereognósticos, propios del hemisferio derecho, haciéndose comprensible que se unan lo lógico y lo estético para dar una vivencia total de la realidad experienciada.

---

<sup>194</sup>M. Balestrini. (2002). *Como se Elabora un Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados. Servicio editorial Venezuela.

<sup>195</sup>H. G. Gadamer (1984). Citado por Martínez, M. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México.

<sup>196</sup>J. C. Eccles y K. Popper. (1985). *El yo y su cerebro*. Citado por Martínez, M. (2010). *Bases de la epistemología a comienzos del siglo XXI*. *Revista de investigación en Psicología*. Volumen 13. N° 1.

Ander-Egg (1982: 98), plantea que la investigación de un determinado objeto de estudio consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o realidad social concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Por tanto, en esta investigación, se pretende caracterizar y describir, los hechos, los fenómenos y el desenvolvimiento de los gerentes universitarios del sector de los Institutos Universitarios de Tecnología, con el firme propósito de determinar cuáles han sido los resultados o impactos que se han producido en ese ámbito socio-cultural.

A propósito de esclarecer la categorización y establecer respuestas a la realidad que se investiga es necesario precisar y diferenciar los términos metodología y método, a tenor de lo anterior Martínez (2004: 78) sostiene que el objetivo del método es contribuir a pensar, respondiendo a los desafíos que se plantean con la complejidad de los problemas<sup>197</sup>.

Ahora bien, en correlación a lo antes expuesto y de acuerdo con la naturaleza de este estudio, la investigación, se abordó desde el punto de vista cualitativo, utilizando el método fenomenológico como patrón dentro de la epistemología. En este estudio, después de hacer las observaciones correspondientes, se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada, con matriz de recolección de información, apoyándose, en un guión de entrevistas, como instrumento.

#### **4.1.- Discurso epistemológico de la relevancia de los estudios cualitativos.**

Martínez (2004: 85), señala, que la incógnita en la selección del método más adecuado para estudiar las realidades humanas, ha planteado un problema cuyo debate académico dura ya más de un siglo sin lograrse una solución plausible, ampliamente compartida, y con el

---

<sup>197</sup>*El método es el procedimiento que aplica la ciencia para encontrar la verdad y mostrarla, Martínez. (2004). Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación. Editorial Trillas. México.*

surgimiento de corrientes, que permiten abordar estas formas investigativas, incorporando las perspectivas construccionistas, al descubrir estas realidades humanas y a partir de allí generar nuevos conocimientos. Del mismo modo, Strauss y Corbin (1990: 17)<sup>198</sup>, argumentan que la investigación cualitativa es cualquier tipo de investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación.

Siguiendo lo planteado por González (2001: 97)<sup>199</sup>, el conocimiento construido bajo la perspectiva cualitativa no es una suma de hechos, eventos, sucesos encadenados o acumulados, definidos por constataciones inmediatas del investigador en el momento empírico de su investigación, ni por una relación de variables definidas a priori, sino que se elabora por la necesidad de otorgar sentido tanto a las expresiones dadas por los investigados como a las particularidades que estos atribuyen a sus contextos particulares. Ello es así, debido a que para la investigación cualitativa el diseño es emergente habida cuenta que se desconoce la realidad a investigar, debido a que este conocimiento emerge de las experiencias de los autores.

Valles (1999: 134)<sup>200</sup>, sostiene que en la investigación cualitativa, se toman decisiones en todo el proceso investigativo, tomándose decisiones antes y después de este proceso, en esta investigación se inicia el transcurso investigativo con una serie de observaciones y reflexiones, considerándose el mismo como un diseño flexible y con consideraciones emergentes, a partir de las contradicciones o imprevistos ocurridos durante el desarrollo de la investigación.

---

<sup>198</sup>A. Strauss y J. Corbin, (1990). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia. P.17.

<sup>199</sup>L. González. (2001). *Investigación Cualitativa en Psicología. Rumbos y Desafíos*. international Thonsom Editores. México.

<sup>200</sup>M. Valles. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social: Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid.



De acuerdo con las delimitaciones del objeto investigado, el campo objeto de estudio y el método de investigación, se puede citar lo referenciado por Martínez, (2009: 87)<sup>201</sup>, donde considera, que con la educación técnica, se lograrán las transformaciones requeridas para enfrentar el reto de la globalización, esto como referente permite hacer el análisis de la educación técnica en Venezuela, planteándose alternativas de cambio, desde la visión y perspectivas experienciales que se tengan, haciéndose para ello los diagnósticos a que diera lugar resaltando acciones, que permitan recaudar información para el desarrollo desde el punto de vista del contexto de la globalización, trabajando por supuesto bajo la interpretación de la investigación cualitativa, (Sandin, 2003: 122)<sup>202</sup>.

Existen muchas razones, que permiten considerar, que la investigación cualitativa, es un proceso de comunicación entre el investigador y el investigado. La complejidad, la flexibilidad, la singularidad y la pluralidad son condiciones propias de la subjetividad del ser humano y su carácter social. En este estudio empírico, el discurso estará representado por la observación, la comunicación, donde esta realidad, permitió la construcción de unas concepciones teóricas, que emergieron, hacia los conocimientos.

---

<sup>201</sup>M. Martínez. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Métodos hermenéuticos. Métodos fenomenológicos. Métodos etnográficos.* Editorial Trillas. México.

<sup>202</sup>“La investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Las personas que la practican son sensibles al valor de un enfoque multimétodo. Están comprometidas con una perspectiva naturalista y una comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo de la investigación cualitativa es eminentemente político y se perfila a través de diferentes posiciones éticas y políticas. La investigación cualitativa abarca dos tensiones. Por un lado supone una amplia sensibilidad interpretativa, postmoderna, feminista y crítica. Por otro, recoge una estrecha definición de las concepciones positivista, pospositivista, humanística y naturalística de la experiencia humana y su análisis”. p. 122.

Siendo así, por lo que respecta a la modalidad de la investigación, este estudio se abordó y adecuó, bajo el esquema de la investigación cualitativa, en virtud de que la realidad del estudio o de la investigación está relacionada con las ciencias sociales, y la comprensión de las realidades culturales y sociales, donde el interés de los datos es por sus cualidades y por lo que ocurrió en cada uno de ellos, con la intencionalidad de crear las teorías que permitan la construcción social de la cultura y la transformación de la gerencia universitaria de estas Instituciones de Educación Universitaria, próximamente Universidades Politécnicas Territoriales.

Sustentándose en la interpretación de realidades de los fenómenos sociales, a partir de intercambios lingüísticos que se producen mediante acercamientos de la autora con los actores de este proceso, desde sus contextos en estas organizaciones universitarias, donde se observó la forma como ellos se desenvuelven, hacen vida y significación que estos sujetos atribuyen a sus actuaciones, dentro de estas comunidades.

La epistemología construccionista rechaza la idea de que existe una verdad objetiva esperando ser descubierta. La verdad, el significado emerge a partir de nuestra interacción con la realidad. No existe el significado sin una mente. El significado no se descubre, sino que se construye. Desde esta perspectiva, emerge la intención de desarrollar constructos de los fenómenos sociales que ocurren en estas instituciones universitarias, dentro del contexto de la cultura organizacional en la gestión para estas organizaciones públicas.

La complejidad de la realidad estudiada implica una estrategia de investigación constructivista, donde se elabora un constructor de la cultura organizacional en la gestión.<sup>203</sup> Álvarez (2006 :132), señala que; *los seres*

<sup>203</sup>*El constructivismo plantea, cuanto vemos, escuchamos o sentimos los humanos, resulta de nuestras propias actividades perceptivas y nuestra forma de concebir. (Piaget. Citado por Álvarez*

*humanos somos constructivistas en la vida diaria*<sup>204</sup>. Del constructivismo social, Kenneth Gergen (1966: 89), asevera lo siguiente “...se enfoca en el mundo del significado y el conocimiento compartido intersubjetivamente, es decir, en la construcción social”. En consecuencia, este tipo de investigación trabaja con datos cualitativos, cuyas fuentes incluyen documentos, textos, cuestionarios, *observación participante*<sup>205</sup>, grabaciones, impresiones del investigador, y sus reacciones para entender y explicar el fenómeno cultural y social.

El giro interpretativo se hace sentir entretanto hasta en frentes proverbialmente cerrados a la interpretación como es el caso de la psicología en el mundo angloparlante, el llamado *socio-constructivismo*<sup>206</sup>, dejando de lado el conocimiento universal y exacto, enfocando esfuerzos hacia la comprensión del por qué del comportamiento, la manera cómo se hace en la época y el lugar donde se desenvuelve el hecho.

Heidegger (1974: 74), señala “*ser humano es ser interpretativo, y todos los intentos cognitivos del hombre no son sino expresiones de su interpretación*”. Ahora bien, al considerar al ser humano como protagonista en la construcción del conocimiento en esta investigación, esta es abordada bajo un enfoque cualitativo. En este sentido, Strauss y Corbin (1990: 17)<sup>207</sup>, argumentan que la investigación cualitativa es cualquier tipo de investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación,

---

Gayou, 2006). P 132.

<sup>204</sup>Los seres humanos inventamos conceptos, modelos y esquemas para darle sentido a la experiencia, además de que continuamente estamos probando y modificando tales construcciones a la luz de nuevas experiencias. (Álvarez Gayou, 2006. *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. México. Paidós).

<sup>205</sup>La observación participante es aquella en que el investigador no sólo observa el fenómeno social sino también participa en su formación. (Kenneth, 1966).

<sup>206</sup>G. Kenneth. (1966). *Terapia como construcción social*. Citado por Carlos Gutiérrez. (2010). *Hermenéutica. Interpretaciones desde Nietzsche, Heidegger, Gadamer y Ricoeur*. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones.

<sup>207</sup>A. Strauss y J. Corbin, (1990). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia. P.17.

apoyándose la misma en el método *fenomenológico*<sup>208</sup>, y el método hermenéutico - dialéctico<sup>209</sup> (p 126).

Tomando en consideración lo planteado por los especialistas anteriormente señalados, la autora, comparte estas ideas manifestando de que todas las acciones humanas requieren interpretación, e ir más allá de los datos, observando las realidades existentes en estas comunidades universitarias, lugar donde se ha planteado esta investigación, comprendiendo el mundo y el significado que estos sujetos que la viven y experimentan, y lo que ellos le atribuyen a sus actuaciones. (Schutz; 1972: 93).

Dilthey (1944), citado por Martínez (2009) es uno de los principales exponentes del método hermenéutico en las ciencias humanas, define la hermenéutica como “*el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles que son su manifestación*”, esto se traduce como que la hermenéutica tendría como misión descubrir los significados de las cosas e interpretando de la mejor manera posible las palabras, los gestos, el comportamiento humano, buscando el significado de los fenómenos a través de una interacción dialéctica,

Un movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo, de modo que en cada movimiento aumente el nivel de comprensión: las partes reciben significado del todo y el todo adquiere sentido de las partes. (p. 104).

---

<sup>208</sup>Para Husserl, la fenomenología es la ciencia que trata de descubrir las “estructuras esenciales de la conciencia”; debido a ello, el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular sino descubrir en él la esencia (el *éidos*) válida universalmente, y útil científicamente. (Martínez; 2009).

<sup>209</sup>En su forma explícita y directa, la hermenéutica comienza en la cultura griega con las diferentes interpretaciones de Homero, y en la tradición judeocristiana ante el problema que plantearon las versiones diferentes de un mismo texto bíblico. ¿Cómo saber cual era la versión verdadera, que había que aceptar y creer, y cual era la falsa que se debía desechar?. Aquí la hermenéutica se valía de todos los recursos útiles: estudios lingüísticos, filológicos, contextuales, históricos. (Martínez; 2004).

Por lo tanto, los diálogos, silencios, gestos, enunciados, relatos y las actuaciones habituales, serán entendidos como momentos esenciales para la calidad del conocimiento producido de la tríada: investigados-investigador-conocimiento, a partir de estos momentos esenciales, se hace el análisis y empleando como marco referencial interpretativo. Toda investigación cualitativa es un estudio interpretativo sobre una realidad muy particular, donde el investigador interpreta los relatos y a partir de estos construye nuevos relatos.

Se asume la perspectiva hermenéutica dialéctica, al respecto Martínez (2009), sostiene que toda acción humana puede poseer varias dimensiones que es necesario explorar e interpretar en su verdadero significado, si queremos descubrir su real naturaleza en el contexto concreto que se da, tratando de buscar el sentido que se dan en los seres humanos.

Partiendo de la premisa de que el método básico de toda ciencia es la observación de los datos o los hechos, y la interpretación<sup>210</sup> de su significado, es importante resaltar el término de la hermenéutica, el cual es un vocablo que viene de la expresión griega hermeneuein que significa el acto de la interpretación. La observación y la interpretación son inseparables<sup>211</sup>. El método hermenéutico fue considerado desde sus inicios como base para el desarrollo del conocimiento teológico, más tarde se apreció la utilidad que prestaría a las ciencias sociales, sobre todo para el desarrollo de los estudios sociales y las sociedades.

---

<sup>210</sup>*Hermenéutica. Martínez, M. (2009). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Editorial Trillas. México.*

<sup>211</sup>*Ob. cit. M. Martínez. (2009).*

Ricoeur (1960: 125)<sup>212</sup>, sostiene, que la hermenéutica es la interpretación de las objetivaciones del sentido, qué representan los símbolos y los mitos. Schleiermacher, considera que la hermenéutica es el arte del entendimiento, a partir del diálogo. Dilthey, sostenía que imaginar es interpretar comprensivamente y comprender será el mecanismo para percibir la intención ajena. Hans-Georg Gadamer (1984)<sup>213</sup>, quien siguiendo a Heidegger, enfatiza en el aspecto ontológico y en la hermenéutica, apuntando “el ser del hombre reside en comprender”. Gadamer (1996) en su obra *Verdad y Método*, trata el fenómeno de la comprensión y de la correcta interpretación de lo comprendido, considerando que en la investigación interpretativa, es necesario rastrear y mostrar lo que es común a toda manera de comprender.

Grondin (2010: 98)<sup>214</sup>, afirma que el término de hermenéutica designa, pues, aquí una teoría filosófica, consagrada en las ciencias humanas, pero que parte de la hermenéutica. Dilthey (1944), considera que la hermenéutica, es un método por excelencia, apuntando, que la hermenéutica, es el medio universal de la conciencia histórica y el método más general de la comprensión.

Como se trata de llevar a concepto esta experiencia de los fenómenos, observados, vividos, Gadamer (1966: 265)<sup>215</sup>, lo conduce como una práctica hermenéutica, en virtud de no gustarle hablar de una filosofía hermenéutica, prefería dejar estas terminologías a pensadores como Heidegger. Para este especialista, al referirse al término

---

<sup>212</sup>P. Ricoeur. (1960). *Philosophie de la Volonté 3. Finitude et Culpabilité*, Aubier. Aquí las referencias hermenéuticas nombradas por Ricoeur son: Schleiermacher, Dilthey, y hoy día, en sentidos diversos. Se observa que Heidegger no ha sido nombrado. Esto no se consideraría hasta antes de 1960, el año en que apareció *Verdad y Método* y que cambiará el juego, que Heidegger formaba parte de la corriente hermenéutica, consagrada al desciframiento de los grandes símbolos.

<sup>213</sup>H. G. Gadamer. (1984). *Verdad y Método I. Fundamentos de una hermenéutica Filosófica*. Ediciones Sígueme. Salamanca.

<sup>214</sup>J. Grondin. (2010). *De Gadamer a Ricour. ¿Se puede hablar de una concepción común de la hermenéutica?*. Colección Ciencias Humanísticas. Universidad de los Andes. Mérida.

<sup>215</sup>H. G. Gadamer. (1996). *Verdad y Método*. Salamanca. P. 265.

hermenéutico lo señalaba como “(...) *el carácter fundamentalmente móvil de estar ahí, que constituye su finitud y su especificidad y que por tanto abarca el conjunto de su experiencia del mundo (...)*”. Todo entendimiento es un problema de lenguaje y se logra en el medio de la lingüística, los fenómenos del entendimiento, del comprender que forma parte de la hermenéutica, manifiestan una forma de aparecer lingüístico.

La hermenéutica a través del método dialéctico, es utilizado en este estudio, por tratarse de realidades complejas y contradictorias, donde se demanda de una actitud comprensiva por parte del investigador, producto de la interpretación de las versiones de diálogos y relatos obtenidos en distintos escenarios, relacionados con la cultura organizacional en la gestión universitaria como expresión de comportamientos individuales, organizacionales, grupales, de sus mundos de vida en distintos contextos, como son: sus valores, sus formas verbales, acciones, conductas.

A propósito de lo expuesto anteriormente, Muro (2004: 98), plantea que es como una espiral que va cambiando de dirección a cada paso, aumentando el nivel de penetración y profundidad en la construcción social, objeto de estudio. Asimismo, este autor, sostiene, de acuerdo con Pérez (1998), que los supuestos básicos que conforman la ontología interpretativa, son: a) el carácter inacabado de los fenómenos sociales, su dimensión creativa, abierta al cambio intencional; b) la dimensión semiótica de los mismos.

De acuerdo con el fenómeno investigado, el de la transformación universitaria, dentro del contexto de la cultura organizacional en la gestión de los IUT públicos, este estudio se enmarca en la línea de investigación de modernidad y modernización en América Latina. El enfoque principal es la producción de conocimiento entendiendo y explicando el mundo y los fenómenos sociales, caracterizándose como una investigación social,

que estudia fenómenos que son analizados como sistemas complejos interrelacionados desde el punto de vista humano, que utiliza la lingüística y la interpretación para la generación de conocimiento, donde se involucra a la autora con los actores sociales, percibiendo, de algún modo desde adentro del sujeto que las vive y experimenta

**Ontología** del problema en estudio. Es la cultura organizacional en la gestión universitaria. Desde la cultura y cosmovisión de los que han direccionado estas organizaciones educativas, es una didáctica específica o modalidad de la transformación de la educación universitaria, a propósito de las políticas públicas emanadas por el Estado Venezolano enmarcadas en la nueva constitución de la República Bolivariana de Venezuela orientada hacia la construcción del conocimiento.

**Teleología** de la investigación. Para lograr el propósito, de esta indagación, fue necesario profundizar en algunas dimensiones internas de los sujetos-objetos de estudio: sentido, significado, de su cultura y la gestión universitaria, previstas en los objetivos de esta investigación constituyen realidades de naturaleza y estructura peculiar, que sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta, se hizo precisa y adecuada, estudiarlas, mediante el método fenomenológico.

En este orden de ideas, según los representantes más significativos del método fenomenológico como son Husserl (1962: 78), y Martínez (2009: 156) entre otros, según sus recomendaciones, hubo dos etapas muy importantes: la primera de ellas descriptiva, completa y desprejuiciada, que reflejó la realidad vivida por cada informante clave, o sujeto. Esta presenta tres pasos muy importantes: el paso inicial la elección de las técnicas o procedimientos apropiados, el segundo paso, la



realización de la observación o entrevista y como tercer paso la elaboración de la descripción protocolar.

Ahora bien, la segunda etapa del método fenomenológico es la etapa estructural. El trabajo central de ella radicó en el estudio de las descripciones contenidas en los protocolos. Estos pasos están tan unidos que se hace prácticamente imposible separarlos pues la mente humana, en su actividad cognoscitiva, se adelanta o se vuelve atrás con gran rapidez y agilidad para dar sentido a cada elemento o aspecto.

Cabe señalar que la postura **axiológica**, articulada con la perspectiva paradigmática asumida, parte de juicios valorativos ante el objeto de estudio. Indica que se ingresó o exploró, en el interior de cada uno de ellos, desde sus realidades tal y como son percibidas por los autores, en correspondencia con esta posición axiológica con el referido hermenéutico.

Así lo manifiesta Gadamer (1992)<sup>216</sup>, quien sostiene que “el investigador no espera ni supone que el investigado sea objetivo y neutral sino que se presente con toda su cotidianidad y exponga su realidad cognoscente, expresada en su postura, cultura, vivencias y sus modos de vida, entre otros. El investigador, después de observado el fenómeno, interpreta de acuerdo con sus juicios valorativos la realidad vista”. Sobre la base de las concepciones filosóficas expuestas acerca del escenario en observación conjuntamente con los objetivos formulados y con el fin de aumentar la garantía de validez epistémico intersubjetiva sugerida por Gadamer.

---

<sup>216</sup>*La singular forma antológica que ofrece Gadamer permite comprender aun mas al individuo en su experiencia constructiva de su realidad y de su conocimiento, a través del lenguaje y su interpretación.*

Para Gadamer (ob.cit), la comprensión tiene un claro carácter objetivo. En efecto, no se trata de comprender al otro sino de entenderse con otro sobre algo. Es importante aclarar que el concepto de texto se extiende y se amplía, no se refiere únicamente a un escrito, como podría ser un documento o un ensayo, sino que un suceso histórico o una obra de arte también conforman un "texto". La comprensión siempre es histórica, en el sentido de que siempre se realiza como un acontecimiento mediado históricamente.

#### **4.2.-El carácter fenomenológico como método de recogida de información respecto a la formación de una cultura organizacional en la gestión universitaria.**

Como se viene anunciando, la postura filosófica y la metodología aplicada en este marco de estudio se ha interactuado con los informantes claves, lo cual permite justificar el método que se ha utilizado para abordar el fenómeno, pues es ese intercambio de ideas y compartir dentro de estas Instituciones Universitarias, es que ha permitido, interpretar desde la intersubjetividad el gestionar que se presenta en estos escenarios académicos universitarios.

Es de hacer notar dentro de este tejido social que en el enfoque a abordar en gran medida es la fuente de inspiración de la investigadora, siendo este último el principal instrumento catalizador del conocimiento. Hoy día, se está haciendo más frecuente utilizar el enfoque cualitativo para aproximarse más a la realidad, objeto de la problemática de estudio dentro de las organizaciones, Ibáñez (2006: 89).

Para enunciar los pasos que se han dado en la presente indagación se hizo necesario tomar conciencia y reducir al mínimo sobre

los presupuestos relacionados con el tema que se desea estudiar, como creencias, valores, presentimientos, intereses, conjeturas e hipótesis, para no influenciar los escenarios. Estos pasos del método fenomenológico se fundamentan básicamente en ideas tomadas de los autores representativos de la orientación fenoménica como son los estudios de Husserl (1962: 61)<sup>217</sup>, Schutz (1967), además de Martínez (2009).

De forma introductoria se podría mencionar que el enfoque fenomenológico descarta en forma casi total los experimentos entendidos en sentido estricto, que se hacen para el conocimiento de las realidades humanas, ya que siempre crean una nueva realidad artificial alterando en esencia la natural, de manera que se conocen estos informantes claves ya que la investigadora ha interactuado con ellos por mucho tiempo, donde se han observado y convivido con sus realidades cotidianas y se ha descrito cada escenario con un sentido intersubjetivo, describiendo sus realidades y su interacción en el entorno donde se desempeña.

En la fundamentación teórica del método fenomenológico Husserl (1962), quien desarrolló sus estudios centrándose en la relación entre el yo pensante y el mundo, señala, siempre existe en los individuos, un ambiente de vida presupuestado, un medio vital cotidiano, y explica cómo este mundo de vida funge constantemente de trasfondo, cómo sus dimensiones valorativas prelógicas, son fundamentales para las verdades lógicas, teóricas, y refiere todo conocimiento teórico a este trasfondo vital natural.

---

<sup>217</sup> *La fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre, Husserl acuñó el término lebenswelt (mundo de vida, mundo vivido) para expresar la matriz de este "mundo vivido, con su propio significado". H. Husserl. (1962). Ideas relativas a una Fenomenología pura y una Filosofía Fenomenológica. Fondo Editorial de Cultura Económica. México.*

Para este especialista, la fenomenología es la ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia, debido a ello, el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular sino descubrir en él la esencia (el éidos) válida universalmente, y útil científicamente. Esta intuición de la esencia no es un proceso de abstracción, sino una experiencia directa de lo universal que se revela y se impone con evidencia irresistible.

Desde este punto de vista, manifiesta Husserl (1962), que todo conocimiento genuino y en particular el conocimiento científico, se apoya en nuestra evidencia interna: en la medida en que esta evidencia se extiende el concepto de conocimiento (p. 69). La esencia, aunque aparece sólo en las intuiciones de los seres individuales, no se reduce a ellos, pues, en cierto modo, se encuentra fuera del tiempo y del espacio, de allí pues que no está ligada a las coordenadas espacios temporales.

Así, el investigador no se limita al estudio de casos, aunque parte de ellos, sino que su meta consiste en alcanzar los principios generales mediante la intuición de la esencia; su método no es solo, ideográfico, pero tampoco nomotético; está entre las dos, Martínez (2009).

De manera que el método fenomenológico se centra en el estudio de esas realidades vivenciales que son poco comunicables, pero que son determinantes para la comprensión de la vida cotidiana de cada persona. Además se puede inferir que es el adecuado para estudiar y comprender las estructuras sociales, vivenciales y cotidianas, como es el caso en particular de los gerentes de estas instituciones universitarias, y su gestión en donde existen vacíos cognitivos ante estas organizaciones, ahora consideradas de corte social.

En el estudio de estas situaciones, el procedimiento metodológico será oír detalladamente muchos casos similares o análogos, describir con

minuciosidad cada uno de ellos y elaborar una estructura común representativa de esas experiencias vivenciales, como lo manifiesta Kerlinger (2006)<sup>218</sup>, las cuales con su empatía, serán un modo de conocimiento que ayudará a comprender a esos informantes claves.

A la hora de aventurarse a establecer una clasificación de los tipos de investigación, es necesario recurrir a distintos sistemas de referencia. Con esta finalidad se utilizaron en este estudio los criterios que se han revisado de diferentes autores: como por ejemplo, Martínez (2009), Sandin (2003) y Kerlinger (2006) entre otros. De ello, a través de técnicas e instrumentos de recolección, se buscó entrar dentro del proceso de construcción social reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada.

En este sentido, en el diseño de la investigación van surgiendo y reconfigurándose conceptualizaciones ante el objeto de estudio, en el proceso mismo de investigación, buscando enfocar los discursos y acciones concretas que dan cuenta de los significados que los actores sociales poseen y construyen en el momento presente en torno de la temática estudiada; para lo cual adopta, por una parte, una perspectiva fenomenológica de aproximación al objeto de estudio, que centra la atención en la construcción intersubjetiva de significados colectivos respecto de los tópicos a indagar, y por otra, una mirada fenomenológica, que hace énfasis en cómo la praxis cotidiana de los actores sociales va constituyendo la cultura organizacional en la gestión de estas instituciones universitarias.

Desde la fenomenología, cobran relevancia las significaciones que los actores otorgan al mundo que construyen, siendo tarea del investigador indagar ese proceso de interpretación y construcción de

---

<sup>218</sup>F. Kerlinger. (1979). *Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento*. Editorial Interamericana. México.

mundo, desde la perspectiva de los actores, como lo señala Taylor y Bogdan (1992). La conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo, la tarea del fenomenólogo es aprehender este proceso de interpretación, intentar ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, lo que implica entender,

(...) desde el principio el mundo social de la vida como un mundo constituido por operaciones sintéticas. Y en las estructuras más generales de éste reconocer los plexos típicos de sentido, que los sujetos intersubjetivamente socializados han de producir una y otra vez en la medida en que sus prácticas cotidianas se orientan a objetos susceptibles de experiencia. (p 89).

#### **4.3.-Técnica e instrumentos de investigación y la información.**

Tomando en cuenta la necesaria sinergia entre los propósitos de esta indagación y los diseños metódicos particulares escogidos para lograrlos; en el Cuadro 6, se sintetizan las técnicas y los instrumentos de recolección de información que fueron utilizadas. En párrafos anteriores se señaló que las técnicas e instrumentos de investigación a utilizar fueron: 1. la observación participativa. 2. la entrevista semiestructurada. 3. La revisión de documentos y el análisis cualitativo.

**Cuadro 6.-Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Técnicas	Instrumentos de Investigación
Observación participativa	Guión de observación Diario de campo. Experiencias imprevistas.
Entrevista semiestructurada	Guión de entrevista con preguntas abiertas y cerradas. Registros de grabaciones.
Revisión de	Revisión de documentos de interés.

documentos y Análisis Cualitativo	Análisis cualitativo de contenidos. Matrices de Datos construidas por la investigadora
--------------------------------------	---

*Fuente: Elaboración propia (2012).*

#### **4.4.-Preparación para la recolección de datos.**

La preparación y planificación de los instrumentos para la recolección de los datos incluyó la elaboración de guiones que permitieron realizar la observación, que en el caso de esta investigación es observación participativa, las entrevistas semiestructuradas, y la revisión de documentos de interés para la investigación. Los guiones de observación contemplaron la visualización de artefactos, comportamientos visibles, en las diferentes reuniones nacionales y regionales de los programas nacionales de formación, esta información se reflejó en los diarios de campo y en las anotaciones a que diera lugar de las experiencias imprevistas en las observaciones.

##### **4.4.1.-La Observación.**

El uso de la observación como técnica de recolección de datos, en la investigación cualitativa, es de una gran relevancia, debido a que de la observación, se parte para abordar un estudio investigativo, es desde esta perspectiva, donde se le da inicio a una idea. La observación se puede

considerar como el examen de un contexto determinado, el cual al darle sentido, se puede convertir en un problema objeto de ser estudiado o investigado. Al momento de realizar la observación existe un acercamiento a un objeto determinado, logrando encontrar significados a cada uno de los elementos que lo conforman, tratando de entender su comportamiento y se relaciona con los conocimientos que se tienen acerca de ese fenómeno.

De Ketele (2000: 23)<sup>219</sup>, hace el señalamiento que observar a alguien es proyectar una mirada sobre él, es tomarlo como objeto, y, define la observación como un *proceso que incluye la atención voluntaria y la inteligencia, orientadas por un objetivo terminal y organizador, y está dirigida sobre un objeto para obtener de él información*. Con relación a la acción observar, se pretende entre otras cosas identificar características a lo observado, así como también se buscan datos. Rodríguez (1999: 151)<sup>220</sup>, afirma, que *al observar, se supone advertir los hechos tal como se presentan, permitiendo obtener información de fenómenos o acontecimientos, tal y como se presentan*.

Ander Egg (1982: 67)<sup>221</sup> sostiene, que la observación es la técnica de investigación por excelencia, es una forma de recolección de información muy antigua y a la vez muy moderna. Asimismo, este especialista, considera que la observación al momento de ser empleada

---

<sup>219</sup>J. De Ketele. (2000). *Metodología para la Recogida de Información*. Editorial La Muralla. Segunda Edición. Madrid. P. 23.

<sup>220</sup>G. Rodríguez. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial Aljibe. Segunda edición. Malaga. Madrid. P. 151.

<sup>221</sup>Ander Egg hace una clasificación de la técnica de la observación, considerando que de acuerdo con el uso o no de medios para sistematizar lo que se observa, esta puede ser estructurada y no estructurada. La observación estructurada, utiliza instrumentos para la recopilación de la información o de los hechos observados, estableciendo de antemano los aspectos que se pretende observar. Ahora bien, en la observación no estructurada, definida también como observación ordinaria, libre o simple, el investigador no hace uso de ningún medio técnico para la recolección de la información. Este especialista señala que ésta última constituye el punto de partida para la investigación social, convirtiéndose esta afirmación como la visión inicial, no planificada, dando origen a interrogantes sobre una realidad, permitiendo el planteamiento de problemas que conduzcan a profundizar en algún aspecto por parte del investigador social.



como técnica para la recolección de información en un proceso de producción de conocimiento, por lo que esta debe cumplir una serie de requisitos, para poderla considerar como parte de una investigación científica.

Entre los requerimientos necesarios a cumplir son: 1) La observación debe tener preestablecidos unos objetivo específicos, de acuerdo con un plan definido y esquema de trabajo, asimismo, debe ser controlada sistemáticamente y sujeta a comprobación, reuniendo requisitos susceptibles de validez y confiabilidad. 2) Los resultados de la observación deben quedar plasmados por escrito.

En el caso particular de esta investigación, la autora hace eco de la afirmación “la ciencia comienza con la observación”. Se impone como necesario ordenar formulaciones tan diversas como observar acciones, hechos, sistemas, hacer acciones observadoras. De esta manera las observaciones se realizaron en los escenarios, dispuestos para esta investigación, preestableciéndose unos objetivos específicos. La observación<sup>222</sup> en este estudio corresponde con la observación participativa, pues el investigador es un ente que pertenece a estas comunidades universitarias interactuando con estos escenario de una manera intersubjetiva, utilizando un diario de campo como parte del protocolo permitiéndole crear interrogantes que condujeron a profundizar acerca de la cultura organizacional en la gestión de estas instituciones.

La observación representa un procedimiento consecuente y deliberado que permite obtener información sobre el fenómeno estudiado, tal y como este se produce, a partir de un propósito, problema o pregunta de investigación. Algunos autores, coinciden en señalar, que la observación científica es un proceso planificado, conducido, registrado y sometido a

---

<sup>222</sup>*Desde una perspectiva metodológica, la observación se convierte en una técnica valiosa para excavar por vía perceptiva la información sobre un fenómeno o tópico en particular*

controles de veracidad, objetividad, fiabilidad y fidelidad. (Bogdan y Taylor, 1992; Goetz y LeCompte, 1988). Al respecto, Tejada (1997: 107) considera que: *“esta puede ser definida como la comprobación y estudio directo del comportamiento”* y el mismo se manifiesta de muy diversas formas, que *“va desde situaciones, actividades y hechos no formalizados o estandarizados por la ciencia a manifestaciones existenciales de un fenómeno social espontáneo, proceso y / o fenómeno humano, necesario de ser estudiado.”*

#### **4.4.2.-La Entrevista.**

La *entrevista*<sup>223</sup>, es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias. Taylor y Bogdan, citados por Hurtado y Toro (1997: 116), sostienen que las entrevistas son *“... encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes respecto de sus vidas, situaciones o experiencias tal como lo expresan con sus propias palabras (...)”*<sup>224</sup>.

En esta investigación se utilizó la *entrevista semiestructurada*<sup>225</sup>, la cual se orientó, de acuerdo con los requerimientos en función del objeto investigado, preestableciéndose unos objetivos específicos, dejando

---

<sup>223</sup>Este término es denominado como una técnica cualitativa de investigación social. Dexter, L. (1970). En *Elite and Specialized Interviewing*.

<sup>224</sup>Taylor y Bogdan. Citados por Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Epísteme. Consultores. Venezuela. P. 116.

<sup>225</sup>Entrevista semiestructurada, en esta entrevista se dispone de un guión que recoge los temas que se van a tratar en el encuentro cara a car. Sin embargo el orden como se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador. (Golberg, H. (1990).

abierta la integración de la información emergente o espontánea, tal como se señaló anteriormente. Las preguntas del guión fueron iguales, para todos los entrevistados, con la intencionalidad de comparar la información recogida, procurando que el entrevistado reconstruyera su propia experiencia, de acuerdo con lo vivido, encuadrándose dentro del guión preestablecido para el diálogo, con preguntas cerradas y abiertas, dejando la libertad de incorporar cualquier información que pueda emerger por parte de los informantes claves.

La autora consideró, para la estructuración de los instrumentos, distinguir tres niveles fundamentales en el estudio de la cultura organizacional, y de acuerdo con estos especialistas, Schein, (1988); Hofstede, (1980), se le asignaron determinadas características y dimensiones, a cada nivel, ajustando y formulando, preguntas específicas, siguiendo una secuencia de lo que significa cada uno de estos niveles culturales y sus dimensiones o variables, en concordancia con los objetivos que se plantearon para esta investigación y con el resto de las decisiones culturales que fueron necesarias abordar para el logro del objeto de estudio.

En el Cuadro 7, se muestran rasgos básicos de cada uno de estos niveles, donde se señala además las variables o dimensiones, las características, el nivel de conciencia y la perspectiva, para cada nivel, todo dentro de los postulados expuestos en párrafos anteriores.

**Cuadro N° 7. Rasgos básicos de los niveles de cultura organizacional.**

Nivel de Cultura	Variable o Dimensión	Característica	Nivel de Conciencia	Perspectiva
Artefactos, Símbolos y	Maneras de comportamiento.	Este nivel es el más sencillo	Inconsciente	Interna

Signos. (Externo).	Vestimenta. Lenguaje. Instalaciones. Planta física. Tecnología. Ritos. Rituales. Ceremonias. Servicios Organizacionales.	de observar, los artefactos son únicos para cada organización,		
Valores y Normas. (Intermedio).	Valores. Reglamentaciones. Normas y procedimientos.	Un estudio empírico de la cultura organizacional requiere de un análisis de este nivel	Consciente/Inco nsciente y generalizables en las organizaciones.	Externa
Supuestos Básicos. (Interno).	Creencias. Héroes. Naturaleza de la realidad, del tiempo, del espacio, del género humano, de la actividad humana y de las relaciones.		Inconsciente	Interna

Fuente: *Elaboración propia (2012). Tomando como referencia E. Schein, (1988).*

En el guión diseñado como instrumentos de recolección de la información, a ser utilizado en la entrevista, se dispuso un primer segmento para obtener información de los aspectos generales de identificación de la persona entrevistada, y un segundo segmento que permitió indagar acerca de los rasgos básicos de los niveles de la cultura organizacional, siguiendo lo establecido en el Cuadro 7.

Dentro del contexto de lo expuesto anteriormente, en el Cuadro 8, se muestran algunos de las categorías, utilizada en la estructura, de los guiones de observación y entrevistas.

**Cuadro 8.- Estructura y contenido de los guiones para recolección de información**

<b>Estructura del cuestionario</b>	<b>Contenido</b>
Aspectos generales de identificación del informante	Con la intención de disponer de información detallada del informante, se solicita identificación, cargo, funciones que desarrolla, preparación académica.
Cultura organizacional	El contenido en este segmento está referido a todo lo relacionado con los postulados realizados en párrafos anteriores señalados en el Cuadro 7.
Participación y reconocimiento	Actualmente la CRBV (1999), el Plan Sectorial de Educación Superior 2008-2013, el PDESN 2007-2013, se establece que se debe trabajar permitiendo la participación democrática y protagónica. En este segmento del cuestionario se intenta conocer que canales de participación y reconocimiento, se encuentran establecidos en estas organizaciones, al servicio de sus miembros, tanto en las mejoras continuas como en el logro de los objetivos y los resultados.

*Fuente: Elaboración propia (2012).*

#### **4.5. Informantes claves.**

Para esta investigación, el grupo de informantes pertenecen a la comunidad universitaria, específicamente del sector de los IUT venezolanos públicos, iniciándose la indagación para la obtención de los datos, con una población, conformada por un grupo de docentes, pertenecientes a estas comunidades universitarias, todos ellos, con responsabilidades gerenciales intermedias, en estas organizaciones. Esto en virtud, de no lograr contactar al personal directivo de acuerdo con la actual estructura organizativa.

El tamaño de la muestra no se especifica a priori, sino que esta evoluciona en la medida que se desarrolla el trabajo de campo, y se delimita conforme al principio denominado de saturación<sup>226</sup>. A tenor de lo expuesto, Martínez (2006), plantea que para la escogencia se da preferencia a la profundidad por encima de la extensión, y se eligen una serie de criterios que son necesarios para contar con una unidad de análisis que posea ventajas para los fines que pretende lograr la investigación.

Generalmente el investigador desconoce el tamaño de la muestra, esta aumenta en la medida que el investigador requiere de mayor información. De acuerdo con lo expuesto, anteriormente, las características de estos informantes claves son: Profesores y profesoras, con experiencias en cargos directivos intermedios, con estudios de cuarto nivel, conocedores del tema investigado, comprometidos con la transformación académica y administrativa de los Institutos Universitarios de tecnología, dispuestos a colaborar en esta investigación.

A partir de las observaciones realizadas, en los escenarios dispuestos para la recogida de los datos, y de los suministrados por estos informantes claves, incluyendo los discursos vivos, se hizo la transcripción de la información, el análisis cualitativo, la categorización, la estructuración, contrastación, de la interacción social con estas comunidades y colaboradores en el desarrollo de esta investigación.

Para este estudio se consideró la lectura de documentos generados en reuniones de trabajo en torno a la transformación universitaria de estas instituciones, a Universidades Politécnicas Territoriales (UPT), de los escenarios relacionados con conversatorios,

<sup>226</sup>Es el criterio a partir del cual el investigador decide cesar el muestreo de los distintos grupos pertenecientes a cada una de las categorías, esto significa que no se ha encontrado ningún tipo de información adicional que permita desarrollar nuevas propiedades de la categoría. Teoría Fundamentada o Grounded Theory (1997).

mesas de trabajo universitario colectivo, de observaciones realizadas. La idea central del análisis, es asegurar que exista una estrecha correlación en la información suministrada por los informantes de cada una de las instituciones.

Para la selección de la muestra intencional se realizaron conversaciones previas con actores de estas comunidades universitarias, tanto de los niveles intermedios, como de los más altos niveles. Se debe acotar que en algunos de estos escenarios el personal no es muy receptivo a dar la colaboración solicitada. Dentro de lo expuesto anteriormente, Rusque (2001)<sup>227</sup>, afirma que resultan mejores informantes las personas que no se conocen con anterioridad.

#### **4.6. Análisis de la información.**

La decisión metodológica del tipo de análisis a seguir para trabajar los datos cualitativos, está orientada por distintas opciones, no existiendo una forma ideal de realizar el análisis. Por supuesto que esto, no es una decisión al azar, sino que se debe hacer de forma justificada y rigurosa atendiendo a las alineaciones que se siga de acuerdo con la naturaleza de los datos, y de la investigación en concordancia con la línea teórica metodológica o método que se adoptó para el logro de los objetivos propuesto. Para Miles y Huberman (1994), citado por Pérez (1994) el proceso de análisis de datos involucra: 1.- Reducción de datos, 2.- Organización y presentación, 3.- Interpretación y verificación.

---

<sup>227</sup>No hay un perfil del buen informante, aunque evidentemente los investigadores se fijan ciertos criterios que hacen que una persona sea o no un informante clave. Lo mas relevante es que exista la buena disposición del individuo para expresar sus experiencias y consideraciones y sentimientos. (Rusque, 2001). *De la Diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Editores Hermanos Vadell.

El análisis en la investigación cualitativa, es un proceso donde se suscitan temas, categorías, conceptos, dentro del contexto de lo que se investiga. En esta fase de la investigación se estructura la información obtenida a través de los distintos instrumentos utilizados por el investigador, generando categorías emergentes, en este caso particular se encuentra dentro del contexto relacionado con la cultura organizacional en la gestión de los IUT venezolanos del sector público. Esta decisión metodológica, se hace de acuerdo con la orientación teórico-metodológica que se tomó como postura epistemológica para esta investigación, relacionándose con la naturaleza de los datos obtenidos.

Dentro de este contexto, se analizaron las producciones discursivas, escritas, ya transcritas en representación de elementos de información. La estrategia de análisis, se hizo mediante un análisis temático, (Benner, 1985; Van Menen, 2003), con la intención de identificar la esencia del fenómeno, transformando la experiencia vivida en expresión textual de su esencia, y una descripción densa de comparación, (Spradley, 1980), con la finalidad de transformar e identificar los patrones culturales. Asimismo, en todo este análisis se trata de identificar los procesos sociales básicos, (teoría fundamentada de Glaser y Strauss, 1967)<sup>228</sup>.

En concordancia con el objeto investigado Glaser (1992) afirma que la Teoría Fundamentada es de utilidad en investigaciones de campos que conciernen a temas relacionados con la conducta humana dentro de diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales, permitiendo construir teoría partiendo directamente de los datos, desde la estrategia del método comparativo constante, el investigador

<sup>228</sup>*En la teoría Fundamentada se sigue el procedimiento de la abducción, este es un mecanismo, donde existe una representación estratégica para la construcción de teorías a partir de la red de conceptos que emergen de los registros cualitativos conceptualizando, codificando, categorizando, las principales dimensiones. (Glaser y Strauss, 1967)..*



simultáneamente codifica y analiza los datos para desarrollar proposiciones, y mediante la comparación continua de estos datos, se van refinando esas proposiciones, identificando sus propiedades, explorando las interrelaciones e integrando en una teoría coherente. La riqueza de la teoría finalmente dependerá de la información recogida y de las habilidades analíticas de la autora, para realizar dicho análisis.

#### **4.7. Categorización, estructuración y contrastación.**

Martínez (2009: 263), sostiene, *que la mente consciente puede buscar en la memoria y relacionar datos e ideas apropiados para la solución de un problema.* Acotando, este autor, que esto se hace relacionando el planteamiento del problema con nuestras estructuras cognoscitiva personal, activando las ideas, reorganizando y transformando, todas estas ideas en forma de proposiciones de solución problemática.

Dentro del contexto de la reorganización y transformación, de todas las ideas o de sacar a la luz, los supuestos y premisas, se puede utilizar la codificación, la cual consiste en transformar sistemáticamente, el contenido de la comunicación, obtenida mediante el diálogo. Pérez (1994)<sup>229</sup> plantea que el código, es una abreviación o símbolo que se aplica a algunas frases, párrafos, de las respuestas de a una entrevista abierta, a notas de observación o a otras formas de registro de la información cualitativa.

---

<sup>229</sup>G. Pérez. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. Tomo II. Editorial La Muralla. Madrid. España.*

Ahora bien el termino categorización, hace referencia al proceso a través del cual fragmentamos o segmentamos los datos en función de su significación para con los *objetivos de la investigación*<sup>230</sup>, esto se convierte en la investigación desarrollada, como la materia prima de donde se parte para realizar el análisis de los datos cualitativos, que luego han de ser abstraídos e interpretados..

Después de recabada toda la información el procedimiento a seguir es el siguiente proceso, se desglosan los datos en distintas unidades de significación. Partiendo con una completa transcripción de la información protocolar, suministrada por los informantes claves, y después, con el análisis del texto línea a línea con la intención de identificar palabras claves o frases que conectan el relato del informante con la experiencia bajo investigación. Este proceso se asocia con un concepto que consiste en identificar trozos o unidades de datos, que representan el fenómeno en general. (Spiggle, 1994)<sup>231</sup>.

La categorización es una operación que tiene la particularidad de agrupar conceptualmente un conjunto de datos que reúnen un significado. Martínez (2009: 268), el procedimiento práctico para la categorización, consiste en: transcribir la información protocolar, posteriormente se dividen los contenidos en porciones o en las unidades temáticas, que permitan construir una idea o un constructo.

Terminado este procedimiento se procede a categorizar, o se clarifican, conceptualizan o codifican, las ideas principales para cada una

<sup>230</sup>Es necesario considerar, que ha pesar de tomar como referentes los objetivos de investigación, se debe mantener una actitud abierta para que emerjan nuevas interrogantes, resultado de la aproximación inductiva, que posteriormente será un vaivén inductivo-deductivo.(T. González y A. Cano,2010).

<sup>231</sup>La codificación abierta se realiza del modo adecuado, en la medida que se profundiza en los datos se incluyen en categorías, que se van descubriendo y en esa medida se van haciendo las comparaciones, análisis y codificaciones, ajustándose a las categorías emergentes. (Spiggle, 1994).

de las unidades temáticas, en el caso del desarrollo de esta investigación, se procedió, a usar las categorías ya establecidas, que son las que fueron utilizadas en el área de trabajo. Este proceso, se constituye en el primer paso y permite la conceptualización de categorías en términos de sus propiedades y dimensiones de acuerdo con el objeto investigado, se va procediendo a hacer la reducción de los datos, a una data menor, en el caso de esta investigación previamente se tienen las unidades de análisis, y los conceptos sobre la cultura, van a surgir de forma organizativas específicas, para las instituciones universitarias.

El propósito de formación de la cultura, sus características en torno a la organización de estas instituciones universitarias abarca en este estudio a un grupo de estas organizaciones ubicadas en la región central de Venezuela, todas con el mismo propósito y misión dentro del proceso de transformación universitaria, planteado para estas organizaciones. A partir de los datos obtenidos, se van aportando evidencias y se definen conceptos de la cultura organizacional.

En torno a la categorización, se puede decir que las categorías pueden referirse a situaciones y contextos, actividades y acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema o situación problemática, método. Una categoría soporta un significado, en esta investigación se establecieron previamente y se sustentaron en la información suministrada por los informantes claves.

La mente humana trabaja con los datos que recibe, extrayendo e interpretando. Heidegger (1974), citado por Martínez (2009: 272), sostiene que “ser humano es ser interpretativo”; considerándose, a la interpretación, como el modo natural de los seres humanos, donde los intentos cognoscitivos para desarrollar conocimientos, son las

expresiones de la interpretación sucesiva del mundo. El proceso de estructuración nos lleva, generalmente a usar metáforas.

La contrastación, consiste en relacionar los resultados obtenidos con aquellos estudios o consideraciones teóricas que se presentaron en las consideraciones epistemológicas en torno al objeto investigado, esto permite hacer una integración lo que origina un enriquecimiento del cuerpo del conocimiento del área estudiada. (Martínez, 2009)<sup>232</sup>.

#### **4.8. Postura epistemológica para el análisis de la información.**

Actualmente se viene presentando en muchos escenarios debates relacionados con la problemática de la transdisciplinariedad, aplicada al dominio de la producción del conocimiento y su relación con la democracia, la participación, el desarrollo y las políticas públicas sociales. En los colectivos académicos universitarios se plantea la necesidad de nuevas miradas para entender y transformar de manera lúcida el rol de la universidad en las sociedades contemporáneas (Carrizo, 2004)<sup>233</sup>.

La Organización de las Naciones Unidas para la educación la ciencia y la cultura, UNESCO (2003)<sup>234</sup>, sugiere que en las instituciones universitarias, se asuma la transdisciplinariedad para la producción del conocimiento, como la vía que permite enfrentar los desafíos que se presentan actualmente. En relación a esto Muro cita a Núñez (1998),

---

<sup>232</sup>El proceso de categorización-análisis-interpretación deberá estar guiado fundamentalmente por conceptos e hipótesis que provengan o emerjan de la información recabada y de su contexto propio, que muy bien pudieran ser propios y no de teorías exógenas, las cuales solo se utilizarán para comparar y contrastar los resultados propios.

<sup>233</sup>El especialista señala y lo identifica como un nuevo contrato social, que debe convocar la responsabilidad social universitaria, en un mundo de creciente complejidad. (Carrizo, 2004. Producción de Conocimiento y Políticas Públicas. Desafíos de la Universidad para la Gobernanza Democrática. México). P 95.

<sup>234</sup>Transdisciplinariedad y Complejidad en el Análisis Social. UNESCO, 2003.

quien sostiene que la transdisciplinariedad, surge como una forma múltiple de abordar la realidad existente.

Lanz (2000)<sup>235</sup>, mantiene su postura en definir la transdisciplinariedad como aquello que tiene una versión en clave posmoderna, sosteniendo que la fortaleza de un enfoque transdisciplinario es su distanciamiento radical de la lógica disciplinaria del pensamiento moderno. Asumiendo esta postura epistemológica se asume la exigencia de un nuevo modo de pensar, donde se pongan en prácticas nuevas acciones sociales donde se reencuentre lo colectivo y otras lógicas de sentidos, propiciando nuevas prácticas sociales fundamentadas en las experiencias, asumiendo que la cuestión de poder es el mayor punto crítico que condiciona la experiencia emancipadora.

Las particulares principales de la transdisciplinariedad son la apertura a nuevas realidades, a la tolerancia, a la diversidad, a la aceptación, al respeto, términos que lamentablemente se mencionan mucho pero que permanecen ausentes de nuestros espacios universitarios. Estas organizaciones de Educación Universitaria, como son los Institutos Universitarios de Tecnología, se encuentran en un proceso de transformación y cambio, académico y de acuerdo, a este cambio es necesaria la transformación administrativa, que se permita la integración organizacional, que genere espacios hacia la innovación, creación, donde se logren formar una cultura de redes académicas, tal como está planteado a nivel de instancias rectoras superiores.

Tomando como referencia lo planteado a nivel nacional, es necesario que florezcan nuevas formas de conducirse dentro de estas instituciones, que se ponga de manifiesto la conciencia democrática del

---

<sup>235</sup>R. Lanz (2000). *El Discurso Posmoderno. Crítica de la Razón Escéptica*. Universidad Central de Venezuela. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Caracas. P. 32.

colectivo universitario inmerso dentro de estas organizaciones universitarias, donde cada individuo sea el constructor y el protagonista, floreciendo en su conciencia de colectivo de la construcción del conocimiento en red, que se celebre el reconocimiento, la emancipación, la justicia, sin la presencia de la dominación y las anatomías de poder (Galbrath, 1984)<sup>236</sup>.

Etkin (2004), sostiene que las estrategias directivas son una expresión de la cultura organizacional a la vez que influyen en ella. La gestión produce pero también es producida en un ciclo continuo que no solo genera resultados sino que también condiciona la calidad de vida y la sustentabilidad de las organizaciones en todo su contexto. Para lograr superar el pragmatismo competitivo o la eficacia a ultranza, hacia la consolidación de una gestión socialmente responsable, concreta, es necesario conjugar su actuación gerencial con valores de solidaridad, respeto, transparencia, comunicación efectiva, igualdad de oportunidades, responsabilidades y ayuda social, es necesario superar la dualidad entre el discurso y la praxis directiva.

Actualmente en estas instituciones universitarias, se arman dispositivos de poder determinantes, sin una visión comunitaria, ni espacios para el intercambio de ideas, manejando discursos orientados hacia el temor, los cuales no concuerdan con los documentos oficiales como son la CRBV (1999), los Planes Sectoriales definidos para el mejor desarrollo de la praxis académica universitaria de estos ambientes.

Con conocimientos profundos, sentido de la responsabilidad y voluntad política es posible encontrar nuevas respuestas que preserven la equidad en las relaciones y el apoyo al desarrollo comunitario. No se trata solamente de una declaración de deseo sino que es algo más sustantivo y

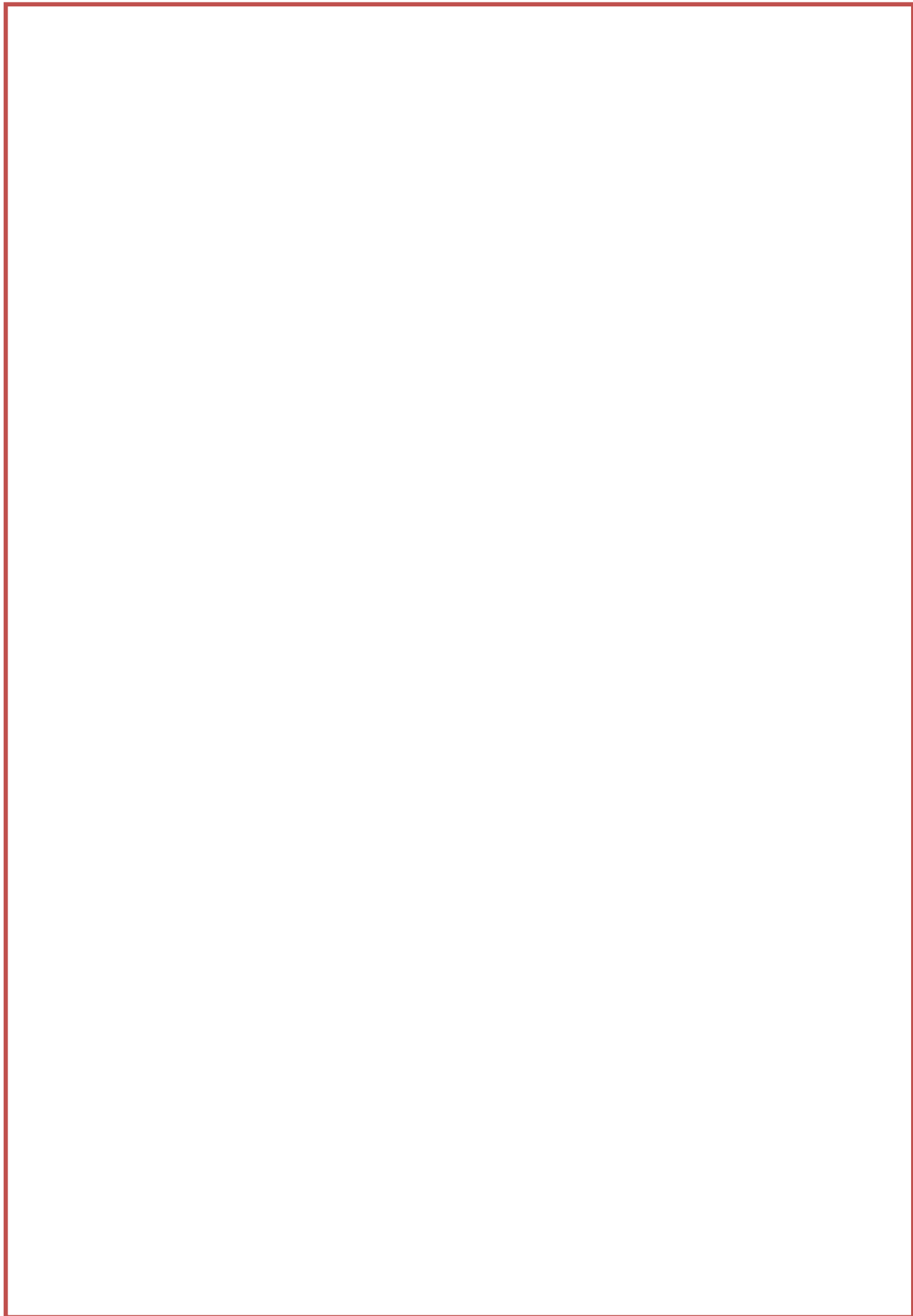
---

<sup>236</sup>J. Galbrath (1984). *Anatomía del Poder*. Editorial Plaza & James. Barcelona. España.

razonable. Es un momento histórico, de los retos de unas exigencias cada día mayor de un entorno más preparado y competitivo es desde allí donde se debe repensar y razonar no en términos de poder sino en las capacidades que derivan de las comunidades solidarias que se encuentran dentro del contexto de las organizaciones. Etkin (2004), invita a comprender que una organización es insostenible si solo opera como dispositivo de poder.

Para las organizaciones sustentables en el tiempo, son vitales los conceptos de buen gobierno, de responsabilidad corporativa y del capital social de las organizaciones, lo cual se refiere a la dimensión socio-cultural. Los valores sociales no forman parte de una estrategia, no tienen carácter especulativo, no se definen por su funcionalidad con la producción sino que fundan las bases para la sustentabilidad interna y comunitaria de la organización.

A tenor de lo expuesto la autora se apoya en la transdisciplinariedad y la posesión, como postura epistemológica, para el análisis de la información, debido a que estas instituciones universitarias han tomado el gran reto de transformarse, donde exista una pluralidad de pensamientos y las formas de cómo comunicarlo. Actualmente desde las instancias rectoras superiores de estas instituciones se viene trabajando conjuntamente y en distintos escenarios, los cambios que son necesarios posesionarse para la producción del conocimiento con un enfoque humanístico integral.





## **PARTE V**

### **ESTRUCTURACIÓN**

En esta parte de esta investigación, se presenta el resultado del diálogo y la discusión reflexiva con los informantes claves, y de su desempeño, donde la autora tiene la intencionalidad de transformar estos

discursos vivos en datos, asegurando una correspondencia entre lo expuesto en las argumentaciones teóricas y las interpretaciones de los testimonios de estos informantes, dando cuenta de la coparticipación en lo observado y en las conversaciones con los involucrados en esta investigación.

Maturana (1996)<sup>237</sup>, citado por Muro (2004), considera que “*la reflexión, es un arte que debe aprenderse, y para aprenderse debe vivirse*”. Se trata de una investigación flexible, que se apoya en las personas que hacen vida dentro de estas comunidades, en el contexto de sus experiencias, mediante un contacto directo con la situación o campo de estudio.

La información fluye de los relatos de estos informantes o actores claves, los cuales aportan datos relacionados con su forma de pensar y sentir, situándose metodológicamente dentro del paradigma cualitativo-interpretativo, donde la autora, forma parte del contexto de la realidad investigada, con el propósito de mejorar la situación en que está inmersa, y desde la postura autorreferencial, interactúa con cada uno de los sujetos, reflexionando sobre sus propias actuaciones y pensamientos, acerca de la cultura académica a la cual pertenece, reconociendo y comprendiendo esta realidad social y cultural, convirtiéndose la investigación, en una investigación acción participativa, intentando socializar entre los integrantes de estas comunidades, la necesidad de un cambio cultural académico, que permita la inserción con el entorno, y desde las mismas comunidades crear conocimientos y saberes, que le den respuesta a sus problemas.

---

<sup>237</sup>Las simbolizaciones pertenecen sólo a las distinciones del observador y una situación es símbolo de otra sólo en una distinción que un observador hace. Debemos participar de los mismos valores y deseos fundamentales al mismo tiempo que vivir en el mismo espacio de espacios básicas podemos participar responsablemente en un proyecto común aunque cada uno de los participantes realice algo diferente, sin que exista un control externo. (Maturana, 1996).

No obstante, la información obtenida en los relatos y discursos, son agrupados para realizar la interpretación correspondiente, partiendo de esto se construyen las categorías definitivas del discurso resultante entre los diferentes informantes y la autora. Es un fenómeno estudiado y analizado desde adentro de estas instituciones en un tiempo determinado, tal como se menciona en la parte I, donde las estrategias utilizadas para la recogida de la información son: la observación participativa, el análisis de documentos, los cuestionarios, las entrevistas semiestructuradas, apoyando estas estrategias y todo este proceso en el reconocimiento de los niveles de la cultura organizacional establecidos en la parte II de esta investigación.

Es importante señalar, que en el estudio se ha dedicado una especial atención, a la interacción realizada en las reuniones de las Mesas de Trabajo nacional e institucional, de los programas nacionales de formación (PNF), debido a que estas opiniones e información, resultan de un gran valor colaborativo, sirviendo de discursos vivos, resultando de relevancia representativa en el andamiaje de las relaciones afectivas, sociales, culturales y cognitivas.

### **5.1.- Resultados de la observación participativa.**

Para la estrategia de la observación, se establecieron ciertos criterios y supuestos básicos, en los cuales se sustentó el procedimiento descriptivo manipulado. Todo esto de acuerdo con lo establecido en párrafos anteriores, esto es ineludible, debido a que al observar y acreditar el fenómeno desde su realidad, se obtuvo información relevante para el análisis de los datos. Se siguió un protocolo correspondiente a la

técnica de la observación, en esta investigación, como se mencionó anteriormente, se trata de una observación participante, debido a que “*el observador interviene en la vida del grupo participando en menor o mayor grado, de su actividad*”<sup>238</sup>.

En esta investigación, la observación, como una nueva forma o técnica de abordar una realidad social, le permitió a la autora un acercamiento al objeto investigado, buscando los significados a cada uno de los elementos inmersos en su contexto, y su relación con los conocimientos previos con el fenómeno observado.

Esta práctica, estuvo apoyada en un guión de observación, y se dirigió a las organizaciones o instituciones universitarias públicas, dependientes del MPPEU, ubicadas en la región central del Territorio Nacional, y a sus comunidades académicas. Las áreas temáticas consideradas para este abordaje protocolar, son los rasgos básicos, dentro de este contexto organizacional y su entorno, referidas a la forma visual de elementos o artefactos, que apoyan esta investigación, como son: infraestructura, ambiente académico institucional, toma de decisiones y conocimiento de la puesta en práctica en su quehacer diario, de las políticas públicas emanadas para este sector universitario, y los niveles señalados en párrafos anteriores, en torno a la cultura organizacional en la gestión.

### **5.1.1.-Presentación del ambiente contextual desde la perspectiva cualitativa.**

---

<sup>238</sup>M. García. (2000). *La Observación Científica y la Obtención de Datos Sociológicos. En El Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación.* Ariel Editores. Madrid. España.

Los ambientes que permitieron el desarrollo de este estudio sociocultural universitario, estuvo referido a los Institutos Universitarios de Tecnología del sector público, específicamente los ubicados en la región central, tal como se señaló en párrafos anteriores, haciéndose referencia a que estas instituciones fueron creadas, en sus inicios, como centros de educación universitaria, a consecuencia de investigaciones realizadas durante las décadas de los años 1950 a 1970. Estas investigaciones fueron desarrolladas en los IUT del extranjero, siendo Francia, la que respondió a los requerimientos de Venezuela.

Es así como se logra a través de la Embajada Francesa traer a Venezuela cooperantes franceses como docentes, los cuales eran técnicos con un altísimo nivel académico que colaboraron y participaron en aquel entonces, en la formación del Técnico Superior Universitario (TSU), conforme a las exigencias del desarrollo nacional y del progreso científico y tecnológico de la época. Estas instituciones se han caracterizado por un crecimiento acelerado, que se evidencia en la expansión de la matrícula, y en la creación de estas instituciones universitarias.

La primera de estas instituciones fue creada el 6 de enero de 1971, mediante Decreto Presidencial N° 511, específicamente en la Región Capital, la cual lleva el nombre de IUT Región Capital “Dr. Federico Rivero Palacio”. Estas instituciones se encuentran ubicadas por regiones en todo el Territorio Nacional, la Figura 8, muestra ubicación geográfica regional: Región Capital, Región Central, Región Centro Occidental, Región Occidental y Región Oriental, las instituciones seleccionadas para desarrollar esta investigación, de acuerdo con la especificación de la delimitación espacial en el Cuadro 1, de la parte I, son: el IUT de Puerto Cabello, ubicado en la ciudad de Puerto Cabello, Estado Carabobo, el IUT de Valencia, ubicado en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo y la UPT

Federico Brito Figueroa, antiguo IUTE de la Victoria, ubicado en la ciudad de la Victoria, Estado Aragua.



**Figura 8.-Ubicación geográfica de los IUT públicos.** Fuente: Elaboración propia (2012). Tomado del informe anual de la DGSES. 1995.

A continuación se presenta la información de estos escenarios de estudio y ambiente contextual desde la perspectiva cualitativa de estas instituciones universitarias. Para esta actividad se siguió el protocolo establecido, apoyándose esta actividad en el guión diseñado para este propósito, donde se consideraron los rasgos básicos señalados en párrafos anteriores.

Es así que se tiene que el **Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello**, se encuentra ubicado territorialmente en la región

central de la República Bolivariana de Venezuela, fue creado el 21 de diciembre de 1976 mediante el Decreto Presidencial N° 1978, publicado en Gaceta Oficial N° 31.140 del 28 de diciembre de 1976, iniciándose las actividades académicas, al año siguiente de su creación con la apertura de la Carrera de Mecánica, la cual permitía la obtención de un título universitario a nivel de técnico superior universitario, con una duración académica de tres años de escolaridad. Tiene una Sede Matriz en la Zona Industrial, urbanización La Elvira, de Puerto Cabello en el Estado Carabobo.

Asimismo, el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello, cuenta con una extensión académica, ubicada en el Estado Falcón, específicamente en la costa oriental del Estado, en la localidad de Chichiriviche. Esta creación se hizo en el año 2003, mediante Decreto Presidencial, publicado en la Gaceta Oficial N° 37.826, resolución N° 1.046, bajo el Artículo N° 01.

En el año 2006, el Presidente de la República decreta la apertura, de la Misión Alma Mater, mediante el Decreto 6.650 de fecha 24 de marzo de 2009, la cual se constituye, en una de las políticas públicas implementadas por este gobierno, para este sector de la educación universitaria, como son los IUT, es así, como en el año 2009, se inicia en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello un proceso de transformación académica con la autorización que permitió la administración de tres de los programas nacionales de formación (PNF), aperturados para estas organizaciones, estos programas son: PNF en Mecánica, PNF en Ingeniería de Mantenimiento y PNF en Ingeniería Materiales industriales, en párrafos anteriores se detalla la organización y administración de estos PNF.

En el Cuadro 9, se muestra la información obtenida en la

observación y las anotaciones desde los cuadernos de campo, la misma fue estructurada de acuerdo con el guión de observación siguiendo el protocolo correspondiente, se exploró en relación a la infraestructura, al ambiente institucional, a la toma de decisiones, al conocimiento y puesta en práctica de la información ministerial.

**Cuadro 9. Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello.**

<b>Instituto Universitario de Tecnología de Puerto Cabello.</b>	
Infraestructura.	Esta institución posee un espacio físico limitado, con una sede propia para el desarrollo académico, y una sede alquilada para el funcionamiento administrativo. Dentro de las limitaciones no existen espacios para el personal docente y de investigación y el desarrollo de actividades investigativas. No existe acceso a internet para los miembros de esta organización, este beneficio solo se beneficia el personal en cargo directivo, dentro de sus dependencias. Los baños permanecen cerrados solo manejan las llaves el personal obrero encargado de la limpieza, en algunos casos se le permite sacar una copia. En sus alrededores se encuentran los barrios Jumanye, San José, Universitario, Libertad, Santa Cruz, Santa Rosa, Goagoaza, Melania.
Ambiente institucional.	Son ambientes físicos construidos hace ya algún tiempo con una orientación, no acorde a las coordenadas ambientales, de acuerdo con la ubicación geográfica. No se cuenta con un mobiliario moderno, la misma data de muchos años. La mayoría de las dependencias son calurosas, incluyendo las destinadas para el desarrollo de las actividades académicas.
Toma de decisiones.	Después de asistir a muchas jornadas de trabajo para la puesta en marcha de lo establecido en los cronogramas de actividades para la transformación académica y administrativa de los IUT, se pudo observar que la rutina señala a los gerentes universitarios, con una marcada actuación en la toma de decisiones, actuando de manera autocrática y en algunas oportunidades excediendo su poder al ponerlo en práctica. Poca participación en el desarrollo de las actividades programadas para la transformación universitaria.
Conocimiento.	Se Conocen los documentos ministeriales, las gacetas oficiales, los planes de desarrollo al igual que la CRBV, (1999). Pero en muchos casos se hace caso omiso a lo que esta establecido en los mismos. En algunos casos se crean documentos internos y se hacen valer a través del Consejo Directivo.

Fuente: *Elaboración propia (2012).*

El **Instituto Universitario de Tecnología de Valencia**, se encuentra ubicado territorialmente en la región central de la República Bolivariana de Venezuela, fue creado el 21 de diciembre de 1976



mediante el Decreto Presidencial N° 1979, publicado en Gaceta Oficial N° 31.148 del 28 de diciembre de 1976.

Inicia las actividades académicas, al año siguiente de su creación con la apertura de la carrera de Procesos Químicos, posteriormente se apertura la carrera de Electricidad, la cual permitía la obtención de un título universitario a nivel de técnico superior universitario, con una duración académica de tres años de escolaridad. Tiene su sede ubicada en la zona norte de Valencia, en la urbanización Guataparo, específicamente en el sector que colinda con el Barrio de la Manguita, en el Estado Carabobo.

En el año 2006, el Presidente de la República decreta la apertura, de la Misión Alma Mater, mediante el Decreto 6.650 de fecha 24 de marzo de 2009, la cual se constituye, en una de las políticas públicas implementadas por este gobierno, para este sector de la educación universitaria y su transformación, como son los IUT.

Siendo así, en el año 2009, que se inicia en el Instituto Universitario de Tecnología de Valencia, la administración de cuatro de los programas nacionales de formación (PNF), aperturados para estas organizaciones, estos programas son: PNF en Electricidad, PNF en Informática, PNF en Ingeniería Materiales industriales y PNF en Procesos Químicos, en parágrafos anteriores se detalla la organización y administración de estos PNF.

**Cuadro 10. Instituto Universitario de Tecnología de Valencia.**

<b>Instituto Universitario de Tecnología de Valencia.</b>	
Infraestructura.	En esta institución universitaria, se observa un espacio físico más amplio, con dos edificios de tres plantas cada uno, donde se desarrollan las actividades académicas y el funcionamiento administrativo, es una sede propia. Existen espacios físicos para el desarrollo de actividades investigativas del personal docente y de investigación. El acceso a internet para los miembros de esta

	organización, es limitado, existiendo un mayor beneficio de este elemento para el personal en cargo gerencial. Los baños permanecen abiertos y al resguardo del personal obrero encargado de la limpieza. Limita en sus cercanías con el sector correspondiente al barrio de la Manguita.
Ambiente institucional.	Estos ambientes físicos están construidos desde hace ya algún tiempo, sin que se les haya modificado su estructura inicial. El mobiliario que existe data de muchos años. La mayoría de las dependencias cuentan con aire acondicionado, incluyendo las destinadas para el desarrollo de las actividades académicas.
Toma de decisiones.	Después de asistir a muchas jornadas de trabajo para la puesta en marcha de lo establecido en los cronogramas de actividades para la transformación académica y administrativa de los IUT, se pudo observar que los gerentes universitarios de esta institución universitaria, asisten con frecuencia a tales actividades, propiciando escenarios hacia la participación de toda la comunidad de esta organización educativa y además propicia la escogencia de alternativas democráticas, su participación es gerencial, y se involucra con todas las actividades, permitiendo a la comunidad universitaria participar en la toma de decisiones.
Conocimiento.	Se Conocen los documentos ministeriales, las gacetas oficiales, los planes de desarrollo al igual que la CRBV, (1999). Pero en muchos casos se hace caso omiso a lo que esta establecido en los mismos. En algunos casos se crean documentos internos y se hacen valer a través del Consejo Directivo.

*Fuente: Elaboración propia (2012).*

La **Universidad Politécnica Territorial Federico Brito Figueroa**, nace de este proceso de transformación, en el año 2010 mediante Decreto Presidencial, publicado en Gaceta Oficial N° 5.987, extraordinaria de fecha 16 de Julio de 2010. Cabe señalar que este proceso transformador, se inició en el año 2007, por un grupo de docentes de estas organizaciones académicas universitarias.

Esta institución universitaria se encuentra ubicada en la región central República Bolivariana de Venezuela, en sus inicios, fue creada con el nombre de **Instituto Universitario de Tecnología Experimental de La Victoria**, mediante Decreto Presidencial y publicado en Gaceta Oficial N° 31.148 de fecha 11 de diciembre de 1976, iniciándose las actividades académicas, al año siguiente de su creación con la apertura de la carrera de Procesos Químicos, pero no se abrió la carrera para esos momentos,

posteriormente se apertura la carrera de Electricidad y la carrera de Mecánica para luego, después en el año 1993, nace la carrera de Informática y al año siguiente la carrera de administración, las cuales permitían la obtención de un título universitario a nivel de técnico superior universitario, con una duración académica de tres años de escolaridad. Tiene su sede ubicada en la Victoria, Estado Aragua.

En el año 2006, el Presidente de la República decreta la apertura, de la Misión Alma Mater, mediante el Decreto 6.650 de fecha 24 de marzo de 2009, la cual se constituye, en una de las políticas públicas implementadas por este gobierno, para este sector de la educación universitaria y su transformación, como son los IUT, siendo así, en el año 2009, se inicia en el Instituto Universitario de Tecnología Experimental de la Victoria, aprobándose con el nombre de Universidad Politécnica Territorial de Aragua Federico Brito Figueroa, insigne maestro de maestros como se hacía llamar, en esta Universidad se autoriza la administración de cuatro de los programas nacionales de formación (PNF), estos son el PNF en Electricidad, el PNF en Informática, el PNF en Mecánica y el PNF en Administración.

**Cuadro N° 11. Universidad Politécnica Territorial Federico Brito Figueroa.**

<b>Universidad Politécnica Territorial Federico Brito Figueroa.</b>	
Infraestructura.	Esta institución posee un espacio físico propicio hacia su expansión como organización universitaria, posee una sede propia
Ambiente institucional.	Son ambientes físicos desde hace algún tiempo con una orientación acorde a las coordenadas ambientales y geográficas de la región. En muchas de sus dependencias se cuenta con un mobiliario en buenas condiciones. La mayoría de las dependencias son agradables y acondicionadas, incluyendo las destinadas para el desarrollo de las actividades académicas.
Toma de decisiones.	Después de asistir a muchas jornadas de trabajo para la puesta en marcha de lo establecido en los cronogramas de actividades para la transformación

	académica y administrativa de los IUT, se pudo observar que los gerentes universitarios de esta institución universitaria, asisten con frecuencia a tales actividades, propiciando escenarios hacia la participación de toda la comunidad de esta organización educativa y además propicia la escogencia de alternativas democráticas, su participación es gerencial, y se involucra con todas las actividades, permitiendo a la comunidad universitaria participar en la toma de decisiones.
Conocimiento.	Se Conocen los documentos ministeriales, las gacetas oficiales, los planes de desarrollo al igual que la CRBV, (1999). Pero en muchos casos se hace caso omiso a lo que esta establecido en los mismos. En algunos casos se crean documentos internos y se hacen valer a través del Consejo Directivo.

*Fuente: Elaboración propia (2012).*

## **5.2.- Resultado del análisis de documentos.**

A continuación se presentan los resultados relacionados con el análisis de los documentos existentes en estas instituciones, la autora pudo observar que existen una cantidad de ellos en estas instituciones, considerando que en estas organizaciones académicas, se manifiesta una cultura donde se conocen los reglamentos, los estatutos, las resoluciones ministeriales, las gacetas oficiales emanadas por el Estado Venezolano y los documentos rectores que rigen la administración de los PNF para los IUT.

## **5.3.- Resultados del diálogo con los informantes claves.**

Para darle continuación al proceso indagatorio para la obtención de

la información, que permita construir el corpus de datos y agrupar de manera lógica las matrices, se utilizó y aplicó en un primer momento de la investigación, un cuestionario dirigido a comunidad universitaria de estos escenarios académicos, esto a manera de diagnóstico, relacionado con las características de la cultura sobresaliente en estos espacios. Con la aplicación de esta técnica, no solo se obtuvo información relevante para lograr el objetivo planteado para esta investigación, sino que le permitió a la autora plantearse una serie de interrogantes, que a través de la interacción con los integrantes de las mesas nacionales de trabajo colectivo, de los programas nacionales de formación se fueron descubriendo y permitieron diseñar el guión para la entrevista.

El cuestionario aplicado se elaboró siguiendo la metodología y el protocolo propuesto, este instrumento fue validado por un grupo de expertos, conformado por profesores y profesores pertenecientes a estas comunidades de los IUT, con condición de profesor de aula investigador, con categoría mínima de profesor agregado. Este instrumento de investigación, le permitió a la autora tomar decisiones de mejoras y redimensionamiento del guión utilizado en la entrevista semiestructurada, además de ofrecer información relevante en el desarrollo de este estudio.

Prosiguiendo con la recogida de información, posteriormente, a esta actividad de recogida de la información, la autora consideró necesario aplicar la técnica más adecuada para descubrir estructuras, y en concordancia epistemológica con el método hermenéutico dialéctico, adoptando una forma coloquial como son las entrevistas<sup>239</sup>. Para esto se diseñó y estructuró un guión para las entrevistas, considerando en el diseño las orientaciones teóricas-metodológicas, expuestas en la parte II de esta investigación. Strauss (1997), citado por Muro (2004), señala que

---

<sup>239</sup>A decir de lo anterior, la entrevista semiestructurada, es regida por un guión preparado para esto, siguiendo una serie de preguntas y aspectos a explorar, donde ni la redacción exacta ni el orden de las preguntas están predeterminados (Valles, 1999)

el investigador de campo, entiende la entrevista como una conversación prolongada.

Esto sirvió a la investigadora, obtener información que diera respuestas a las estrategias elegidas para llegar a los resultados de esta investigación, asimismo, no solo se obtuvo información del fenómeno estudiado, sino también se reflexionó, acerca de que elementos de la cotidianidad, subyacen en la subjetividad, permitiendo obtener significados relevantes al objeto investigado.

Este acercamiento cara a cara a través de las conversaciones y diálogos, de la autora con los sujetos, considerados informantes claves, donde más que un intercambio de preguntas y respuestas, fueron encuentros que permitieron discutir algunos de los planteamientos del guión preestablecido, logrando en la medida que se desarrollaba el diálogo, acercarse al objetivo propuesto y obtener la mayor cantidad de información, que dieran resultados en correspondencia con los objetivos de esta investigación, pudiéndose con esto aproximarme a la formación de una cultura organizacional en la gestión para estas instituciones universitarias en concordancia con las políticas públicas de Estado para este sector dependiente del MPPEU.

De acuerdo con lo expuesto, las estrategias, técnicas e instrumentos de investigación propuestas en torno a la obtención de los datos, que sirvieron para armar toda la plataforma de cristalización de los objetivos de investigación, fueron aplicados durante los meses de septiembre 2011 y julio 2012.

Partiendo de lo expuesto en párrafos anteriores, y en consonancia, a la conceptualización de especialistas (Schein (1988), Hofstede, 1980, Deal y Kennedy, 1985) .al comparar a las capas de la cultura, con las de la cebolla, donde la capa externa comprende los

aspectos externos, observables, representados como los artefactos simbólicos, la capa intermedia constituida por los valores y la capa interna constituida por las creencias, en el Cuadro 12, se identifican estas capas, las variables, dimensiones y las características que esto representa.

**Cuadro 12.-Niveles, Variables y Características de la cultura organizacional.**

Nivel de Cultura	Variables o Dimensiones	Características
Externo	Infraestructura Física y Ambiente. Infraestructura Tecnológica. Vestimenta y Lenguaje. Formas de Comportamiento.	Este nivel es externo, identificándose dentro de las variables visibles, corresponden al nivel superficial. Estas dimensiones se pueden observar, tocar. En este nivel los fenómenos son más fácilmente explorar, constituyéndose en variables tangibles. Estas manifestaciones de la cultura son más fáciles de observar, pero al mismo tiempo, son más difíciles de interpretar (Schein, 1988). Los sujetos en este nivel le confieren significados específicos y únicos a estas dimensiones.
Intermedio	Valores. Reglamentaciones.	En este nivel las dimensiones no son fácilmente observables, solo se pueden percibir. Son variables que facilitan la integración y la adaptación al medio ambiente.
Interno	Creencias. Héroes y Fundadores. Naturaleza de la Realidad. Naturaleza de las Relaciones Humanas.	Este nivel corresponde a la parte interna, no es observable, perteneciendo a los supuestos básicos. Se relaciona a la forma de pensar y sentir del colectivo.

*Fuente: Elaboración propia (2012). Tomando como referencia a Schein, 1988; Hofstede, 1990; Deal y Kennedy, 1985.*

A continuación se muestran los resultados de la interacción de la autora con los sujetos, seleccionados como informantes claves, se escogieron a quince docentes miembros de estas comunidades, de los cuales doce de ellos son integrantes de las mesas de trabajo de los PNF, con los cuales se dialogó de manera grupal, los otros tres informantes claves fueron abordados de manera individual. Este acercamiento tanto el

de manera grupal como individual, se hizo siguiendo el protocolo, preestablecido, utilizando un guión que permitió, a la autora mantener un control en el diálogo y una secuencia de la información de acuerdo con los objetivos de la investigación. Es importante señalar que los discursos vivos de estos informantes claves, se identifican con letra cursiva y entre comillas. Asimismo, para iniciar el diálogo, se le informó a los seleccionados cual era la intencionalidad de esa entrevista grupal.

### **Guión de la Entrevista Semiestructurada grupal.**

OBJETIVO: Conocer las principales características que identifican a la cultura organizacional en la gestión de los IUT públicos venezolanos:

#### **Primer Segmento.-**

Conocer el grado de formación que tiene el informante, el cargo que desempeña dentro de la institución y la categoría de acuerdo con lo establecido para el personal docente.

#### **Segundo Segmento.-**

1.- ¿Qué entiende por cultura y cuál percibe que tiene su institución?.

2.- ¿Cuál es la misión institucional, se encuentra publicada?.

3.- ¿Cuáles son las cosas que te desagradan de tu institución, y los espacios físicos, infraestructura?.

4.- ¿Cuáles son los objetivos de tu institución?.

5.-¿Existe reconocimiento al logro y al esfuerzo de los integrantes de su organización?.

6.-¿Cómo ha sido la actuación de los líderes de su institución para afrontar las situaciones, la comunicación entre los miembros de su organización, se publican comunicaciones institucionales de interés para toda la comunidad universitaria?.

7.- ¿Cómo es el comportamiento, la forma de vestir, el lenguaje utilizado dentro de la institución?.



8.- ¿Cómo es la capacidad de instalación de infraestructura tecnológica, existe, son aprovechados estos recursos a por toda la comunidad universitaria?.

9.- ¿Cuándo fue creada esta institución, qué motivó tal creación?.

10.- ¿Se cumple en tu institución con todo lo establecido en las políticas públicas que emanan del Estado Venezolano?; ¿Conoces estas políticas públicas y Gacetas Oficiales?.

11.- ¿Cuál es el compromiso de tú institución con su entorno, se abren espacios a la participación y en la gestión de los PNF?.

12.-¿Cree usted que se debe hacer una reestructuración de la estructura organizacional existente en estas instituciones, es necesario una revisión de las normas vigentes de organización y funcionamiento?.

13.- ¿Considera que se fomenta el respeto a la diversidad?.

14.- ¿Cómo son las relaciones de poder, para la generación del conocimiento y las investigaciones del personal bajo su línea de mando?.

15.- ¿Se cumple en tu institución con la puesta en práctica de una gestión universitaria social?.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se inicia el diálogo preguntándoles acerca de la cultura que perciben en su institución, a lo que algunos de ellos manifiesta “*eso no existe en mi institución*”, “*mucho menos que se ponga en práctica*”. (**Informante clave 2**), (**Informante clave 5**).

En torno a la misión institucional, manifiestan lo siguiente, “*existe, pero no es de conocimiento ni está publicada por las instalaciones del instituto*”. (**Informante clave 3**). Otros dos informantes dicen, “*no la conozco*”. (**Informante clave 6**), (**Informante clave 7**). Dos informantes opinan, “*la misión es formar a individuos nuevos, no se cumple.*” (**Informante clave 1**), (**Informante clave 11**).

Al preguntarles cuales son las cosas que más le desagradan de su institución, y los espacios físicos, en opinión de tres de los integrantes de la mesa de trabajo, *“estos espacios físicos, solo se utilizan para reuniones sindicales”, “se deberían utilizar para el dictado de conferencias, nunca se presentan, ni intercambios de saberes, debates”*. **(Informante clave 5), (Informante clave 10)**. Dos de los informantes de la mesa de trabajo, opinan las cosas que desagradan, *“es la falta de solidaridad, responsabilidad, compromiso con la institución, el apoyo para desarrollar proyectos en equipos, deshonestidad, la falta de compañerismo”*. **(Informante clave 2), (Informante clave 6)**. Otro informante agrega que *“no existe participación grupal, existe mucho individualismo”*. **(Informante clave 7)**.

Por otra parte al preguntarles cuales son los objetivos de su institución manifiestan dos de ellos, que el objetivo de estas instituciones es *“graduar estudiantes en distintas especialidades y menciones, porque como tal los objetivos en esta institución no están escritos en ninguna parte”* **(Informante clave 4), (Informante clave 7)**. Algunos de los miembros de la mesa coinciden en comentar, *“creo que los objetivos no están definidos, ni establecidos”* **(Informante clave 5), Informante clave 8)**. Otro informante opina, *“los objetivos están definidos pero no son del conocimiento público”*. **(Informante clave 5)**.

En relación al reconocimiento al logro y al esfuerzo de los integrantes de estas organizaciones, dos informantes claves coinciden en manifestar, *“solo se nos entrega un botón por años de servicio y es cada cinco años es por Consejo Directivo”*. **(Informante clave 1), (Informante clave 11)**.

Acercas de la comunicación y la actuación de los líderes en estos ambientes académicos, algunos informantes opinan, *“la comunicación es*

*muy poca entre los miembros de esta comunidad*". (**Informante clave 3**), (**Informante clave 5**). Otros informantes, al momento de preguntarle que opina en relación a la comunicación entre los integrantes de estas comunidades, coincide con otros en manifestar, "*en mi institución, no hay convivencia, no hay compañerismo, la comunicación institucional no fluye*", (**Informante clave 2**), (**Informante clave 12**). En torno a los líderes opina uno de los informantes "*ellos trabajan desconectados de los miembros de estas comunidades universitarias, resolviendo los problemas que se presentan del día a día*". (**Informante clave 1**). Otros dos opinan "*les falta asesoría para tomar mejores acciones en tiempo oportuno*". (**Informante clave 2**), (**Informante clave 10**). Otro de los informantes señala, "*en mi institución, los líderes están de manos atadas, dependen de otras instancias superiores para tomar decisiones*". (**Informante clave 8**). Otro informante opina, "*la comunicación e información institucional no fluye*". (**Informante clave 7**)

Al hacer referencia dentro del contexto relacionado con la forma de vestir, el lenguaje y la forma de comportamiento, de los docentes en estas instituciones, algunos de los informantes manifiestan "*que la mayoría de los docentes en estas instituciones universitarias se visten de manera muy informal en algunos casos se observa que tanto profesores como profesoras asisten a las aulas de clase en zapatos de gomas y despeinados*". (**Informante clave 7**), (**Informante clave 12**). Otro informante agrega "*que además de mal vestido de muchos profesores y profesoras, despeinados, lucen como acabados de levantar*". (**Informante clave 2**). Otro informante opina "*el lenguaje que emplean algunos docentes en su quehacer académico está en concordancia con la academia*". (**Informante clave 5**).

En el indagar acerca del comportamiento por parte de los miembros de estas comunidades universitarias, y tratar de recoger la

mayor información que sirviera de apoyo a esta investigación, uno de los informantes manifiesta *“que no hay trabajo en equipo y que existe un marcado comportamiento individualista”*, **(Informante clave 8)**, comentando otro informante, *“que en años pasados existían grupos de docentes de estas organizaciones, que se agrupaban y desarrollaban actividades tanto académicas, como de carácter social, donde existía en muchos casos el apoyo, el respeto, en el desarrollo de actividades investigativas”*. **(Informante clave 4)**. Otro informante opina, *“existe entre los miembros de estas instituciones una marcada actitud de conformismo e inercia y un rechazo a desarrollar actividades distintas a las que han venido desarrollando hasta ahora, mucho menos propiciar climas hacia la participación de la comunidad”*. **(Informante clave 1)**.

Dentro del seno de los integrantes de la mesa de trabajo, uno de los informantes claves opina *“en estas instituciones universitarias, se siente un descontento, una desidia, hacia el cumplimiento de sus actividades académicas y administrativas”*, **(Informante clave 2)**, otro informante apunta *“en nuestra comunidad existe un clima de poca motivación”*, **(Informante clave 7)**, otros tres opinan, *“muchos de los docentes solo se limitan a cumplir con sus actividades de aula, no hay motivación”*, **(Informante clave 4)**, **(Informante clave 9)**.

En relación a la infraestructura tecnológica un informante comenta *“se pudiese hacer más pero mucho de los espacios son inadecuados y no existe Internet, mucho menos una computadora donde transcribir ni un oficio institucional, además traer los equipos portátiles personales, es muy difícil debido a que a muchos se los han robado”*. **(Informante clave 1)**, **(Informante clave 6)**.

Otros informantes coinciden en comentar *“en todas las oficinas existen equipos de computación, solo para uso del personal”*.

*administrativo, no para el desarrollo de las actividades académicas de los docentes, en las instalaciones físicas no existen salones equipados con los nuevos avances tecnológicos ni con equipos de última generación".* **(Informante clave 1), (Informante clave 8), (Informante clave 5),**

En opinión de algunos de estos informantes claves, *"se deben dictar cursos de computación a toda la comunidad que hace vida, dentro de estas instituciones, para aprender todo lo relacionado al manejo de estas herramientas que son tan necesarias y útiles para los docentes e investigadores",* **(Informante clave 4), (Informante clave 6), (Informante clave 11).**

En relación a los rasgos históricos de sus instituciones la mayoría desconoce las causas que motivaron a la creación de estas instituciones, respondiendo algunos de estos informantes claves, *"no se en que año se hizo la creación de mi institución, desconozco la razón por la cual fueron creadas estas instituciones".* **(Informante clave 4), (Informante clave 6).**

En correspondencia a las políticas públicas que emanan del Estado Venezolano, y el cumplimiento de las mismas, dos informantes coinciden en opinar, *"se realizan los esfuerzos para cumplirlas, sin embargo debe ser un trabajo en conjunto, donde participen todos los involucrados".* **(Informante clave 4), (Informante clave 7).**

En torno a lo planteado a nivel nacional y los proyectos comunitarios, existe un compromiso de estas instituciones universitarias con su entorno, y a propiciar la participación, y gestión de los PNF, en opinión de uno de los informantes, *"es poco, son tantos los problemas internos que resolver que no se logra una verdadera conexión con el entorno, es necesario desarrollar y abrirse a los convenios de intercambio con las empresas y a las necesidades del entorno, se pueden propiciar*

*encuentros a través de los consejos comunales*". (Informante clave 2), (Informante clave 3). En opinión de otro informante, "son muy pocos los espacios de participación, es necesario promover estos espacios". (Informante clave 6). "es poca, falta desarrollarlos más, por supuesto se deben crear y promover estos espacios". (Informante clave 9). "la gestión de los PNF, es distinta a la gestión de las carreras tradicionales, existen diferencias curriculares, en los PNF entra en juego la participación en la gestión, la figura de los comité interinstitucionales, pero no hay conexión entre comité-gestión". (Informante clave 3), (Informante clave 7).

De acuerdo con la nueva visión institucional es necesaria una reestructuración de la estructura organizacional existente en estas instituciones, y una revisión de las normas vigentes de organización y funcionamiento, se cumple en tu institución con la puesta en práctica de una gestión universitaria social, uno de los informantes opina, "falta crear una estructura organizativa acorde a las transformaciones, que soporte estos cambios de manera efectiva para el beneficio de toda la comunidad universitaria ". (Informante clave 6), (Informante clave 10). "Considero que se debe poner en práctica una gestión social, enmarcada dentro de la participación términos que se manejan desde la promulgación de la nueva constitución venezolana, y que se relacionan con la responsabilidad social".

Ahora bien, para proseguir el protocolo, seguido con los informantes claves, a continuación, se muestran los resultados obtenidos de los testimonios individuales, producto del diálogo de la autora con tres informantes claves seleccionados, actualmente en cargos gerenciales, en estas instituciones universitarias. De esta manera se suman un total de quince informantes claves, los cuales cumplen con las condiciones instauradas en esta investigación.

### **Guión de la Entrevista Semiestructurada individual.**

**OBJETIVO:** Conocer las principales características que identifican a la cultura organizacional en la gestión de los IUT públicos venezolanos:

#### **Primer Segmento.-**

Conocer el grado de formación que tiene el informante, el cargo que desempeña dentro de la institución y la categoría de acuerdo con lo establecido para el personal docente.

#### **Segundo Segmento.-**

1.-¿Qué dimensiones de la cultura organizacional se adaptan con más facilidad o dificultad al cambio en tu institución?

2.- ¿Cuáles son las cosas que más te desagradan de tu institución?

3.-¿Qué mecanismos se emplean para hacer pública las decisiones del Consejo Directivo?

4.-¿Existe reconocimiento, motivación a los integrantes de tu organización?

5.- ¿Cómo se pone en práctica la diversidad y la relación con el entorno?

7.-¿Qué mecanismos empleas para dar cumplimiento a la trilogía docencia-investigación-extensión, como funciones primordiales de estas instituciones universitarias?

8.-¿Crees que los recursos tecnológicos con los que cuentas son suficientes?

9.-¿Cómo se cumple con todo lo establecido en las políticas públicas?

#### **INFORMANTE 13.**

Ingeniero Mecánico. McS. en Mantenimiento. Profesor con categoría de Profesor Agregado. Jefe de División.

1.-¿Qué dimensiones de la cultura organizacional se adaptan con más facilidad o dificultad al cambio en tu institución?

R.- *“El término cultura organizacional no es manejado como muy común dentro de estas comunidades, se habla de cultura y se representa como las costumbres, los modos de actuar entre los miembros de estas instituciones. Las dimensiones que se adaptan con más facilidad es el respeto y las de mayor complejidad es el compañerismo, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, los procedimientos burocráticos”.*

2.- *¿Cuáles son las cosas que más te desagradan de tu institución?*

R.- *“Las cosas que más me desagradan de mi institución son los pocos espacios físicos que existen, como jefe en esta dependencia administrativa, no puedo programar actividades que no sean las necesarias como son las reuniones con el personal a mi cargo. No existen las herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo de investigaciones. Actualmente como lo puedes observar, no hay aire acondicionado y la cerradura de la puerta de entrada principal a la oficina se dañó y aun no se repara, ni se sustituye por una nueva”.*

3.-*¿Qué mecanismos se emplean para hacer pública las decisiones del Consejo Directivo?*

R.- *“Actualmente se han generado una cantidad de documentos, y gacetas oficiales, pero aún se sigue actuando y trabajando en función de los funcionamientos arcaicos existentes, se actúa siguiendo lo que tradicionalmente se ha venido haciendo por años en estas instituciones, se habla de transformación y se ponen en marcha los programas nacionales de formación, con un currículo diferente como es la metodología por proyectos, pero se sigue manejando de manera tradicional. Las decisiones de Consejo Directivo no se publican en ninguna parte”.*

4.-*¿Existe reconocimiento, motivación a los integrantes de tu organización?*

R.- *“Solo existe reconocimiento por los años de servicio, que institucionalmente se hace con un diploma y un botón, en algunas oportunidades si se hacen reconocimiento al personal, pero es más que*



*todo al personal administrativo, en mi caso particular, lo hago con el personal a mi cargo, además, lo hago de manera personal, no porque esté escrito en ninguna parte. No hay motivación, ni existen mecanismos para crear un clima de motivación, en ocasiones se invita al personal en actividades, bien sean deportivas o a cursos y solo asisten si les deja algún beneficio, para complementar su trabajo de ascenso o sus estudios de posgrado”.*

5.- *¿Cómo pone en práctica la diversidad y la relación con el entorno?.*

R.- *“No existe relación con el entorno, en estas instituciones deben abrirse a los convenios e intercambios, tanto académicos, como intercambios deportivos, esto propiciaría un acercamiento a otras comunidades del entorno, actualmente se hace poco en relación a estas actividades, son tantos los aspectos internos que resolver que se logra una conexión con el entorno, es necesario desarrollarlos”.*

6.- *¿Cómo líder en estas instituciones, como propicias el trabajo en equipo?.*

R.- *“Como liderazgo principalmente propicio ambiente de participación de toda la comunidad y por supuesto el trabajo en equipo, haciendo cumplir lo que está establecido en las gacetas oficiales y las directrices que vienen de Consejo Directivo”.*

7.-*¿Qué mecanismos empleas para dar cumplimiento a la trilogía docencia-investigación-extensión, como funciones primordiales de estas instituciones universitarias?.*

R.- *“Mira esta actividad si se hace un poco difícil, sobre todo lo relacionado con la investigación y la extensión, los docente en esta institución no investigan solo lo hacen si tienen que ascender de categoría o si están haciendo sus trabajos de grado en el posgrado. La extensión no la ponen en práctica”.*

8.-*¿Crees que los recursos tecnológicos con los que cuentas son suficientes?.*

R.- *“Creo que no son suficientes, se requiere la dotación de equipos de computación y de mobiliarios modernos en los espacios físicos existentes, considero que se deben adquirir, equipos con divisiones y los módulos que permiten la integración los docentes, propiciando el trabajo en conjunto, y que en todos los módulos exista acceso a Internet, esto promovería la investigación y generación de nuevas líneas de investigación”.*

9.-¿Cómo se cumple con todo lo establecido en las políticas públicas?

R.-*“Se realizan los esfuerzos por darle cumplimiento a estos documentos, pero considero que esto, es trabajo de hormiguita, sin embargo debe ser un trabajo en conjunto, donde exista participación y la buena intención de hacerlos cumplir por parte de toda la gente involucrada, y el personal directivo”.*

#### **INFORMANTE 14.**

Ingeniero en Informática. McS. en Tecnologías de la Información y Comunicación. Doctorando en Educación. Profesor con categoría de Profesor Agregado. Jefe de Departamento.

1.-¿Qué dimensiones de la cultura organizacional se adaptan con más facilidad o dificultad al cambio en tu institución?

R.- *“Eso no existe en estas instituciones, y ahondando más en el tema de la cultura organizacional se puede decir que en estas instituciones no hay cultura organizacional, en ellas se manejan otras cosas para la organización. No existe cultura de investigación, solo se investiga si esto conlleva a un ascenso en la categoría correspondiente de acuerdo a la escala que esta establecida para el personal docente. En estas instituciones hay mucha resistencia al cambio, y existen costumbres que datan de muchos años donde la gente tiene unas creencias y nadie los saca de allí, las personas que van llegando nuevas en su gran mayoría quieren repetir los esquemas de actuación de los más viejos en*

*la institución. Las cosas en el entorno están cambiando pero en estas instituciones se continúa igual que antes”.*

2.- *¿Cuáles son las cosas que más te desagradan de tu institución?*

*R.- “Las cosas que me desagradan son la suciedad en general de paredes, pisos, la suciedad ambiental en la que desempeñamos nuestras actividades didácticas en aula, también en baños y pasillos. Noto que pareciera que la falta de ética es un asunto global, otra cosa que me desagrada, en principio, al ingresar, la falta de honestidad de los compañeros, que debo decir que me sorprendió sobremanera antes y ahora. La falta de comunicación”.*

3.-*¿Qué mecanismos se emplean para hacer pública las decisiones del Consejo Directivo?*

*R.- “Hasta donde conozco, el único mecanismo, no de publicar, yo diría que más bien de dar a conocer a los implicados, son las comunicaciones por escrito. Existe falta de comunicación”.*

4.-*¿Existe reconocimiento, motivación a los integrantes de tu organización?*

*R.- “En absoluto, no existe el reconocimiento, ni la motivación al desempeño. Existe la entrega de botones por años de servicio como una forma de reconocer los años de trabajo en la institución. Los docentes contratados no gozan de ningún beneficio contractual”.*

5.- *¿Cómo pone en práctica la diversidad y la relación con el entorno?*

*R.- “Pongo en práctica la diversidad a través de la promoción del respeto y la tolerancia en mi actividad de aula y en las actividades inherentes al cargo que desempeño administrativamente. La relación con el entorno, no se manifiesta de ninguna manera”.*

6.- *¿Cómo líder en estas instituciones, cómo ha sido tu actuación gerencial, propicias el trabajo en equipo?*

R.- *“Asumiendo humildemente que intento liderizar la jefatura de Investigación, propicio el trabajo en equipo, por ejemplo, a través del trabajo colectivo y la socialización de la comprensión del diseño de las líneas de investigación como un proceso de comprensión holística de la investigación que nos lleve a generar la agenda investigativa institucional a través del desarrollo del diagnóstico del contexto de las comunidades organizadas y áreas de desempeño formal de nuestros egresados, y la formulación de redes de problemas que deberían ser atendidos por esa agenda investigativa institucional que implicaría un verdadero trabajo en equipo de la institución y integrantes con las comunidades organizadas en general, entendiendo por comunidades también el sector de desempeño de nuestros egresados en términos industriales.*

7.-¿Qué mecanismos empleas para dar cumplimiento a la trilogía docencia-investigación-extensión, como funciones primordiales de estas instituciones universitarias?.

R.- *“Trato de cerrar el círculo es decir investigo sobre mi propia praxis, realizo básicamente investigación educativa, yo hago pesquisas sobre educación y su integración las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y diseño de interfaces gráficas, lo cual se me ha hecho fácil en virtud de mi preparación académica y de mi área desempeño académica. Me gustaría hacer investigación en espacios de desempeño laboral en el área de Informática, es lo que pienso a futuro. En extensión, puedo decir que asesoro a estudiantes y a docentes externos de otras universidades y escuelas para su incorporación en el Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación (PEII) del MPPCTI”.*

8.-¿Crees que los recursos tecnológicos con los que cuentas son suficientes?.

R.- *“Definitivamente en términos institucionales de pronto no, por supuesto, hago la salvedad que por ahora, que desempeño un cargo administrativo, por ejemplo, dispongo de una conexión a internet de buen*

*ancho de banda, cosa que no es posible para los docentes en condiciones normales”.*

9.-¿Cómo se cumple con todo lo establecido en las políticas públicas?

*R.- “Debo decir que no comprendo a cuales políticas públicas hace referencia la pregunta, por lo tanto no puedo responder”.*

### **INFORMANTE 15.**

Licda. en Educación. Dra. en Ciencias Gerenciales. Profesor con categoría de Profesor Asociado. Jefe de Departamento.

1.-¿Qué dimensiones de la cultura organizacional se adaptan con más facilidad o dificultad al cambio en tu institución?

*R.- “Bueno la cultura es como la forma en que cada institución hace las cosas, y hablar de cultura constituye un proceso que parte de la misión, visión y valores que ellas puedan tener, de manera que, esto es algo propio de cada organización, en donde me desempeño hay mucha resistencia al cambio ya que podemos comenzar con los cambios tecnológicos y se resisten a ello, además hay que agregar lo que significan las instituciones públicas donde la burocracia impera, eso no es un secreto de estado”.*

2.- ¿Cuáles son las cosas que más te desagradan de tu institución?

*R.- “En realidad las relaciones interpersonales, los problemas de comunicación son muy serias y cuestionadas”.*

3.- ¿Qué mecanismos se emplean para hacer pública las decisiones del Consejo Directivo?

*R.- “Comunicación escrita, después de haber realizado el consejo es decir por lo menos 15 días, y la toma de decisiones se ha hecho sin notificar al colectivo institucional”.*

4.-¿Existe reconocimiento, motivación a los integrantes de tu organización?

R.- *“Definitivamente no, en esta institución no se conoce la motivación ni el reconocimiento”.*

5.- ¿Cómo se pone en práctica la diversidad y la relación con el entorno?.

R.- *“Está muy parcelada, cada quien tiene su escenario y se desempeña”.*

7.-¿Qué mecanismos empleas para dar cumplimiento a la trilogía docencia-investigación-extensión, como funciones primordiales de estas instituciones universitarias?.

R.- *“Bueno te manifiesto que no hay investigación ya que en esta institución en particular somos 3 PII. No se está escribiendo nada y mucho menos investigando”.*

8.-¿Crees que los recursos tecnológicos con los que cuentas son suficientes?.

R.- *“Hace algunos años nos dotaron de las tecnología de vanguardia para el momento pero para la fecha se ha estado deteriorando y está en obsolescencia”.*

9.-¿Cómo se cumple con todo lo establecido en las políticas públicas?

R.- *“Bueno se trata de mejorar y se está trabajando con la comunidades es decir la universidad se dio cuenta que el conocimiento no debe estar dentro de sus cuatro paredes”.*

Se puede precisar que en la medida que se va obteniendo la información suministrada por estos actores se pudo ir transcribiendo la información, luego se contrastó, sacando características y respuestas a las interrogantes planteadas, pudiéndose realizar la interpretación de estos discursos, los mismos se reflejan en el Cuadro .13.

**Cuadro 13. Categorización y Contrastación**

Categoría	Respuestas de los informantes Claves	Interpretación
Cultura Organizacional	<p><i>Eso no existe en mi institución. Mucho menos que se ponga en práctica. El término cultura organizacional no es manejado como muy común dentro de estas comunidades, se habla de cultura y se representa como las costumbres, los modos de actuar entre los miembros de estas instituciones. Eso no existe en estas instituciones, y ahondando más en el tema de la cultura organizacional se puede decir que en estas instituciones no hay cultura organizacional, en ellas se manejan otras cosas para la organización. No existe cultura de investigación, solo se investiga si esto conlleva a un ascenso en la categoría correspondiente de acuerdo a la escala que esta establecida para el personal docente. En estas instituciones hay mucha resistencia al cambio, y existen costumbres que datan de muchos años donde la gente tiene unas creencias y nadie los saca de allí, las personas que van llegando nuevas en su gran mayoría quieren repetir los esquemas de actuación de los más viejos en la institución. Las cosas en el entorno están cambiando pero en estas instituciones se continúa igual que antes. Bueno la cultura es como la forma en que cada institución hace las cosas, y hablar de cultura constituye un proceso que parte de la misión, visión y valores que ellas puedan tener, de manera que, esto es algo propio de cada</i></p>	<p>La cultura organizacional son todas aquellas cosas, variables o elementos, que conforman la organización universitaria, tales como costumbres, creencias, valores institucionalizados. Es la forma en que cada institución hace las cosas, y hablar de cultura constituye un proceso que parte de la misión, visión y valores La esencia de la cultura organizacional son una serie de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por algunos miembros de las organizaciones. Los informantes sostienen que en estas instituciones universitarias se desconoce el manejo adecuado de lo que es la cultura organizacional, afirmándose que no la hay, y que se manejan otras cosas para la organización, como la resistencia al cambio, manteniéndose costumbres y formas de conducirse que datan de muchos años.</p>

	<i>organización, en donde me desempeño hay mucha resistencia al cambio ya que podemos comenzar con los cambios tecnológicos y se resisten a ello, además hay que agregar lo que significan las instituciones públicas donde la burocracia impera, eso no es un secreto de estado.</i>	
Misión institucional	<i>Existe, pero no es de conocimiento ni está publicada por las instalaciones del instituto. No se cumple.</i>	La misión de los IUT, es la reproducción de conocimientos, cumpliendo en todo momento, con la función social que se les ha encomendado. Existe un desconocimiento por parte de los miembros de estas instituciones de la misión en sus organizaciones, reconociéndose que nunca la manejan y no se encuentra publicada. La Ley de Universidades, establece en su artículo N° 2, que las Universidades son instituciones al servicio de la Nación, por lo que les corresponde colaborar con las orientaciones necesarias de su desarrollo, apoyando doctrinariamente en el esclarecimiento y seguimiento de sus proyectos.
Espacios físicos	<i>Estos espacios físicos, solo se utilizan para reuniones sindicales. Nunca se presentan intercambios de saberes, debates. Las cosas que más me desagradan de mi institución son los pocos espacios físicos que existen, como jefe en esta dependencia administrativa, no puedo programar actividades que no sean las necesarias como son las reuniones con el personal a mi cargo. Actualmente como lo puedes observar, no hay aire acondicionado y la cerradura de la puerta de entrada principal a la oficina se dañó y aun no se repara, ni se sustituye por una nueva.</i>	Los espacios físicos en estas instituciones, se han convertido en sitios de reuniones gremiales, muchos de estos espacios se encuentran en completo abandono y deterioro. En muchas de estas organizaciones no se cuenta con una sede propia.
Objetivos institucionales	<i>Graduar estudiantes en distintas especialidades y menciones, porque como tal los objetivos en estas instituciones, no están escritos en</i>	<i>Los informantes sostienen en estas instituciones los objetivos no están establecidos, con claridad hacia el dominio y conducción del colectivo organizacional.</i>



	<p><i>ninguna parte.</i></p> <p><i>Creo que los objetivos no están definidos, ni establecidos.</i></p> <p><i>Los objetivos están definidos, pero no son del conocimiento público</i></p>	
Reconocimiento al logro	<p><i>Solo se nos entrega un botón por años de servicio y es cada cinco años por Consejo Directivo.</i></p> <p><i>No hay motivación, ni existen mecanismos para crear un clima de motivación, en ocasiones se invita al personal en actividades, bien sean deportivas o a cursos y solo asisten si les deja algún beneficio, para complementar su trabajo de ascenso o sus estudios de posgrado.</i></p> <p><i>Definitivamente no, en esta institución no se conoce la motivación ni el reconocimiento.</i></p>	<p>El único reconocimiento que se hace en estas organizaciones universitarias es la entrega de un botón y un credencial. Los informantes consideran que no hay motivación, ni existen mecanismos para crear un clima de motivación ni de reconocimiento a los logros.</p>
Actuación de los líderes o héroes	<p><i>Intento liderizar propicio el trabajo en equipo, por ejemplo, a través del trabajo colectivo y la socialización.</i></p> <p><i>Como liderazgo principalmente propicio ambiente de participación de toda la comunidad y por supuesto el trabajo en equipo, haciendo cumplir lo que está establecido en las gacetas oficiales y las directrices que vienen de Consejo Directivo.</i></p>	<p>Considerando la información proporcionada por los líderes y sus actuaciones se manejan más que el “hacer” y el “es”, el tratar de “hacer”, en su mayoría se manifiestan como el propicio, “tratando de hacer”. De acuerdo con los supuestos básicos manejados por Schein, en torno al tema del liderazgo y la cultura, considera que en el modelo social, los estándares ya no vienen de la cúspide de las organizaciones sino que más bien surgen del colectivo que se encuentra en las bases de las organizaciones, muchas veces en las organizaciones por su afán de maximizar su productividad, hace rutinaria sus actividades.</p>
Comunicación	<p><i>La comunicación es muy poca entre los miembros de esta comunidad.</i></p> <p><i>La comunicación institucional no fluye.</i></p> <p><i>La falta de comunicación.</i></p> <p><i>Las decisiones de Consejo Directivo no se publican en ninguna parte.</i></p> <p><i>Existe falta de comunicación.</i></p> <p><i>En realidad las relaciones interpersonales, los</i></p>	<p>De acuerdo con todo lo que está planteado a nivel nacional para estas organizaciones es importante mantener una comunicación y un contacto directo con todos los miembros de estos colectivos universitarios, en concordancia con lo expuesto por los informantes no hay esa comunicación efectiva entre los gerentes universitarios y sus representados, donde se toman decisiones sin considerar un trabajo colectivo que se viene haciendo a nivel nacional a través de las mesas técnicas nacionales y los comités interinstitucionales.</p>

	<p><i>problemas de comunicación son muy serias y cuestionadas.</i></p> <p><i>Comunicación escrita, después de haber realizado el consejo es decir por lo menos 15 días, y la toma de decisiones se ha hecho sin notificar al colectivo institucional.</i></p>	
Comportamiento	<p><i>En mi institución, no hay convivencia, no hay compañerismo.</i></p> <p><i>No hay trabajo en equipo, existiendo un marcado comportamiento individualista.</i></p> <p><i>Existe entre los miembros de estas instituciones una marcada actitud de conformismo e inercia y un rechazo a desarrollar actividades distintas a las que han venido desarrollando hasta ahora, mucho menos propiciar climas hacia la participación de la comunidad.</i></p> <p><i>En estas instituciones universitarias, se siente un descontento, una desidia, hacia el cumplimiento de sus actividades académicas y administrativas.</i></p> <p><i>Existe un clima de poca motivación.</i></p> <p><i>Muchos de los docentes solo se limitan a cumplir con sus actividades de aula, no hay motivación.</i></p>	<p>En el año 2008, según gaceta oficial N° 39032, se pone en práctica para estas instituciones universitarias los PNF, estos eventos marcaron un cambio para la conducción de estas organizaciones educativas, donde se manejan términos de trabajo en equipo, donde la enseñanza es por proyecto, la participación. A pesar de estar oficialmente público, se sigue manteniendo un comportamiento individualista, con una marcada actitud de conformismo e inercia y un rechazo a desarrollar actividades académicas administrativas, distintas a las que han venido desarrollando hasta ahora.</p>
Forma de vestir	<p><i>La mayoría de los docentes en estas instituciones universitarias se visten de manera muy informal en algunos casos se observa que tanto profesores como profesoras asisten a las aulas de clase en zapatos de gomas y despeinados.</i></p> <p><i>Son mal vestido muchos profesores y profesoras, lucen despeinados, como acabados de levantar.</i></p>	<p>Sus vestimentas no están acordes a las actividades que decidieron realizar como son las de un profesor universitario, algunos se presentan en sus aulas de clases despeinados. No existiendo la menor muestra del compromiso asumido para el rol que desempeñan.</p>

Lenguaje	<i>El lenguaje que emplean algunos docentes en su quehacer académico está en concordancia con la academia.</i>	En torno a la información suministrada por los informantes el lenguaje que se utiliza en sus ambientes académicos es aceptable.
Infraestructura tecnológica	<p><i>Se pudiese hacer más pero mucho de los espacios son inadecuados y no existe Internet, mucho menos una computadora donde transcribir ni un oficio institucional, además traer los equipos portátiles personales, es muy difícil debido a que a muchos se los han robado.</i></p> <p><i>En todas las oficinas existen equipos de computación, solo para uso del personal administrativo, no para el desarrollo de las actividades académicas de los docentes, en las instalaciones físicas no existen salones equipados con los nuevos avances tecnológicos ni con equipos de última generación.</i></p> <p><i>Se deben dictar cursos de computación a toda la comunidad que hace vida, dentro de estas instituciones, para aprender todo lo relacionado al manejo de estas herramientas que son tan necesarias y útiles para los docentes e investigadores.</i></p> <p><i>No existen las herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo de investigaciones.</i></p> <p><i>Hace algunos años nos dotaron de las tecnología de vanguardia para el momento pero para la fecha se ha estado deteriorando y está en obsolescencia.</i></p>	De acuerdo con la información aportada por estos actores claves, y considerando que desde algún tiempo se han venido presenciando quiebres en diversos campos de nuestra sociedad, uno de estos es el nacimiento de la microelectrónica, lo cual hizo que se pusieran en práctica una serie de tecnologías que integran este complejo y muy útil mundo de las nuevas tecnologías, que sirven de apoyo a los miembros de la sociedad en estas organizaciones, para la resolución de problemas. Drucker (1957), la caracterizaba como la “sociedad educada”, asimismo, Toffler (1970), la identifica como la sociedad nueva considerándola capaz de reemplazar a la era industrial. Aun en estas instituciones estas nuevas herramientas se manejan para unos grupos privilegiados, los cuales no son del manejo de estos colectivos académicos.
Fecha de creación institucional.	<i>No se en que año se hizo la creación de mi institución, desconozco la razón por la cual fueron creadas estas instituciones.</i>	En concordancia con lo manifestado por los miembros de estas comunidades representados por los informantes claves existe un desconocimiento de las razones que motivaron la creación de estas instituciones universitarias no se pone en práctica el sentido de pertenencia, muchos de los miembros no les gusta ni siquiera colocarse

<p>Políticas públicas y la relación con el entorno.</p>	<p><i>Se realizan los esfuerzos para cumplirlas, sin embargo debe ser un trabajo en conjunto, donde participen todos los involucrados.</i></p> <p><i>Se conocen muy poco, son tantos los problemas internos que resolver que no se logra una verdadera conexión con el entorno, es necesario desarrollar y abrirse a los convenios de intercambio con las empresas y a las necesidades del entorno, se pueden propiciar encuentros a través de los consejos comunales.</i></p> <p><i>No existe relación con el entorno, en estas instituciones deben abrirse a los convenios e intercambios, tanto académicos, como intercambios deportivos, esto propiciaría un acercamiento a otras comunidades del entorno, actualmente se hace poco en relación a estas actividades, son tantos los aspectos internos que resolver que se logra una conexión con el entorno, es necesario desarrollarlos.</i></p> <p><i>Se realizan los esfuerzos por darle cumplimiento a estos documentos oficiales, pero considero que esto, es trabajo de hormiguita, sin embargo debe ser un trabajo en conjunto, donde exista participación y la buena intención de hacerlos cumplir por parte de toda la gente involucrada, y el personal directivo.</i></p> <p><i>La relación con el entorno, no se manifiesta de ninguna manera.</i></p> <p><i>Bueno se trata de mejorar y se está trabajando con la comunidades es decir la universidad se dio cuenta que el conocimiento no debe estar dentro de sus cuatro paredes.</i></p>	<p>el carnet institucional.</p> <p>Se entregan documentos legales de acuerdo con las políticas públicas establecidas por el Estado venezolano para estas instituciones, donde están escritas las formas como se deben conducir en sus entornos interno y externo, propiciándose actividades hacia la participación, con la intencionalidad de reconstruir una nueva sociedad venezolana, lo cual tiene que hacerse en sus instituciones educativas.</p>
---	---	---

<p>Relaciones de Poder y participación.</p>	<p><i>Son muy pocos los espacios de participación, En estas instituciones prevalece la exclusión es necesario promover estos espacios, hacer los procesos menos burocráticos. Es poca la participación, falta desarrollarlos más, por supuesto se deben crear y promover estos espacios, dejar de lado las relaciones de poder.</i></p>	<p>En estas instituciones prevalece la exclusión, no se pone en práctica ni se socializa lo que está escrito en los documentos oficiales del Estado. Existe una marcada actitud burocracia, en las relaciones de poder. El gerente en estas instituciones públicas, es aquel individuo que propicie un clima de servicio público, con miras a la puesta en marcha de una gestión universitaria social. Estas organizaciones universitarias tienen que definirse como integradoras, permitiendo impulsar sus actividades académicas al servicio de las comunidades internas y externas, manejar términos dentro del empoderamiento social, transfiriéndole poder a las comunidades en la toma de decisiones. Poniendo en práctica la responsabilidad social.</p>
<p>Gestión</p>	<p><i>Considero que se debe poner en práctica una gestión social, enmarcada dentro de la participación, término que se maneja desde la promulgación de la nueva constitución venezolana, y que se relacionan con la responsabilidad social. La gestión de los PNF, es distinta a la gestión de las carreras tradicionales, existen diferencias curriculares, en los PNF entra en juego la participación en la gestión, la figura de los comité interinstitucionales, pero no hay conexión entre comité-gestión.</i></p>	<p>Para estos informantes la gestión administrativa constituye un factor importante para el buen desempeño de la gestión de la institución, por ello están conscientes de que se hace necesarios hacer cambios para la mejora continua de la gestión. Poniendo en práctica los términos de la gestión social para estas instituciones universitarias del sector público. En estas instituciones no se promulgan lo que está escrito en los documentos oficiales del Estado, en la administración de los PNF, no se manejan los documentos rectores que fijan las pautas a seguir, existe una marcada actitud burocracia en la gestión. Lo expuesto por los informantes muestra que la gestión para estas instituciones universitarias, exige de sus conductores una mayor identificación institucional, una mayor comunicación y proactividad, poniendo de manifiesto la participación y el respeto a la diversidad, con una identificación clara de la misión institucional y de sus objetivos. En estas instituciones universitarias es importante mantener un compromiso de apertura a una gestión social tal como lo establecen los documentos oficiales. El Estado Venezolano habla de desarrollo sostenible, lo cual solo se logra a través de la integración y el trabajo en equipo. Las tomas de decisiones gerenciales, en estas organizaciones no pueden ser tomadas en función de ganancias o beneficios personales, sino considerando el beneficio social de un colectivo y propiciar los ambientes organizacionales acordes al cumplimiento y desarrollo de una</p>

		visión universitaria integral y funcional de gestión, docencia, extensión e investigación, permitiendo la interacción con el entorno.
--	--	---

*Fuente: Elaboración propia (2012).*

Ahora bien de acuerdo con lo planteado en esta investigación se hizo uso de la triangulación, para verificar la validez, considerándola como una de las técnicas para la credibilidad, se centró en la contratación, se utilizó un cuestionario como medio de recogida de datos, esta técnica y protocolo, sustentó el diseño del guión de entrevista, el análisis y revisión de documentos (Resoluciones ministeriales, Gacetas Oficiales, Reglamentos de Funcionamiento de los IUT, CRBV, PDESN, PSEU, Estructuras organizativas de las instituciones), la observación participante y la entrevista.

**Cuadro 14.-Triangulación**

Categoría	Postulados teóricos.	Postulados de los actores	Postulados de la investigadora.	Interpretaciones
Cultura organizacional	<p>La cultura organizacional nunca está totalmente formada pues existen aprendizajes que se hacen constantes por parte de los miembros de las organizaciones, quienes la van cambiando, enriqueciendo y moldeando. Los distintos elementos de la cultura estructuran la cotidianidad en las organizaciones y condicionan un modelo de comportamiento, acción y pensamiento.</p> <p>Drucker (1985), considera que la cultura es persistente: los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones, el tratar de transformar la cultura no va a provocar los cambios de comportamiento necesarios</p> <p>Schein (1988), plantea que: los líderes no pueden cambiar la cultura, quizás lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus organizaciones, su único talento, lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura.</p>	<p><i>La cultura organizacional, es como la forma en que cada institución hace las cosas, hablar de cultura constituye un proceso que parte de la misión, visión y valores que en las organizaciones se puedan tener, de manera que, esto es algo propio de cada organización.</i></p> <p><i>El término cultura organizacional no es manejado como muy común dentro de estas comunidades, se habla de cultura y se representa como las costumbres, los modos de actuar entre los miembros de estas instituciones. Eso no existe en estas instituciones, y ahondando más en el tema de la cultura organizacional se puede decir que en estas instituciones no hay cultura organizacional, en ellas se manejan otras cosas para la organización. No existe cultura de investigación, solo se investiga si esto conlleva a un ascenso en la categoría correspondiente de acuerdo a la escala que esta establecida para el personal docente. En estas instituciones hay mucha resistencia al cambio, y existen costumbres que datan de muchos años donde la gente</i></p>	<p>La cultura organizacional es una serie de significados o elementos que se relacionan con la naturaleza de la realidad cultural, considerando el entorno donde se desenvuelve las organizaciones, sus dimensiones y propiedades como son los valores, normas, los símbolos, mitos, lenguaje, acciones, haciendo hincapié en las normas, sentimientos, creencias y valores de los grupos que la integran, con la intencionalidad de lograr alcanzar las metas, permitiéndoles funcionar como un sistema armonioso y coherente.</p>	<p>La cultura organizacional es una serie de costumbres, signos o elementos que se relacionan con la naturaleza de la realidad organizacional, nunca está totalmente formada, sino que se modela de acuerdo con los aprendizajes y creencias de los miembros de las organizaciones, de acuerdo con la cotidianidad. Fomentándose la formación de una identidad organizacional, provocándose necesidad del sentido de pertenencia de los miembros en esas organizaciones.</p>



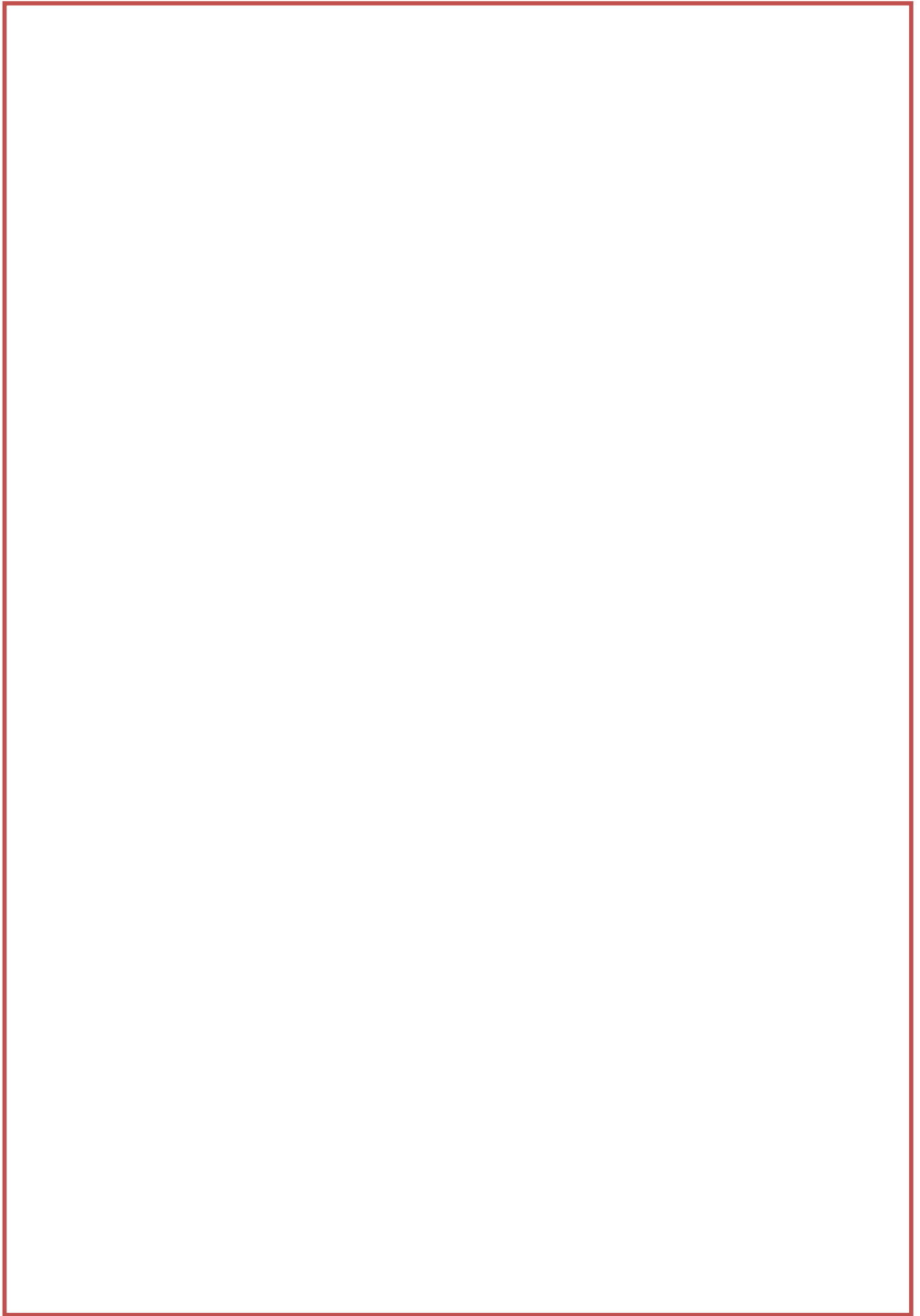
		<p><i>tiene unas creencias y nadie los saca de allí, las personas que van llegando nuevas en su gran mayoría quieren repetir los esquemas de actuación de los más viejos en la institución. Las cosas en el entorno están cambiando pero en estas instituciones se continúa igual que antes.</i></p> <p><i>Bueno la cultura es como la forma en que cada institución hace las cosas, y hablar de cultura constituye un proceso que parte de la misión, visión y valores que ellas puedan tener, de manera que, esto es algo propio de cada organización, en donde me desempeño hay mucha resistencia al cambio ya que podemos comenzar con los cambios tecnológicos y se resisten a ello, además hay que agregar lo que significan las instituciones públicas donde la burocracia impera, eso no es un secreto de estado.</i></p>		
Políticas publicas	<p>Las políticas públicas son un curso de acciones elaboradas por el Estado, que afectan a un grupo de personas. Asimismo las políticas públicas pueden ser consideradas como un conjunto de programas u objetivos que tiene el gobierno para un campo determinado.</p>	<p>Las políticas públicas se consideran como las disciplinas de las ciencias políticas que conducen a las acciones de las autoridades públicas en el seno de las sociedades. <i>Se realizan los esfuerzos para cumplirlas, sin embargo debe ser un trabajo en conjunto, donde participen todos los involucrados. Se conocen muy poco, son tantos los problemas internos que resolver que no se logra</i></p>	<p>Para el logro de los fines concretos en una organización es necesario asumir con mucha seriedad todos los planteamientos hechos a través de las políticas públicas implementadas por el Estado en materia de educación universitaria.</p>	<p>Las políticas públicas impulsan herramientas para un mejor y mayor aprovechamiento de las potencialidades surgiendo los modelos de gestión.</p>

		<p><i>una verdadera conexión con el entorno, es necesario desarrollar y abrirse a los convenios de intercambio con las empresas y a las necesidades del entorno, se pueden propiciar encuentros a través de los consejos comunales.</i></p> <p><i>No existe relación con el entorno, en estas instituciones deben abrirse a los convenios e intercambios, tanto académicos, como intercambios deportivos, esto propiciaría un acercamiento a otras comunidades del entorno, actualmente se hace poco en relación a estas actividades, son tantos los aspectos internos que resolver que se logra una conexión con el entorno, es necesario desarrollarlos.</i></p>		
Gestión	<p>El crecimiento de todas las actividades administrativas públicas y privadas, las cuales están sobrecargando de manera extraordinaria los recursos financieros y humanos, lo que hace que estos ya no puedan ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa. Por otro lado, se está viviendo una verdadera revolución, no solo en las actividades humanas y materiales, sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder. El pensamiento sistémico es el arte de simplificar la complejidad, ver a través</p>	<p>Es necesario poner en práctica una gestión social, enmarcada dentro de la participación, término que se maneja desde la promulgación de la nueva constitución venezolana, y que se relacionan con la responsabilidad social. La gestión de los PNF, es distinta a la gestión de las carreras tradicionales, existen diferencias curriculares, en los PNF entra en juego la participación en la gestión, la figura de los comité interinstitucionales, pero no hay</p>	<p>Los cambios generados a través de la implementación de políticas públicas ha generado una serie de cambios para la buena marcha de la gestión, en este sentido los gerentes de estas instituciones universitarias, tienen que estar dispuestos a propiciar y facilitar la participación, creándose los espacios para que los</p>	<p>Estos cambios que se han generado producto de las distintas políticas públicas, gacetas oficiales y las diferentes resoluciones, implementadas por el Estado, proporcionando herramientas que conducen a reformar los pensamientos burocráticos y a modelar nuevos esquemas en las formas de pensar en relación a la gerencia lo que propicia la puesta en marcha de una gerencia social, que permita la participación con sentido de pertenencia y de identidad institucional. La gerencia de estas organizaciones universitarias, tiene que estar a tono con las políticas públicas, dándole cumplimiento a lo establecido en la CRBV (1999), en las Gacetas Oficiales y en documentos como el Plan Sectorial de Educación Universitaria, los cuales fijan las pautas a seguir, poniendo a tono a estas organizaciones universitarias con la realidad</p>

	<p>del caos, manejar las interdependencias.</p> <p>La gestión en las organizaciones del futuro tendrá forzosamente que asumir la profunda crisis que se vive actualmente, con una marcada visión mecanicista de la realidad humana y social, y construir con las nuevas claves de estos nuevos tiempos, como son la comunicación, la información, el conocimiento y los intangibles.</p> <p>es imperativo humanizar la gerencia universitaria haciéndose necesario el rescate de la condición humana en contrapartida al personalismo, el egocentrismo y demás desviaciones, la gestión universitaria debe apropiarse de un conjunto de nuevas capacidades, herramientas, experiencias para enfrentar las fuerzas restrictivas que neutralizan, bloquean y frustran las posibilidades de cambio y transformación, considera que es necesario democratizar la casa de los saberes, donde la participación, el disenso, el consenso, permitan llegar a acuerdos mínimos sobre la base de auténticas relaciones dialógicas, lograr la madurez ética, intelectual y política de las autoridades universitarias, se presenta como el reto de mayor alcance, la toma de conciencia ante la toma de decisiones, la creación de espacios para la participación, la elaboración de diagnósticos y detección de necesidades, la desconcentración y descentralización del poder, mantener informado a la</p>	<p>conexión entre comité-gestión.</p>	<p>ciudadanos comprometidos con el proceso de cambio puedan expresar sus opiniones y necesidades. En función de esto gestionar los procesos administrativos acordes a estos planteamientos en concordancia con estas políticas públicas implementadas por el Estado Venezolano a través del MPPEU.</p> <p><i>Es necesario, poner en práctica una gestión social, enmarcada dentro de la participación, término que se maneja desde la promulgación del nuevo texto constitucional venezolano (1999), y que se relacionan con la responsabilidad social. La gestión de los PNF, es distinta a la gestión de las carreras tradicionales, existen diferencias curriculares, en los PNF entra en juego la</i></p>	<p>actual en consonancia con los cambios de administración impuesto por el Estado Venezolano para estas instituciones universitarias dependientes del MPPEU.</p> <p>Peter Drucker (1985), señala que la tarea fundamental de la planificación estratégica consiste en pensar en la misión de la organización. La planificación estratégica, reside en el hecho de que toda organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que tomen beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen sus debilidades internas y aminoren el impacto de las amenazas externas.</p>
--	---	---------------------------------------	---	--

	<p>gente, lograr una autentica comunicación e interrelación como forma de generar confianza y el control de gestión en todas las dimensiones. Drucker (2006) sostiene que el proceso administrativo es un sistema integrado que permite alcanzar los objetivos de la organización es decir que la lleva al éxito desde sus etapas</p>		<p><i>participación en la gestión, la figura de los comités interinstitucionales, pero no hay conexión entre comité-gestión, con una comunicación franca y abierta.</i></p>	
--	---	--	---	--

*Fuente: Elaboración propia (2012).*



## PARTE VI

### Teorización

#### 6.1.- Reflexiones y discusión de los resultados.

La información recabada es organizada considerando las categorías o unidades de análisis seleccionadas que vinculan a la cultura organizacional, con la gestión universitaria y las políticas públicas para el sector de los Institutos Universitarios de tecnología. De acuerdo con las categorías o unidades de análisis seleccionadas y el trabajo de campo desarrollado se tiene lo siguiente:

La **cultura organizacional** es una categoría que se decide incorporar en este estudio en virtud de que está inmersa en la investigación, y por tratarse de un conocimiento poco desarrollado dentro de estas instituciones de educación universitaria, como son los Institutos Universitarios de Tecnología públicos. Las instituciones universitarias como toda organización tiene su cultura enmarcada en sus costumbres, valores institucionales, que tienen que ver con lo que ocurre en su interior.

En los Institutos Universitarios de Tecnología se pone de manifiesto una cultura de costumbres tradicionales que se estimulan y se esfuerzan por conservarse y seguir reproduciéndose, condicionando y manteniendo el tipo de comportamiento, ideario de sus fundadores.

En el trabajo de campo se pudo comprobar que en estas instituciones no existe una cultura hacia lo organizacional, los informantes manifiestan que en sus instituciones no la hay, y que se manejan otras formas para la organización, identificándola como la resistencia a los cambios que se vienen implementando desde instancias superiores. Señalando que en sus instituciones se siguen manteniendo costumbres y formas de conducirse con modelos de gestión enraizados en esquemas tradicionales, burocráticos lineales, que datan de muchos años. En cada una de estas instituciones universitarias de tecnología se evidencian las diferencias existentes en los avances y puesta en marcha de la implementación de las políticas universitarias en los quehaceres diarios de las estrategias gerenciales y cambios culturales en la gestión. Schein, (1988), plantea; que los líderes pueden cambiar la cultura organizacional.

La CRBV (1999) y las políticas públicas implementadas para el sector universitario, se establecen los cambios que se tienen que dar para estas instituciones universitarias y las nuevas **formas de organización**, hacia un **cambio cultural organizacional**. Algunos de los lineamientos es que se establecen entre otras cosas es la **participación**, incorporándose al Consejo Directivo de la institución universitaria, dos miembros de la comunidad universitaria los cuales deben ser electos en asamblea popular. La participación juega un papel importante y como es sabido, ella se ha convertido en un reto en la Venezuela de hoy. Ella es una variable estratégica para la búsqueda de una conciencia ciudadana en las comunidades desde un nuevo paradigma local. Esto es ratificado en los datos obtenidos en el estudio.

Actualmente en la gestión de estas instituciones se mantiene un Consejo Directivo, donde la **toma de decisiones**, se hacen sin considerar los lineamientos gubernamentales, comprobándose que existe una débil implementación de estas políticas públicas implementadas. Esta información se corrobora con la información proveída en los diálogos sostenidos con los informantes claves. Se manifiesta por parte de la gerencia, un desconocimiento de estos lineamientos o ausencia de claridad para asumirlas y ponerlas en práctica, dándole de esta manera una verdadera orientación a la gerencia institucional hacia una **gerencia social**.

En estas instituciones prevalece la exclusión, es necesario promover espacios que promuevan la participación, haciendo los procesos menos burocráticos. La gerencia en este tipo de instituciones se asocia por excelencia con el modelo de gestión burocrático, donde el principio de legitimación es lo legal, existiendo una jerarquización de la autoridad, privilegiándose el concepto de la unidad de mando, y la verticalidad en la estructura organizacional. Actualmente estas organizaciones atraviesan por una turbulencia y mutaciones drásticas en su modelo de gestión, donde los modelos tecnocráticos y burocráticos han entrado en crisis. Los impulsores de cambio, informan que para que se cumplan los objetivos establecidos por la organización, es necesario mantener un compromiso con la institución, propiciando la participación.

Desde esta investigación doctoral, la participación ciudadana será entendida como práctica, donde el ciudadano ejerza sus derechos y deberes, garantizando así una mejor gestión pública, pues orienta la comunicación entre la organización y el entorno local y regional. Con la aprobación y puesta en marcha el nuevo texto constitucional en 1999, se da un nuevo impulso a las formas participativas posibilitando la aparición



de diversos tipos de las mismas, para la organización social comunitaria, asimismo lo establece el PDESN 2007-2013, y el Plan Sectorial de Educación Universitaria.

Estas organizaciones por muchos años se han dedicado a la formación del técnico superior universitario, recientemente con la puesta en marcha del proyecto de la Misión Alma Mater, se abrieron sendas hacia la formación de ingenieros y de licenciados, con esta apertura se implementaron los **lineamientos políticos**, de acuerdo a los planes establecidos por el Estado en materia universitaria.

Donde la participación juega un papel de primer orden de acuerdo con lo establecido en estas políticas públicas. A tenor de lo expuesto por los informantes claves manifiestan que la participación en este tipo de organizaciones es muy poca, afirmando que se hace necesario promoverla para que se vean fortalecida esas organizaciones sociales universitarias.

Guy (1999), Echebarría (2005; 2000), entre otros, que plantean una serie de disposiciones en relación a la necesaria transformación del modelo de gestión burocrática. De acuerdo la CRBV (1999), en la nueva gerencia universitaria se tiene que contemplar la incorporación activa del ciudadano, mediante la estructuración de los procesos internos que den cabida a la **participación ciudadana**. Desde lo planteado, en torno a los cambios propiciados por el Estado Venezolano para el sector de los Institutos Universitarios de Tecnología, la participación ciudadana se constituye en una dimensión primordial que debe ser incluida, como estrategia política para la formación de una cultura organizacional en la gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología y sus transformaciones.

En el estudio de campo encaminado para esta tesis doctoral tal dimensión fue ratificada, de acuerdo con la información suministrada por los informantes claves. Cabe agregar que en estas organizaciones universitarias, se deben trabajar u orientar sus actividades y saberes hacia las comunidades internas y externas, propiciando la participación activa de su **entorno**, considerando en los mismos a los docentes, estudiantes y las comunidades. Es notorio que las sociedades observan a estas organizaciones como algo político, es necesario que estos gerentes utilicen estrategias de comunicación para concientizar a la comunidad sobre la participación.

Con la incorporación de los novedosos e innovadores proyectos académico, a los IUT, se implementó un cambio curricular con los programas nacionales de formación (PNF), y con ellos una serie de **políticas públicas** que obligaban a **los líderes o héroes** en la toma de decisiones inmediatas, realizar los cambios necesarios para la estructura organizacional y en la gestión en estas organizaciones, tanto por la incorporación de nuevos elementos en la misma como por lo establecido en estos documentos gubernamentales, como son la incorporación en la gestión a los Comité Interinstitucionales.

Una de las líneas del Presidente Chávez, es el acompañamiento a la Gran Misión Saber y Trabajo, creada en octubre del año 2011, donde el conocimiento está comprometido directamente con la productividad y el desarrollo de la soberanía nacional. Con este programa, de la Gran Misión Saber y Trabajo, se busca entre otras cosas la capacitación y creación de proyectos productivos, que permita el trabajo liberador para el desarrollo del país, considerándose necesaria la articulación de las instituciones universitarias del Estado para llevar adelante, todo este proceso transformador.

A tenor de lo anterior, los programas nacionales de formación, su administración en las Instituciones Universitarias de Tecnología y el cambio curricular de **enseñanza por proyectos**, agregándoles, el componente, eje proyecto como la parte medular de estos programas. Es un momento crucial debido a que el Ministerio para el Poder Popular de Educación Universitaria y las instituciones dependientes de él, son las llamadas a cumplir con el compromiso asumido por este ente rector, desarrollando las investigaciones necesarias para ofrecer las soluciones tecnológicas que requiere el sistema productivo venezolano.

De acuerdo con los planteamientos teóricos hechos por Hofstede (1988), para las organizaciones universitarias, además de incluir en sus prácticas diarias el currículo se tiene que incluir todo aquello que esté relacionado, a la búsqueda y al encuentro de ese ser humano que se tiene que formar, de acuerdo con los proyectos que se están trazando para la transformaciones cambiar los códigos y sus programaciones mentales, que han sido aprendidas socialmente.

La cultura entendida de esta forma es una construcción social, constituida por esa interacción de los individuos entre sí, con el entorno y la organización en la que conviven, basándose en la racionalidad de los distintos actores, reconociendo los aspectos subjetivos que orientan la acción colectiva. Es necesario establecer la relación de la organización universitaria con su entorno, esto va a permitir reseñar los cambios que ocurren internamente, en los procesos de cambios y movimientos constantes que devienen de un estado inicial en otro distinto.

El pensador español, Ortega y Gasset (1962)<sup>240</sup>, conceptualiza considerando al individuo como el espectador de su circunstancia y actor en ella, afirmando que el contenido de la historia, lo da la sociedad y la cultura. Pues son formas de relación y vida, de articulación de los ciudadanos con su circunstancia tanto inmediata como remota. La cultura tiene como tarea descubrir los valores, los cuales son objetivos. Este especialista, siempre estuvo interesado en la construcción cultural, viéndola en función de la creación de cosas y productos.

De acuerdo con la información suministrada, desde estas comunidades en los diferentes escenarios, existe un desconocimiento de cual es la **misión institucional, los objetivos y los valores** de estas instituciones. Todas estas instituciones se rigen por reglamentos, resoluciones, leyes, sin embargo, de acuerdo con el trabajo de campo realizado se encontró diferencias significativas entre las instituciones. En la revisión y análisis de los documentos existentes estas unidades de análisis presentan diferencias dentro de lo que se enmarca como misión institucional y objetivos. Además de diferenciarse una de otras en su **estructura organizativa**.

Drucker (1985), reconoce a los valores como valores comunitaristas de la organización, considerando que la primera tarea de un líder es redefinir a fondo la misión de la organización que dirige, con la intención de generar los cambios y ponerlos en práctica. La gerencia del futuro tendrá que enseñar a las organizaciones, de cualquier índole, especialmente a las generadoras de conocimiento, como son nuestras instituciones universitarias a experimentar nuevas formas de organización, hoy día estas organizaciones se enfrentarán a la

---

240

J. Ortega y Gasset. (1962). Citado por J. Mañach. (2007). *Imagen de Ortega y Gasset. Revista Cubana de Filosofía. Vol IV/Nº 13.*

**enunciación de nuevas estructuras organizativas** y a cambiar las formas de pensar y actuar hacia nuevas tareas para la **gerencia social** y la organización. Este fenómeno organizativo que está surgiendo aparece y que se desarrolla ya ha sufrido una gran evolución.

La gerencia del futuro tendrá que enseñar a las organizaciones, de cualquier índole, especialmente a las generadoras de conocimiento, como son nuestras instituciones universitarias a experimentar nuevas formas de organización, hoy día estas organizaciones se enfrentarán a la definición de nuevas estructuras y nuevas tareas para la alta dirección. Drucker, (2006), invita a ver claramente, como los cambios acaecidos en la sociedad actual y las tendencias de la sociedad futura, radican fundamentalmente en las características, que prevalecen en esta época, existen nuevas maneras de desempeñarse y organizarse, iniciada con la revolución de las nuevas formas de **comunicaciones**.

Lanz (2001), manifiesta que la clave en estos procesos de gestión del cambio es encontrar los horizontes de sentido que conectan las diferentes experiencias que se han ido y que se van suscitando en todos lados: sin comando central, sin ninguna estrategia maestra urdida por el partido tal o cual, sin ninguna planificación. La cultura es persistente, por lo tanto los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones, el tratar de transformar la cultura no va a provocar los cambios de comportamiento necesarios.

Especialista en esta área del conocimiento y la comunicación, como Lewis, (2004); Levi-Strauss (2009); consideran que en la gestión, la **comunicación, el comportamiento organizacional, la motivación, el compromiso**, son variables primordiales para lograr un mejor funcionamiento y una efectiva gestión de la organización, en estas

organizaciones se maneja poca publicación de la **toma de decisiones**, la circulación de la información se limita a las personas de confianza a pesar de ser información que debe ser del conocimiento público de todos los miembros de estas organizaciones, manifestándose una resistencia interna al cambio.

A tenor de lo mostrado anteriormente, Robbins (2004), subraya una buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, considerando que el trabajo en equipo deja de producir sin una buena comunicación, entendida esta como el intercambio de significados entre sus miembros. Solamente a través del intercambio o transmisión de significados de un grupo a otro, es como se pueden organizar las ideas en esos grupos, considerándose, que la comunicación es más que impartición de significados, cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden.

Continuando con el trabajo de campo se percibe una carencia cultural al **reconocimiento y al logro**, se evidenció que existe poco interés en darle el giro cambiante a la forma de conducción en torno al reconocimiento del trabajo del otro, manifestándose descalificación y el no tomar en cuenta opiniones contrarias a las de los líderes en estas organizaciones universitarias, en los diálogos sostenidos con los informantes claves se manifestó que no hay **motivación**, ni existen mecanismos para crear un clima de motivación ni de reconocimiento a los logros, manifestándose en colectivo un grado de frustración.

El cambio cultural puede ser visto como la sucesión de eventos en los que los colectivos universitarios aprenden a hacer uso, tanto de los instrumentos materiales como de los culturales, para encontrar solución a sus problemas. Del contacto que se tenga con ideas, instrumentos, técnicas, formas de organización y motivación, lo cual es esencia misma

de la cultura, depende la buena marcha en el desarrollo organizacional de estas instituciones universitarias. El factor cultural de cualquier ambiente organizacional es un elemento que puede ser manejable para transformar sus condiciones frustrantes y materiales.

Los dispositivos de instalación de **infraestructura tecnológica**, son requisitos imprescindibles de las nuevas formas organizacionales, más aún si estas organizaciones son de carácter formativo de estos nuevos ciudadanos. Actualmente la sociedad está afectada por la naturaleza de una revolución microelectrónica, donde los desarrollos organizacionales van entrelazados a las implantaciones tecnológicas.

De acuerdo con lo manifestado por los informantes en estas instituciones universitarias estas herramientas no son aprovechadas por toda la comunidad universitaria, observándose la pervivencia de viejas prácticas. Lanz (2001), expresa que aún se observa en muchas dependencias públicas, que el computador no pasa de ser una máquina de escribir un tanto más versátil, esto es parte de los modos de gestión.

La sociedad del conocimiento, es la primera sociedad humana en la cual la movilidad ascendente es ilimitada, al hablar de la sociedad del futuro, se reconoce que esta, estará signada como la sociedad del conocimiento. Donde se encuentran presentes, contenidos culturales trasegados del conjunto global de una sociedad en creciente posmodernización.

A tenor de lo anterior Marqués (2001), reconoce, el surgimiento de una nueva sociedad, llamada la sociedad de la información, que se encuentra caracterizada por nuevas formas de **comunicación** en todas las actividades humanas y por una fuerte tendencia a una nueva cultura que supone nuevas formas de ver y entender el mundo que nos rodea,

implementándose nuevos valores y nuevas formas de comportamiento.

Lanz (2001), lo expone aseverando que lo comunicacional se erige hoy como el nuevo contenido de las formas organizacionales, tanto en el componente informacional de la comunicación, como en las configuraciones estéticas de los medios de desarrollo. El giro comunicacional representa una transformación de grandes consecuencias en todas las esferas de la sociedad. La cuestión no es tanto de revolución de los medios sino de los modos de comunicación, y el impacto de la triangulación: conocimiento-información-comunicación.

Hace tiempo que se dejó de escuchar que el pez grande se come al chico; ahora es el rápido el que se come al lento. De esta manera, se tiene que ser más veloces en adoptar, sin reservas, nuevas creencias, nuevos valores, nuevos conocimientos y saberes, nuevas tecnologías que permitan la posibilidad de construir un nuevo espacio social, mediante la utilización de estas herramientas y canales de acceso a la información a un mundo que se comunica por este lenguaje, conocido como el lenguaje de la red.

Actualmente se está obligado a funcionar dentro de un nuevo paradigma que es la cultura organizacional en la gestión pública. La llamada revolución postindustrial hace pasar de un ciclo de producción en masas a otro nuevo ciclo modelado por las altas tecnologías, cuyo motor es la innovación creciente, esto requiere capacidad de generación y desarrollo de nuevas ideas, una comunicación rápida y abierta y de un **trabajo en equipo.**

Es necesario por parte de la nueva gerencia y del liderazgo, crear equipos, con alto grado de desempeño. Es de vital importancia el impulso que tiene en las organizaciones el fortalecimiento de los valores, hacia



fortalecer **el trabajo en equipo**, para todos y en todas las áreas de la gestión institucional, apoyándose en equipos transdisciplinarios mejorando todas las facetas de la organización y su entorno, poniendo de manifiesto la **responsabilidad social universitaria, el respeto, la solidaridad, la honestidad**. En el estudio de campo se pudo fortalecer y ratificar de acuerdo con los datos obtenidos por los informantes claves.

Los procesos organizacionales actuales, se encuentran inmersos dentro de la fecunda turbulencia de la complejidad, lo que está significando mutaciones drásticas en los formatos tradicionales de las organizaciones y sus **gestiones**. Lanz (2001); señala que las acciones en las organizaciones son agentes con intereses y propósitos propios, esta es una de las características distintivas de la complejidad.

Etkin (2009), identifica a la organización como una realidad compleja, donde coexisten la razón y la sin razón, el orden y el desorden, la objetividad y la subjetividad, la competencia y la colaboración. En lo interno, hay complejidad en los objetivos múltiples, los juegos de poder, las organizaciones se mantienen y crecen en el marco de un contexto cambiante e incierto, este especialista, sostiene, que las organizaciones tienen rasgos de complejidad, que está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines, donde en su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo hacia los objetivos. La conceptualización de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, esto conduce a la formación de una **gestión social**.

Scott y Etziane (1983)<sup>241</sup> sostienen que la organización son unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente

---

<sup>241</sup>Scott y Etziane (1983). Citado por Richard Hall. *Organizaciones: Estructura y Procesos*. Editorial Prentice Hall. 3º Edición.

identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados.

Uno de los enfoques que ha marcado enérgicamente una forma de concebir las organizaciones es el llamado enfoque sistémico (Bertalanffy, 1976)<sup>242</sup>. Desde este punto de vista la organización es concebida como una analogía de la entidad biológica influenciada por el entorno.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, Crozier (1997: 134), considera que existen dos razones básicas, en torno a la nueva gerencia pública, estas son el crecimiento de todas las actividades administrativas públicas y privadas, las cuales están sobrecargando de manera extraordinaria los recursos financieros y humanos, lo que hace que estos ya no puedan ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa. Por otro lado, se está viviendo una verdadera revolución, no solo en las actividades humanas y materiales, sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de **poder**.

Una buena gestión universitaria, tanto pública como privada, tiene que estar identificada con la cultura organizacional que ha desarrollado, y contado con un personal altamente motivado, hacia el desempeño laboral y económico de esa organización, en consonancia de ir procurando el logro de un objetivo o propósito común, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidades.

Raineri (2002), en sus investigaciones, logra identificar los principales factores de cambio en el entorno público en las últimas dos décadas, los avances de las economías de mercado y en las ciencias y técnicas de la administración, tales avances han originado la formulación de políticas de descentralización, privatización y desregulación de las

---

<sup>242</sup>L. Von Bertalanffy. (1976). *Teoría General de Sistemas*. FCE, Madrid.

instituciones universitarias del Estado, como mecanismos de reacción ante el cambio del entorno, pero ello también ha redundado en la modernización de los estilos de gestión, incorporando modalidades tales como: la planificación estratégica, evaluación del desempeño, los sistemas de gestión de la calidad de servicios, entre otras prácticas gerenciales.

Al referirnos al contexto de la educación universitaria, Bigott, sostiene que la aplicabilidad de la teoría general de sistemas a este campo, radica en la necesidad que tienen estas organizaciones de conocer los sistemas para identificar, comprender y organizar la complejidad del mundo de relaciones que se establecen entre sus integrantes y los elementos que la conforman.

Estas instituciones universitarias se caracterizan por tener rasgos de complejidad, que está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines, donde en su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, transdisciplinarios. La conceptualización de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos de distintas disciplinas. La gestión posmoderna, centra su importancia en el lado comportamental más que en el estructural, hoy día el recurso humano es más importante que nunca, en estas organizaciones es necesario considerar que los ciudadanos son el mayor activo de estas organizaciones.

A tenor de lo expuesto Morín (2002), considera necesario instaurar en todas las organizaciones universitarias, la transdisciplinariedad, que preserve la comunicación entre distintas disciplinas, con miras a enfrentar las perspectivas complejas y transdisciplinarias, proponiendo, para la transformación el desarrollo de unos principios claves necesarios para ser abordados, por todas estas disciplinas, para la educación del futuro y por

consiguiente de esa gerencia universitaria social.

Esto demanda replantearse plantearse cambios y transformaciones en los rasgos medulares del sistema social, manteniendo siempre a las comunidades en capacidad de funcionar con elevada eficiencia, conservándose dentro de las organizaciones universitarias la preparación constante, los informantes manifiestan en sus diálogos que el conocimiento es prioritario, debido a que es pieza clave para la transformación de sistemas humanos, con la puesta en práctica de una cultura naciente para la gestión pública universitaria hacia la **gestión social**.

En efecto en estas organizaciones dedicadas a la producción del conocimiento, donde las comunidades sirven como un factor de desarrollo social, el artículo 102 de la CRVB (1999), menciona... “preparar a los ciudadanos para servir a la sociedad y contribuir a desarrollar el potencial de cada ser humano facultándolo para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática”. La práctica social para educar a las personas en las comunidades, contribuye a la formación ciudadana, tan necesaria en la actualidad y orientará los principios, valores y creencias, aspectos esenciales que inducen a las personas a actuar correctamente ante los acontecimientos, situaciones y problemas de la vida.

Bajo esta perspectiva, es ineludible considerar el fortalecimiento de un liderazgo compartido y más abierto a las comunidades universitarias hacia la consolidación de un proyecto acorde a las políticas públicas de Estado en función de poner en práctica la **gestión social**, esto se confirma y ratifica con los datos obtenidos en el estudio de campo desplegado en esta tesis doctoral.

De acuerdo con todos los aspectos señalados, en los párrafos anteriores, en la Figura 9, se muestra una aproximación, de lo que puede ser la nueva gestión social, para estas Universidades Politécnicas Territoriales, enmarcadas dentro del gran proyecto nacional de la Misión Alma Mater, y las políticas públicas que implementa el Estado venezolano, en la construcción de esta nueva sociedad.















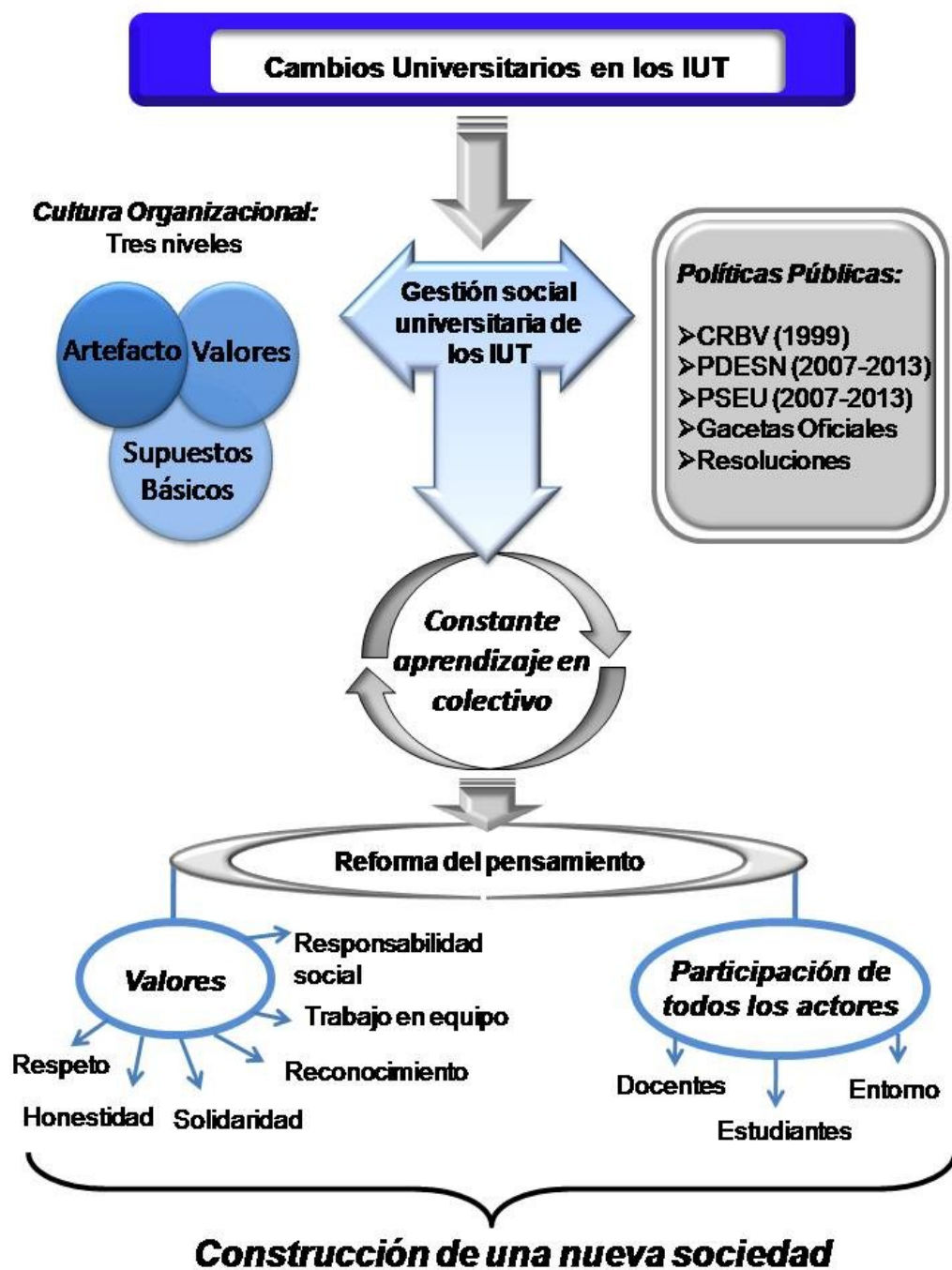
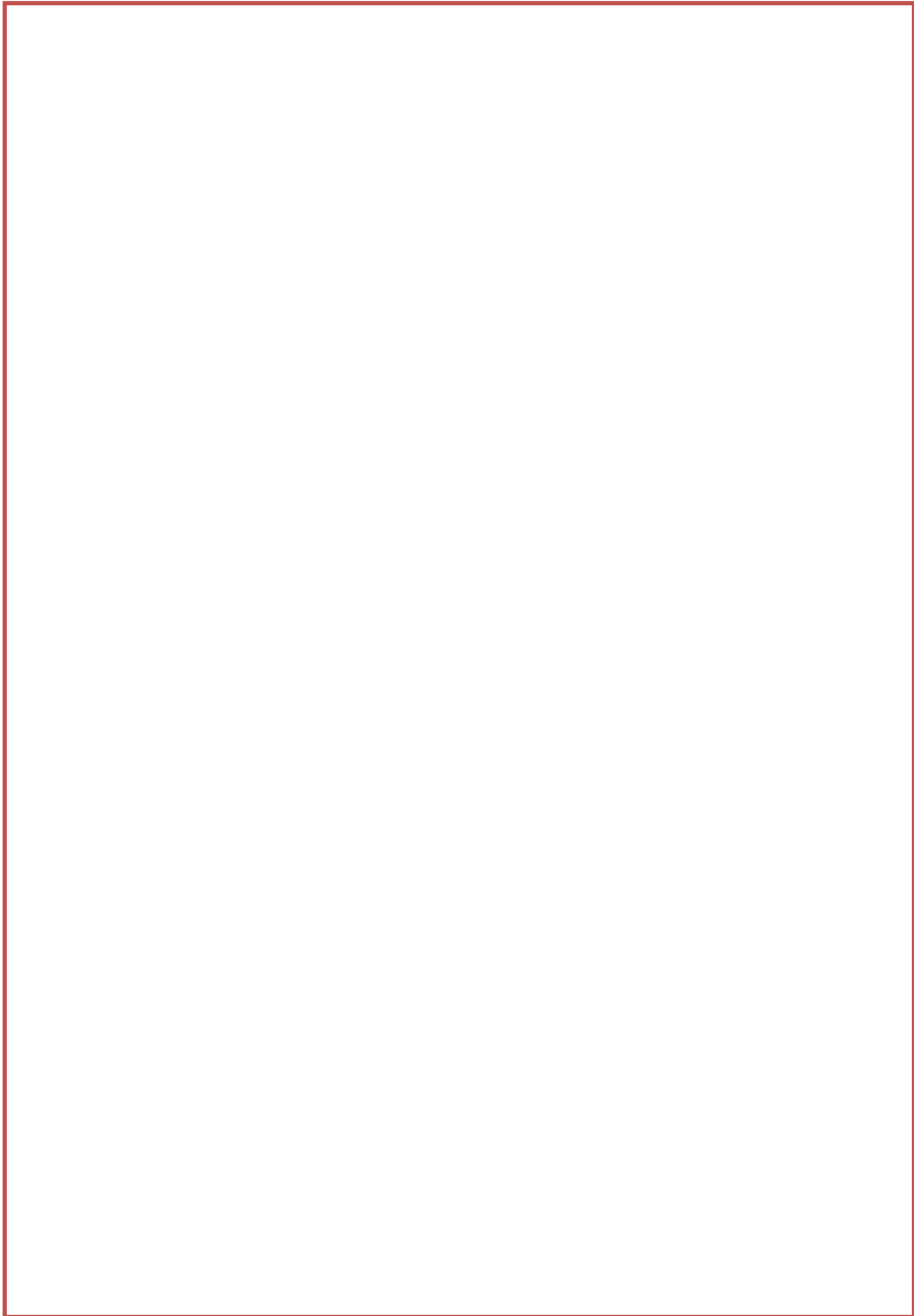


FIGURA 9.-Aproximación integrada hacia la formación de una gestión social universitaria de los IUT sustentado en la formación de una cultura organizacional y las políticas públicas que impulsa el Estado Venezolano. (Elaboración propia 2013).



## CONSIDERACIONES CONCLUSIVAS

La formación cultural para la gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología se manifiesta en los diálogos como un proceso de integración de distintos aspectos. Es preciso imprimir que los procesos dialógicos sociales son considerados como procesos de producción simbólica donde se involucran no solo las dimensiones significantes de los fenómenos sociales estudiados, sino que se permite analizar las condiciones desde donde se producen los diálogos, la ubicación teórica del fenómeno, como las representaciones que permitan su producción. Los procesos discursivos son una práctica social que permite la intersubjetividad a través de la comunicación permitiendo condiciones sociales de producción. Desde esta posición se destaca que en los discursos la cultura organizacional en la gestión prevalecen como primordiales las misiones, las creencias, los valores, el conocimiento.

Respecto al discurso en esta tesis doctoral al considerar a la cultura organizacional como parte de la gestión social acorde a las políticas públicas que son implementadas por el Estado Venezolano. Es necesario destacar que la cultura organizacional es considerada como un elemento que conforma los procesos sociales e integra a las sociedades. Es un término referido a la forma de vida de una sociedad, donde se encuentran inmersos, las costumbres, las creencias, los valores, las

formas de comportamiento, las vestimentas, el lenguaje, los conocimientos, las normas, los reglamentos, los héroes. Esto como consecuencia del complejo proceso dialógico, que emergió de los discursos vivos obtenidos en las conversaciones sostenidas entre la autora y los informantes claves. Donde el investigador realiza las interpretaciones de esas realidades sociales desde su postura, permitiéndose entender ese ambiente.

La cultura organizacional es una serie de costumbres, signos o elementos que se relacionan con la naturaleza de la realidad organizacional, nunca está totalmente formada, sino que se modela de acuerdo con los aprendizajes y creencias de los miembros de las organizaciones, de acuerdo con la cotidianidad. Fomentándose la formación de una identidad organizacional, provocándose necesidad del sentido de pertenencia de los miembros en esas organizaciones.

En esta investigación la gestión universitaria es considerada como una gestión social esto es producto de la intersubjetividad a través de la comunicación con los informantes y de la reconstrucción de esos discursos vivos al considerar que es necesario poner en práctica una gestión social, enmarcada dentro de la participación, término que se maneja desde la promulgación de la nueva constitución venezolana, y que se relacionan con la responsabilidad social.

La gestión de los Programas Nacionales de Formación (PNF), es distinta a la gestión de las carreras tradicionales, existen diferencias curriculares, en los PNF entra en juego la participación en la gestión, la figura de los comité interinstitucionales, inexistiendo comunicación abierta y cordial entre los individuos integrantes de estos comité y los gerentes encargados de dirigir estas instituciones universitarias.

Las producciones discursivas de estos informantes se acercan en aseverar que es necesario implementar nuevas formas de dirigir en estas organizaciones universitarias. Estos cambios que se han generado producto de las distintas políticas públicas, gacetas oficiales y las diferentes resoluciones, implementadas por el Estado, proporcionando herramientas que conducen a reformar los pensamientos burocráticos y a modelar nuevos esquemas en las formas de pensar en relación a la gerencia lo que propicia la puesta en marcha de una gerencia social, que permita la participación con sentido de pertenencia y de identidad institucional.

El paradigma organizacional en construcción y conformación actualmente de estas organizaciones, plantea variaciones en la fisonomía estructural, en los valores y concepciones que guiaron por mucho tiempo estas instituciones, entonces al observar la gestión actualmente donde existe predominio de viejos esquemas tradicionales que datan de muchos años, olvidándole de implementar en sus prácticas cotidianas la participación, el trabajo en equipo, la formación grupal por encima de lo individual, la toma de decisiones participativas, poner de manifiesto el sentido de pertinencia, la comunicación desde su cosmovisión y cultural, propia de su entorno o realidad vivida.

La gerencia de estas organizaciones universitarias, tiene que estar a tono con las políticas públicas, dándole cumplimiento a lo establecido en la CRBV (1999), en las Gacetas Oficiales y en documentos como el Plan Sectorial de Educación Universitaria, los cuales fijan las pautas a seguir, poniendo a tono a estas organizaciones universitarias con la realidad actual en consonancia con los cambios de administración impuesto por el Estado Venezolano para estas instituciones universitarias dependientes del MPPEU.



Esta gerente social debe apropiarse de nuevas herramientas y ver a estas instituciones como organizaciones que están cambiando sus modelos curriculares y administrativos o de gestión, a este gerente social se le demanda por parte de estas comunidades una apertura hacia el conocimiento, preparación y capacitación desde una realidad social cambiante.

A esta gestión social se le demanda la necesidad de democratizar estos Institutos Universitarios de Tecnología, donde prevalezca la participación ciudadana, donde se practique el consenso, el discernimiento, la inclusión, donde exista un diálogo en función de lograr los verdaderos cambios institucionales, tal como está planteada la transformación para estas casas de estudio universitario a nivel nacional. Este gerente social tiene la responsabilidad de preparar a los ciudadanos para servir a la sociedad y contribuir a desarrollar el potencial de cada ser humano facultándolo para el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática.

En el caso de los Institutos Universitarios de Tecnología, la investigadora, destaca la necesidad de la creación de canales de comunicación franca y abierta, con la intencionalidad de promover la democracia participativa y vincularla e integrarla a la problemática social del contexto en que se inscriben lo que permite considerarlo una institución de cara a lo socio cultural.

El mayor desafío de esta gestión social universitaria es permitir una mayor participación de los actores que se encuentran en estas organizaciones universitarias, dándole cumplimiento de esta manera a las políticas públicas implementadas por el Estado Venezolano. Donde se implementen mecanismos para mantener informada a estas comunidades universitarias de las decisiones tomadas, abriendo espacios que propicien

la participación, que se genere en estas áreas académicas una auténtica comunicación.

En estas nacientes organizaciones universitarias, es un reto, la creación de canales de comunicación franco y abierto, con la intencionalidad de promover la democracia participativa y vincularla e integrarla a la problemática social del contexto en que se inscriben lo que permite considerarlo una institución de cara a lo socio cultural.

Partiendo de lo plasmado en las políticas públicas, en impulsar criterios que conduzcan a reformar los pensamientos burocráticos y a modelar nuevos esquemas en las formas de pensar, la gerencia en estas instituciones universitarias, demandándose, es la puesta en marcha de un cambio cultural en la gestión hacia lo social por parte de estos informantes claves. Considerando que estas instituciones, como cambiantes y complejas, se permita la participación con sentido de pertenencia y de identidad institucional, lográndose un mejor y mayor aprovechamiento de las potencialidades.

## **RECOMENDACIONES**

Poner en práctica lo establecido en las políticas públicas para este sector universitario de los Institutos Universitarios de Tecnología. Cediendo espacios de poder a las comunidades universitarias, mediante la apertura de crear los espacios necesarios que promuevan la participación, abriendo brechas hacia la innovación y la inventiva, generando proyectos investigativos donde se puedan unir grupos interdisciplinarios, donde se incorpore a la comunidad estudiantil.

Mantener abiertos los espacios de formación permanente impulsando el conocimiento de los integrantes de estas comunidades universitarias considerando como política interna de la institución, saberes relacionados con las nuevas tecnologías, los saberes relacionados con las nuevas metodologías curriculares implementadas para los programas nacionales de formación, creación de cátedras libres para el aprendizaje colaborativo dentro del contexto de socialización de los valores institucionales.

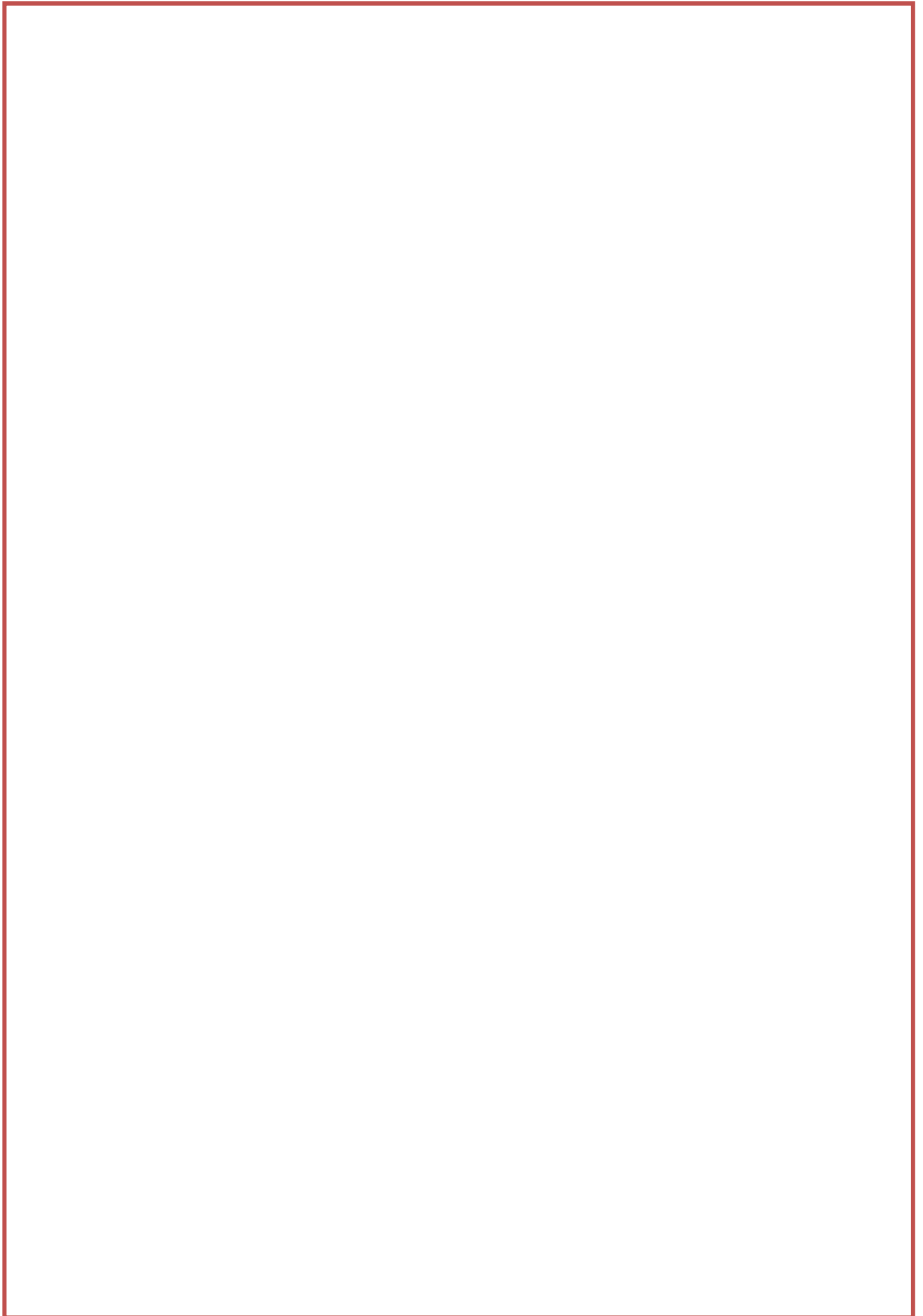
Incorporar dentro de los planes rectores la planificación estratégica la cual es considerada como la herramienta por excelencia en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de hacer cumplir la misión y los objetivos institucionales establecidos. Mediante la planificación estratégica se organizan de manera secuencial y en concordancia con los objetivos institucionales las acciones a cumplir en el tiempo previsto. Afirmando además que no es un dominio reservado de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de las decisiones en el cual intervienen todos los actores de los diferentes niveles de la institución.

Implementar en estas organizaciones, los cambios que parten de mantener una posición de análisis, poner en práctica nuevos saberes en sus prácticas cotidianas, que le permitan desaprender, desprenderse de esos viejos esquemas gerenciales donde prevalecen la burocracia sin permitir la participación, los cuales no encajan dentro de estas nacientes organizaciones universitarias en concordancia con las políticas públicas.

Tomando lo planteado anteriormente se puede conceptualizar a la planificación estratégica en las organizaciones públicas como el proceso mediante el cual se establecen un conjunto de decisiones y acciones que

la institución ejecutará individual o coordinadamente con otras organizaciones, con base en su razón social, atendiendo a las exigencias dinámicas del entorno que le es pertinente. (Potella, 1997).

Peter Drucker (1985), señala que la tarea fundamental de la planificación estratégica consiste en pensar en la misión de la organización. La planificación estratégica, reside en el hecho de que toda organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que tomen beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen sus debilidades internas y aminoren el impacto de las amenazas externas. Las organizaciones públicas deben estar capacitadas para identificar necesidades de cambio y sus probabilidades de adaptación, permitiendo el cumplimiento de su misión y logro de sus objetivos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, O. (1999). Del fraude a la estafa: la educación en Venezuela. Las políticas educativas en el segundo quinquenio presidencial de Rafael Caldera. Venezuela: UCV.
- (2001). La reforma de la educación superior y la revolución bolivariana. Venezuela: UCV.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología. Primera Edición. Editorial Paidós Educador. México.
- Ander Egg. (1982), Investigación Cualitativa. Observación Participativa. Editorial Aljibe. Segunda edición. Malaga. Madrid. España. P. 67.
- Balestrini A., M. (1977). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Baskerville, R. (2003). Hofstede Never Studied Culture. Accounting, Organizations and Society. 28. N°
- Bernstein, R. (1982). La reestructuración de la teoría social y política. Fondo de Cultura Económica. México.
- Bertalanffy, L. (1976). Teoría General de Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Colección Ciencia y Tecnología. (1era. Reimpresión). Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.
- Bogdan, R. and Sari, K (1992). Qualitative research for Education: an introduction to theory andMethods. Boston.
- Bonilla, L. y otros. (2001). Reforma educativa, poder y gerencia. Táchira: Fondo editorial Tropykos.

- Bonilla, L. (2004). Gerencia, Investigación y Universidad. Instituto Internacional de la UNESCO/IESALC. Caracas. Fundacite. Venezuela.
- Cameron, K. y R. Quinn. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Base on the Competing Values Framework. Edición Revisada. San Francisco, Jossey Bass.
- Bertalanffy, L. Von. (1976). Teoría General de Sistemas. FCE, Madrid.
- Bourdieu, P. (1997). La Reproducción. Elementos para una teoría de sistema de enseñanza. Barcelona. España.
- Burrell, G y Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London.
- Crozier. (1989). L'entreprise a L'ecoute. Apprendre la Management Post-Industrial. Paris. Inter Editions.
- Crozier, M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión publica. Revista Reforma y Democracia del CLAD, Nº 7. Ene-marz. Caracas. Venezuela.
- Crozier M. y E. Friedberg. (1990). El Actor y el Sistema. Alianza Editorial Mexicana. México.
- Cuñat, R. (2005). Aplicación de la teoría Fundamentada (Grounded Theory) al Estudio del Proceso de Creación de Empresas. <http://www.Campus-oei.org/valores/gonzalez> [Consulta: 2010, enero 14].
- De Ketele. J.. (2000). Metodología para la Recogida de Información. Editorial La Muralla. Segunda Edición. Madrid. P. 23.
- Deal, T. y A. Kennedy. (1985). Cultura Corporativa, ritos y rituales de la Vida Organizacional. Fondo Editorial Interamericano. México.
- Del Percio, E. (2002). Categorías para el análisis de la sociedad latinoamericana. Ed. Carta de América, Córdoba, Argentina.
- \_\_\_\_\_ (2000). Tiempost Modernos. Una teoría de la Dominación. Ed. Altamira. Buenos. Aires. Argentina.
- Dilthey, W. (1900). "The rise of hermeneutics". En P. Cornnerton. (dir). Critical. Sociology. Penguin, Nueva York. 1976.

- Drucker, P. (1985). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.
- Durkheim, E. (1975). Educación y Sociología. Ed. Península. Barcelona. España.
- Duverger M. (1975). Sociología de la Política. Ediciones Ariel. Barcelona. España.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Adiciones Granica. Argentina.
- Fernández, C. (2010). El Discurso Educativo y la Cultura Organizacional como Elementos Claves en la Formación Docente para la Reforma Educativa. Prentice Hal Hispanoamericano. Distrito Federal. México.
- French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. (5ta. Ed.). Prentice Hal Hispanoamericano. Distrito Federal. México.
- Gadamer, H.G. (1984). Verdad y Método. Editorial Península. Barcelona. España
- Garmendia, J. A. (1994). Tres Culturas. Organización y Recursos humanos. Madrid. ESIC. España.
- Garmendia, J. A. (1993). Sociología Industrial y de los Recursos Humanos. Editorial Taurus. Madrid. P. 102.
- Geertz, C.. (2001). La Interpretación de las Culturas. Barcelona. España.
- Giner, S. (2000). Sociología. (5ta. Ed). Editorial Península. Barcelona. España.
- Glaser, B. Strauss, A. (1967). The Discovery of Grunded Theory. Strategies for qualitative research. Nueva York. Aldine de Gruyter.
- González, A. (1999). Más allá del Currículo: La Educación ante el reto de las nuevas tecnologías. URV. Tarragona. España. <http://www.campus-oei.org/valores/gonzalezmaura.htm> [Consulta: 2007, octubre 14].
- Guédez, V. (1998). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial. Tropykos/CLACDEC.



- Guerrero, J. (1992). Propuesta de un programa de conservación y mantenimiento de las escuelas básicas nacionales del estado Táchira. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto.
- Guy, P. (1999). La Política de la Burocracia Fondo de Cultura Económica. Madrid. España.
- Habermas, J. (1999). Teoría de la Acción Comunicativa, Tomo II. Editorial Taurus.
- Habermas, J. (2002). Teoría de la Acción Comunicativa, Tomo I. Racionalización de la acción y Racionalización Social. México. Editorial Taurus.
- Hatch, M. (1997). Organization Theory. Osford: University Press.
- Handy, C. (1978). The Gods of Management London. Souvenir Press.
- Hargreaves. (2005). Profesorado, cultura y postmodernidad cambian los tiempos, cambia el profesorado. Traducción P. Manzano, 5ª. edición. Ediciones Morata. España.
- Héller, M. (1995). El Arte De Enseñar Con Todo El Cerebro. Caracas: Editorial Biosfera.
- Hernández S., R. y otros. (1991). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. Interamericana, C.A.
- Hofstede, G. & B. Neuijen & D. Ohayv. & G. Sanders. (1990). International differences in work related values. Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Nº 35. P. 289.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1997). Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio. Valencia: Epísteme Consultores Asociados, C.A.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Sypal-IUT Caripito. Caracas.
- Ibáñez, I. (2006). La Dirección de Centros Educativos en el Siglo XXI: Alternativas ante los retos de hoy. En: Organizaciones educativas al servicio de la sociedad.
- John H. Bodley, An Antropological Perspective (1994).. En Cultural Antropology: Tribes, States and the Global System.

- Johanson, M. (1994) Reingeniería de Procesos de procesos de Negocios. Limusa. Distrito Federal. México.
- Katz, D. y Khan, R. (1989). Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. Classic Reading in Organizational behavior, ed. J. Steven Ott. Pacific Grove, C.A. Bbooks/Cole Publishing Company. P. 284.
- Kluckhohn. J. (1957). Antropología. Citado por J. A. Garmendia. Tres Culturas. Madrid. Editorial Díaz de Santos. Madrid. P.16.
- Kluckhohn, F. y F. L. Stroodtbeck. (1961). Variations in Value Orientations. Evanston. IL: Row. Peterson.
- Kroeber, A. y Kluckhohn, C.. (1952). Cultura: Una reseña de Conceptos y Definiciones.
- Kooiman, J. (1993). Modern Governance. New Government-Society Interactions, London. Sage.
- Kuhn, T. (1978). La Estructura de las Revoluciones Científicas. Editorial Fundamentos. FCE. México.
- Kurt L., (2004). Citado por Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional.
- Lanz, R. (1996) Lo que el Fin de la Política Quiere Decir. Rev. Relea, Nº 1, Julio. Caracas. Venezuela.
- (2001) Organizaciones Transcomplejas. Editorial Imposmo/Conicit. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación. (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2.635 (Extraordinario), Julio 28, 1980.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, Caracas, Agosto 13, 2009.
- Lewis, J. (1969). Antropology Made Simple. Citado por Lessem, R. (1992). Gestión de la Cultura Corporativa. Editorial Díaz de Santos. Madrid. P.1.
- Levi-Strauss, C. (1976). Antropología Estructural. Citado por Lessem, R. (1992). Gestión de la Cultura Corporativa. Editorial Díaz de Santos. Madrid. P.3.

- Linton. T. (1945). *The Cultural Background of Personality*. Citado por Ely Chinoy (1977). *Introducción a la Sociología*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Louis, M. (1983). *Surprise and Sense Making. Organizations as Culture-Bearing Milleux*. En Pondy, L.R. Morgan, G. *Organizational Symbolis*. *Administrative Science Quaterly*.
- Lyotard, J. (1989). *La Condición Posmoderna*. Editorial Cátedra. Barcelona. España.
- Malinowski, B. (1970). *Una teoría científica de la cultura*. Editorial Edhasa. Buenos Aires.
- Martínez, L. (2002). *La educación técnica: transformaciones requeridas para enfrentar el reto de la globalización*. Caracas: FEDUPEL.
- Martínez, M. (2004). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*. Editorial Trillas. México.
- Martínez, M. (2004). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*. Editorial Trillas. México.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Métodos Hermenéuticos, Métodos Fenomenológicos, Métodos Etnográficos*. Editorial Trillas. México.
- Maswell, J. C. (2001). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Estados UA: Betania.
- Mead., M. (1980). *Cultura y Compromiso*. Editorial Gedisa. España.
- Merlino, y Otros. (2008). *Investigación Cualitativa en las Ciencias Sociales. Temas problemas y aplicaciones*. CENGAGE Learning. Grupo América Lee. Buenos Aires. Argentina.
- Mires, F. (1996). *La revolución que nadie soñó o la otra posmodernidad: La revolución microelectrónica, La revolución feminista, La revolución ecológica, La revolución política y la revolución paradigmática*. Nueva Sociedad. Venezuela.
- Miquelena, M. (2006). *Significación y Usos de las categorías de cambio y transformación en el entorno organizacional*. *Revista Negotium*, noviembre, año/vol 2, numero 005, p5-29. Fundación Miguel de Unamuno y jugo. Maracaibo, Venezuela.

- Mora, P. (2001). La Gerencia y la educación Postmoderna crítica. Universidad de los Andes. CDCHT. Mérida. Venezuela.
- Morín, E. (1998). El método: la vida de la vida. Madrid. Ediciones cátedra, s.a. Argentina: Nueva visión.
- (1999). La cabeza bien puesta: bases para una reforma educativa. Argentina: Nueva visión.
- (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas. Venezuela. UCV.
- (2002). Educar en la Era Planetaria. Editorial Gedisa. Barcelona. España.
- Morgan, G. (2001). Imágenes de la Organización. Editorial Alfaomega. México. P. 130.
- Morgan, G. (1990). Paradigms, Methafors and Puzzles Solving in organization Theory. Administrative Science Quaterly.
- Muñoz R., C. (1998) Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Prentice Hispanoamericana, s.a.
- Navarro, B. (1979). Citado por J. Vargas. (1990). La Culturocracia Organizacional en México. Edición Electrónica: [www.eumet.net/libros/2007b](http://www.eumet.net/libros/2007b)
- Niebuhr (2006). Migration and Innovation. Does Cultural Diversity Matter for Regional R&D Activity, Paper, Regional Research Network of the Institute for Employment Research (Kiel).
- Odreman, T, (2004). Globalización e Integración en la Educación Básica. Hacia el Pensamiento Integral. UPEL-IPB. Caracas. Venezuela.
- Orozco, L. (1994) Conferencia Ciencia, Tecnología Y Desarrollo Humano. Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Pottela. M. (1997). Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Fondo editorial de la UPEL. Caracas. Venezuela
- Pumpin, C. y S. Echevarría. (1988). Cultura Empresarial. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. P.49.
- Pye L. y S. Verba. (1995). Introduction Political Culture and Political Development. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.

- Raineri, A. (1998). Creencias y Cambio organizacional en los sectores públicos y privado. Revista Estudios Políticos. Nº 70. Disponible: [www/cepchile.cl/dms/archivo\\_1485\\_335/rev70.raineri.pdf](http://www/cepchile.cl/dms/archivo_1485_335/rev70.raineri.pdf) [Consulta: junio 2007].
- Rama, C. (2006). El Socialismo del Siglo XX. Los libros de El Nacional. Fuera de Serie. Editorial CEC, SA Caracas. Venezuela.
- Ramio, C. (1999). Teoría de la Organización y administración Pública. Tecno Universidad de Pompeu Fabra. Barcelona. España.
- Robbins, E. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, Inc. Décima Edición. México.
- Rodríguez, G. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Editorial Aljibe. Segunda edición. Malaga. Madrid. P. 151.
- Rosenblat, A. (1992). La educación en Venezuela. Caracas: Monte Ávila Latinoamericana, s.a.
- Rusque, A. (2003). De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa. Vadell Hermanos Editores, C.A. Caracas.
- Sabino, C. (1987). Como hacer una tesis. Bello Montes. Caracas Venezuela. Editorial Panapo.
- Sandin, M. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones. Universidad de Barcelona. Editorial Mc. Graw Hill. España.
- Santana, L. y Gutiérrez, L. (2003). La etnografía en la visión cualitativa de la educación. Cuadernos Monográficos Cándidos, 1, 121.
- Sartre, J. (1960). El existencialismo es un Humanismo. Buenos Aires. Losada, S.A.
- Schein, E. (1982). Psicología de la organización. Prentice Hall Ediciones, Hiperamericana, SA, México.
- Schein, E. (1988). La Cultura Organizacional y el Liderazgo. Pearson Educación. . España.
- Scheinson, D. (1998). Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Fundación Osde. Buenos Aires. Argentina. P.89.

- Schultz y Hatch (1996). Citados por J. Vargas. (1990). La Culturocracia Organizacional en México.
- Senge. (1995). La Quinta Disciplina en la Práctica. Cómo Construir una Organización Inteligente, Caracas. Ediciones Gránica.
- Serna, H. (1992). Gerencia Estratégica. Planificación y Gestión-Teoría y Metodología. Global Ediciones, SA. Temas Gerenciales. 3R Editores. Colinas de Bello Monte. Caracas.
- Sierra B., R. (1999). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. España: Paraninfo.
- Stephen, R. (2009). Comportamiento Organizacional. 10<sup>a</sup>. Edición Pearson. Educación. México.
- Stephenson, J. y otros. (2001). Los valores en la educación. Valencia. España. Editorial Gedisa.
- Stewart, J. (1994). Gerencia para el Cambio. Legislación. Bogotá. Colombia.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.
- Thévenet. (1992). Auditoria de la Cultura Empresarial. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- Trompenaars, F. (1994). Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Toffler, A. (1980). La Tercera Ola. Editorial. Plaza & Janes. Barcelona. España
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y postgrado. (1998). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid. España. Editorial Síntesis. p.179
- Velásquez, Y. (2005). Globalización y Multiculturalismo. Cultura y Tecnología. ¿Origen o Incertidumbre de la Globalización Cultural?. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad de

Carabobo. Valencia. Venezuela.

Waissbluth. y Otros. (1990). El paquete tecnológico y la innovación. Conceptos generales de gestión tecnológica, Serie Ciencia y Tecnología N° 26, CINDA, Santiago de Chile. Chile. p. 227.

Waissbluth, M. (2008). Sistemas Complejos y gestión pública. Material del Diplomado en Gerencia Pública y del Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Disponible: <http://www.mariowaissbluth.com/descargas/complejidad-gestion.pdf> [Consulta: junio 2007].

Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage. Londres. P. 79.

Willmott, R.. (2000). The Place of Culture in Organizational Theory. Introducing The Morfogenetic Approach. Organization. Vol 7 N° 1, 95.

Wolf. J. (2006). La Seducción de la Cultura en la Historia Alemana. Publicado por Rodrigo Visco. Madrid.

Weber, M. (1998). Economía y Sociedad. Fondo Cultura Económica. 12ª. Edición. México.

### **Otras fuentes**

**Asamblea Nacional Constituyente** (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial Extraordinaria N°. 5.453; 24 de marzo de 2000. Dirección: <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm>. [Consulta: 2010, enero 14].

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitario, Designación de miembros de Comité Interinstitucional, Gaceta Oficial No. 39.116; 07 de octubre 2008. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2009, mayo 14].

**Asamblea Nacional** (2009). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitario, Creación de la Misión Alma Mater, Gaceta Oficial No. 39.148; 27 de marzo 2009. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2010, enero 14].

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la

Educación Universitario, Designación de miembros de Comité Interinstitucional, Gaceta Oficial No. 39.116; 07 de octubre 2008. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2011, enero 14].

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitario, Ley Orgánica del Trabajo, Gaceta Oficial No. 39.153; 03 de abril 2009. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2010, enero 14].

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitario, Ley de Servicio Comunitario, Gaceta Oficial No. 38.272; 14 de septiembre 2005. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2010, enero 29].

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitario, Ley de Universidades, Gaceta Oficial No. 28.262; 17 de noviembre 1967. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitario, Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial No. 5929; 15 de agosto 2009. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2010, enero 14].

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitario, Creación de las Universidades Politécnicas Territoriales, Gaceta Oficial No. 5987; 16 de julio 2010. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2010, agosto 18].

**Asamblea Nacional** (2008). Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, Creación del Proyecto Nacional Simón Bolívar. Gaceta Oficial No. 38.824. 15 de septiembre 2007. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>

**Asamblea Nacional** (2008). República Bolivariana de Venezuela, Creación de los Consejos Comunales. Gaceta Oficial No. 5806. 10 de abril 2006. Dirección: <http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/leyes/devenezuela/leyordinariadeconsejoscomunales.html>. [Consulta: 2010, enero 14].



**Asamblea Nacional** (1999). República Bolivariana de Venezuela, Plan de desarrollo Económico y Social 2001-2007. Gaceta Oficial No. 5535. 13 de marzo. Dirección: <http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/leyesdevenezuela/plandedesarrolloeconomicoysocial2001-2007.pdf>. [Consulta: 2006, febrero 20].

**Asamblea Nacional** (1999). República Bolivariana de Venezuela, Plan de desarrollo Económico y Social 2008-2013. Gaceta Oficial No. 5554. 18 de diciembre. Dirección: <http://www.mipunto.com/venezuelavirtual/leyesdevenezuela/plandedesarrolloeconomicoysocial2008-2013.pdf>. [Consulta: 2009, enero 14].

**Asamblea Nacional** (2008). Ministerio para el Poder Popular para la Educación Universitaria, Autorización a los IUT de Administrar los PNF. Gaceta Oficial No. 39.058; 13 de noviembre 2008. Dirección: <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/almamater.pdf>. [Consulta: 2008, diciembre 1].

