

## **CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES AUTÓNOMAS VENEZOLANAS. ALGUNAS REFLEXIONES A LA LUZ DE LA SOCIEDAD POSTINDUSTRIAL**

ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE VENEZUELAN AUTONOMOUS UNIVERSITIES. SOME REFLECTIONS IN THE LIGHT OF POST-INDUSTRIAL SOCIETY

Gelanzé, Francisco.  
Universidad de Carabobo. Venezuela  
[francisco.gelanze@gmail.com](mailto:francisco.gelanze@gmail.com)

### **RESUMEN**

Este ensayo argumentativo se plantea como objetivo abordar de manera teórica la cultura organizacional como medio para lograr la eficiencia en las Universidades Autónomas Venezolanas a través del uso de las tecnologías de información y comunicación, por lo cual el estudio se desarrolla en el contexto de la división cartesiana donde el sujeto es el investigador y la organización es el objeto de estudio. La Cultura organizacional ha generado una revolución en los últimos años en el estudio de las Ciencias Administrativas y Gerenciales. La cultura organizacional, al igual que otros conceptos propios de la modernidad, justifica su relevancia en la necesidad actual de disminuir los conflictos que existen en las unidades de gestión en las organizaciones en búsqueda de la eficiencia. Respecto a la metodología utilizada, esta es una investigación documental, a través de la hermenéutica, se analizaron contenidos de textos de expertos en el área, e instituciones de la modernidad.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Universidad, Eficiencia.

### **Abstract**

This argumentative essay seeks to address theoretically the organizational culture as a means to achieve efficiency in the Autonomous Venezuelan Universities through the use of information and communication technologies, because of it the study was developed in the context of the cartesian division where the subject is the investigator and the organization is the object of study. The organizational culture has generated a revolution in recent years in the study of Administrative and Management Science. She, like other concepts of modernity justifies its relevance to the current need to reduce conflicts in the management units in organizations in the pursuit of efficiency. This is a documentary research; through hermeneutics methodology the contents of the texts of experts in the study and institutions of modernity will be analyzed.

**Keywords:** Organizational Culture, University, efficiency

### **INTRODUCCIÓN**

La sociedad postindustrial o sociedad del conocimiento engloba varias ideas y conceptos de orden mundial, temas como la globalización, la flexibilidad, la competitividad y las nuevas

formas de organización del trabajo están a la orden del día, siendo factores que, desde la perspectiva de las ciencias administrativas y gerenciales, aseguran la importancia del uso de herramientas tecnológicas que impulsen el desarrollo. En este contexto las organizaciones e instituciones sociales, sean privadas o públicas, enfrentan nuevos retos en su devenir histórico, se ven en la necesidad de mirar hacia adentro de la organización y tratar de dilucidar con la mayor exactitud posible si la misma está encaminada hacia el cumplimiento de los distintos retos que surgen, y alcanzar el éxito esperado, por su puesto de la mano de la visión y misión de la organización.

Entonces, la sociedad del conocimiento devela una nueva realidad, la cual las Universidades Autónomas Venezolanas no pueden permitir pasar por alto. Ella proporciona los cimientos necesarios para dilucidar el papel que las mencionadas casas de estudio tienen actualmente en su misión de generar conocimiento, lo cual es hoy día a la luz de la sociedad postindustrial junto a la distribución del mismo el principal factor clave en nuestra sociedad. Mas, sin embargo, para alcanzar verdaderamente el cumplimiento de retos, oportunidades, objetivos, y satisfacer necesidades, se hace necesario tener presente la conducta del recurso humano en el marco de la cultura organizacional, pues ella consolida las bases para aumentar o no la eficiencia en el trabajo.

Entonces, se hace claro el importante papel que juega la cultura organizacional en las Universidades Autónomas de Venezuela, puesto que ella está determinada por una serie de factores con características muy particulares, las cuales de ser variadas pueden producir un cambio positivo o negativo, modificando así el comportamiento de los que hacen vida en la organización institución y por ende su desempeño laboral.

Para dar cierre a esta introducción al tema a reflexionar, es preciso señalar que el presente ensayo argumentativo está dividido en cuatro partes. La primera parte hace referencia a la Universidad vista como una organización, para lo cual se definen los conceptos de universidad, de organización y como ella es vista según la teoría de sistemas. La segunda parte está referida a la cultura organizacional y debido a ello se inicia con la conceptualización de la misma desde el enfoque de diversos autores. En la tercera parte del ensayo se continúa la discusión de la cultura organizacional haciendo énfasis en las funciones de la misma, los tipos de cultura, los niveles y los elementos claves que la conforman para así propiciar el ambiente teórico necesario a los fines de cerrar el ensayo con su cuarta parte, la cual está referida a la cultura organizacional en la Universidad Autónoma Venezolana a la luz de la sociedad postindustrial.

Por último, es necesario señalar que la metodología utilizada para esta investigación es de carácter documental, pues se hizo necesaria la revisión bibliográfica de algunos autores que han investigado sobre la temática abordada, así como de la hermenéutica interpretativa para poder comprender e interpretar todo lo necesario con el fin de elaborar la mencionada reflexión.

## La Universidad vista como una organización

La sociedad del conocimiento trajo consigo una serie de cambios que sin lugar a dudas se han suscitado en las últimas décadas y han afectado al mundo globalizado. Estos cambios asociados a la importancia del conocimiento según Mujica (2009), han generado un gran impacto en el comportamiento de los individuos en su lugar de trabajo, normalmente conocido como empresa, compañía, institución u organización, por supuesto, cada nombre para cada razón jurídica, pero en líneas generales, en una de ellas el individuo contemporáneo se desempeña generalmente. Entonces se habla del hombre en la organización, pero para ello primero se debe definir el término, según la real academia española una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Sin embargo, lo interesante a destacar en esta reflexión es como las personas que están asociadas en un lugar de trabajo, sea cual sea su fin, interactúan entre sí basándose en todo momento en la idea de alcanzar el logro de las metas propuestas de la mano con la misión y visión del sitio donde laboran.

Este debe ser el punto de partida al hacer un estudio sobre una organización o institución, esta última en caso de referirse a una organización con fines educativos o relativos a la administración pública por ejemplo las Universidades Autónomas en Venezuela, sin embargo, para utilizar un término único y mantener la coherencia en todo el ensayo, la referencia es hacia la organización. En este sentido, Briceño (2011) afirma que investigadores de la Universidad de Antioquía, Medellín, Colombia y de la Universidad de Tarapacá, en Talca, Chile denominan a la Universidad como una organización, y expresan:

La misma está basada en el conocimiento cuya misión, con distintos énfasis según la universidad que se trate, es generar o crear, transmitir y difundir conocimiento. La generación o creación del conocimiento suela asociarse a la función investigación; la transmisión del conocimiento a la función docente; y la difusión o diseminación del conocimiento a la función de extensión. Por tratarse de una organización intensiva en conocimiento, su capacidad para gestionar la creación, transmisión y difusión del conocimiento pasa a ser crucial en el mundo contemporáneo. (p.89)

Al hablar de la Universidad como una organización indudablemente setorna sumamente interesante y necesario a esta altura verla como un todo, es decir, las organizaciones son, palabras más palabras menos, un conjunto de cosas y personas relacionadas entre sí las cuales ordenadamente contribuyen a determinado objeto, esta definición si se presta un poco de atención no es otra que la de sistema. Debemos entonces tener presente para reflexionar sobre este punto la teoría de los sistemas, y por ende la forma como las organizaciones deben ser estudiadas según esta teoría.

Katz y Khan (1995) analizaron a las organizaciones como sistemas abiertos, pues ellas tienen una constante interacción con el medio ambiente que las rodea. Según los autores mencionados, las organizaciones deben analizarse según la teoría general de los sistemas, para ello se rescatan algunas características de la obra de Katz y Khan entre las cuales están: a) los sistemas abiertos son como ciclos de eventos que se repiten, para que

funcionen debe tener una entrada, un proceso donde ocurren las transformaciones necesarias propias del sistema, y una salida, b) en los sistemas existe la entropía negativa siendo este un proceso por el cual todas las formas de la organización tienden a la extinción, a la desorganización y a la desintegración, por lo que para sobrevivir las organizaciones necesitan detener el proceso entrópico reabasteciéndose de energía continuamente c) la información y debe ser vista como un insumo, d) en todo sistema abierto hay un estado de equilibrio y homeostasis dinámica, e) hay diferenciación entre las partes de la organización, y finalmente f) hay límites o fronteras entre la organización y el medio ambiente que la rodea.

## **Cultura organizacional**

La palabra cultura se utiliza ampliamente pues la misma tiene muchos significados, todos derivados de su raíz latina, la cual hace referencia a la siembra en el suelo. En muchas lenguas occidentales, la cultura significa civilización o refinamiento de la mente, y en particular como resultado de este refinamiento, la educación, el arte, y la literatura.

Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abrió un espacio para el estudio de la cultura organizacional. El concepto de cultura aplicado a la organización se comenzó a formar desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas con los experimentos desarrollados por Elton Mayo. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, concluyendo la marcada incidencia que tiene el ambiente del grupo al cual pertenece el trabajador en la percepción de él acerca de los aspectos objetivos de la organización. Por su parte, Granell (1997) define la cultura como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Es algo que los integrantes de más edad de un grupo intentan transmitir a los jóvenes y que moldea su conducta y manera de percibir y entender el mundo. Se hace importante acotar que, según la autora mencionada, la cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas.

En este orden de ideas, Smircich (1983) estudia la cultura en las organizaciones y afirma que ellas se entienden como culturas; es decir, la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, las organizaciones son entendidas y analizadas no primariamente en procesos económicos, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos. Según la clasificación de Smircich, dentro de este acercamiento a la cultura organizacional, existen diferencias oriundas de las numerosas conceptualizaciones de cultura desde la antropología moderna: antropología cognitiva, simbólica y estructural.

Por su parte Flores (2011) afirma que la cultura determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

En relación a lo anterior, Rodríguez (2011) describe a la cultura organizacional como una nueva óptica organizacional lo cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones; para lograr tales fines comenta la autora es necesario que la organización exija los siguientes aspectos:

- Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución
- Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión de los objetivos organizacionales
- Un sistema de trabajo participativo en las acciones de la institución

En este contexto, la cultura organizacional es la médula de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, además puede manifestarse a través de conductas significativas de los mencionados miembros de las organizaciones, las cuales facilitan el comportamiento en la misma creándose así una especie de significado compartido. Además, sin duda alguna es considerada como un hecho social que engloba diversidades y las unifica, liga materialidad e inmaterialidad.

En este marco de ideas y para comenzar a dar cierre al concepto se cita a Granell (1997), quien define la cultura organizacional como un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos.

El mencionado sistema de significado compartido es según Robbins y Judge (2009), en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora, dichas características pueden capturar la esencia de la cultura en una organización y ellas son: innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, y estabilidad.

### **Funciones, tipos y elementos clave de la cultura en la organización.**

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, la primera opinan Robbins y Judge (2009) es definir fronteras; es decir crea diferencias entre una organización y las demás, la segunda se basa en su poder de transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, la tercera se basa en la facilidad de generar compromiso con algo más grande al mero interés individual, la cuarta es el mejoramiento de la estabilidad del sistema social y finalmente se hace referencia a su función como mecanismo de dar sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de quienes hacen vida en la organización.

Al respecto, Luna y Pezo (2007) presentan en su obra sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica a la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional, la cual se concibe como la configuración de la 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.

A manera de resumen, se puede afirmar, la cultura organizacional contiene aspectos interrelacionados entre sí, es decir; podría entenderse como un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas. Esto significa que pueden existir subculturas dentro de una misma cultura. Las sub-culturas proporcionan un marco de referencia donde los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos difíciles de precisar, por ser conductas individuales. En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico producido entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo cual permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Los estudiosos del tema no solamente han identificado los distintos tipos de cultura organizacional, sino que han caracterizado las organizaciones de acuerdo con el modelo predominante en ellas. En relación a lo anterior, es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la predominante en una organización y cuáles son las características identificables en la nueva cultura, en caso de que sea necesario introducir cambios en la misma.

A continuación, se resaltan los cuatro tipos de cultura que Luna y Pezo (2010) plantean en su libro sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica:

- a) Cultura burocrática: este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.
- b) Cultura rutinaria: en empresas con este tipo de cultura las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo. Además, la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Por último, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.
- c) Cultura soñadora: las empresas en las que predomina este tipo de cultura se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada. Consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto. Tratan de romper con lo rutinario o burocrático por a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas. Finalmente confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
- d) Cultura flexible e innovadora: las empresas con este tipo de cultura dan importancia y prioridad a aquellos valores y pautas de comportamiento que ayudan a la organización y a su cultura a afrontar un continuo cambio y adaptación y que facilitan la exploración de nuevas oportunidades. Este tipo de cultura es el camino adecuado para una lograr

una Cultura Organizacional Positiva, siendo ella la más interesante de todas a efectos de este ensayo pues hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individual según Robbins y Judge (2009).

e)

Se puede entonces evidenciar la existencia de diversos tipos de culturas organizacionales. Mas, sin embargo, no solo se puede hablar de una clasificación de la cultura organizacional de una institución a través de los tipos de cultura existentes, también se puede hacer dicha clasificación por los niveles que tiene la misma.

Schein, citado en Alles (2008), en su obra cultura organizacional y liderazgo en el capítulo 2 el cual titula “Descubriendo los niveles de cultura”, plantea que la cultura puede ser analizada por niveles, donde el término nivel hace referencia al grado en que el fenómeno cultural puede ser visible para el espectador. La idea principal en este aparte son los símbolos visibles de la cultura como por ejemplo los logros que representan la imagen de una institución u organización o incluso la decoración de sus oficinas.

Por su parte Soria y López (2008) en su libro sobre organizaciones y políticas públicas señalan que la conducta de los hombres en gran medida se basa en sus propias experiencias, por las normas que la sociedad construye para permitir una convivencia adecuada y equitativa entre sus integrantes, sean estas impuestas por el estado a través de las leyes y las sanciones correspondientes o por normas de carácter ético y/o moral, que le permite al hombre desarrollar sus potencialidades.

En la conducta individual o colectiva, dentro de la organización, se puede diferenciar dos formas de pensamiento opuestas las cuales quedan enmarcadas en los valores propios de los individuos:

- 1) en la que el hombre busca su plena realización a través de su propio esfuerzo y colaboración con otros miembros de la sociedad,
- 2) y otra materialista en el que sobresalen sentimientos de individualidad, egoísmo, y competencia. Cabe destacar que el aumento de instituciones y por consiguiente el aumento en la incorporación de los individuos en ellas, estimula la diversificación de las fuentes de valores, implicando con ello un menor impacto en la formación del individuo, de las consideradas como principales (familia y escuela, por ejemplo), y por consiguiente un cambio en su comportamiento.

### **La cultura organizacional en la Universidad Autónoma Venezolana.**

Indudablemente la gestión actual ha descubierto la cultura organizacional y se deja seducir por ella. Cualquier procedimiento estratégico debe inspirarse en fundamentos culturales para adquirir fiabilidad; los hombres se sienten movidos a actuar sólo a través de proyectos, certidumbres o valores cuya fuerza, permanencia y eficacia generen oportunidades de implicación. Granell (1997) afirma la cultura llega a convertirse en un tema estratégico y comenta que cuando la estrategia organizacional cambia, la cultura que antes había sido un apoyo puede convertirse en un obstáculo o freno. De ahí que la gerencia

efectiva de la cultura organizacional sea considerada un elemento esencial en la implantación de una decisión estratégica.

Por otro lado Zapata, Murillo y Martínez (2007), opinan que el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa, la cual a la luz de la sociedad postindustrial, construyó un poderoso imperio a finales de los setenta y principio de los ochenta, irrumpió con una gran fortaleza y dominó en los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo; lo cual se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional. Dicha transformación japonesa le demostró, en los ochenta, al sorprendido occidente a través de diversos autores como Peters y Waterman, que desarrollar trabajos sobre temas de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez, que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones.

Es una nueva óptica, la cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Si hay quienes afirman que la cultura de una organización es incluso un factor clave del éxito, porqué no se puede pensar lo mismo de la cultura organizacional en las Universidades Autónomas Venezolanas. Por su parte Sánchez (2011) indica que la puesta en práctica de estrategias gerenciales debe considerar como primer elemento a la cultura de la organización como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos.

Ahora bien, el concepto de cultura organizacional el cual ha sido aclarado bastante bien a este punto del ensayo es relativamente nuevo en cuanto su aplicación en la administración pública, en especial cuando se trata el tema de las Universidades Autónomas en Venezuela, justamente por ello se puede pensar en ella como una luz que sirva para alumbrar el camino de las Universidades Autónomas las cuales son hoy día un ejemplo de la transformación que la sociedad venezolana ha experimentado.

En buena medida, el proceso de masificación de la enseñanza que sin duda ha contribuido a darle movilidad social al ciudadano venezolano, hace posible conseguir una buena valoración de la educación en todos sus niveles y especialmente el Universitario. La educación superior opina Puerta (2013) es la vía para el empoderamiento de las personas y el desarrollo de las Naciones, esta práctica es tan generalizada que las Naciones están luchando por crear organizaciones que faciliten el proceso de creación de conocimiento. La generación de conocimiento, propia de la sociedad postindustrial ha sustituido los factores claves de la sociedad industrial; bienes de capital y la productividad del trabajo.

La Universidad es el espacio ideal para la mencionada generación de conocimiento. La creación de conocimiento por su parte requiere de una red de expertos (profesores investigadores) activamente vinculados a su pesquisa porque la búsqueda de lo desconocido es producto de mentes comprometidas. También de personal administrativo que sirva de apoyo al funcionamiento de las tareas inherentes al área y de personal obrero, es decir, palabras más palabras menos, de recurso humano. Entonces, como ya se ha descrito y



ahora ilustrado, la Universidad vista como una organización cuenta con las distintas aristas propias de cualquier organización valga la redundancia del término, y es debido a eso que ante los distintos problemas que puede afrontar y que de hecho afronta a diario en la sociedad venezolana, tener una cultura organizacional que ayude y permita dirigirla hacia su misión y visión es algo que lejos de ser un sueño debe ser una realidad palpable para quienes hacen vida en ella.

## **REFLEXIONES FINALES.**

Hoy en día, la cultura organizacional es el foco de crecimiento de casi todos los negocios, de hecho es evidente que Estados Unidos y otros países desarrollados se desplazan hacia una economía en la que el recurso humano capacitado y con cultura organizacional positiva en las organizaciones se ha convertido en el componente principal, esto llama la atención al encontrar casos donde los negocios o las organizaciones como ocurre en las de servicios incluyendo el gobierno, la educación y el cuidado de la salud, representan un alto porcentaje del empleo no solo en países desarrollados sino en muchos países latinoamericanos como lo es Venezuela.

Este ensayo desarrollado desde el punto de vista epistemológico bajo un enfoque hermenéutico para descifrar e interpretar hechos, se enmarca en la necesidad que tienen las organizaciones de servicio como es el caso de las Universidades Autónomas Venezolanas de contar con recurso humano capaz, competente y por encima de todo alineado a los requerimientos y objetivos de la organización, de conocer las relaciones entre ellos, las tensiones generadas en su interrelación con el entorno, y la necesidad de manejar a cabalidad el conocimiento de la estructura y el diseño de las Universidades Autónomas quienes han sido hasta este momento el objeto de estudio, lo cual permite una mejor comprensión de la realidad actual de estas organizaciones y eventualmente buscar la mejor ruta para alcanzar una mejora notable en la eficiencia de las actividades realizadas, por ejemplo, a través de mejoras en el desempeño organizacional, por supuesto, en esta era alcanzar esto puede ser un sueño sino se cuenta con la tecnología adecuada, la misma sirve como plataforma para mejores decisiones efectivas en el manejo de los distintos recursos con los cuales se cuente.

La calidad de las organizaciones basadas en la generación de conocimiento, esto a la luz de la sociedad del conocimiento, lo cual es hoy día el primer factor clave en la sociedad como se describió en la investigación, se concentra en la eficiencia y el buen desempeño de las mismas. Una organización sustentada o apoyada sobre las bases que genera tener una cultura organizacional positiva garantiza que siempre y cuando tanto la dirección como todos los componentes que componen la organización estén comprometidos con los programas estratégicos establecidos, están destinados a alcanzar la mencionada eficiencia, y esto último no es una sugerencia sino más bien una exigencia pues vale la pena hacer énfasis en ello, dado que si verdaderamente todas las partes involucradas no se comprometen con la misión y visión de la organización, y además con los valores propios de ella como bien pueden ser la buena administración del tiempo, la sensatez, la igualdad, la coherencia, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el respeto, y la responsabilidad, difícilmente se alcance lo comentado.

## REFERENCIAS

- Alles, Martha (2008). Comportamiento organizacional. Buenos Aires. Argentina. Granica s.a. ediciones
- Briceño, Hilda (2011). Reflexiones críticas sobre capital humano y diversidad cultural en las Universidades Venezolanas. Revista estudios gerenciales y de las organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Venezuela
- Flores, María. (2011). La gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos y colegios universitarios de la región central. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Granell, Elena (1997) Éxito gerencial y cultura organizacional, retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones jeja c.a. Caracas Venezuela
- Katz, Daniel y Kahn Robert (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Publicaciones Trillas, segunda edición
- Luna, Raúl y Pezo, Alfredo. (2007). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Edición del convenio Andrés Bello. Colombia
- Mujica, M. (2009). Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Puerta, María. Educación y futuro: La Universidad Autónoma de Venezuela. (2013) Universidad de Carabobo. Consultado el 13/05/2015 Disponible en: <http://mariaisabelpuertariera.blogspot.com/2013/06/educacion-y-futuro-la-universidad.html>
- Real Academia Española. Diccionario en Línea Consultado el 23/04/2015 Disponible en: <http://www.rae.es>
- Robbins, Stephen y Judge, Tim. (2009). Comportamiento organizacional. Edicionespearson educación de México s.a. de c.v. Ciudad de México. México
- Rodríguez, Elibety. (2011). Gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación robinsoniana. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Sánchez, Nieve. (2011). Propuesta de estrategias gerenciales para el cambio de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Cabriales. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Soria, Rigoberto y López, Carlos. (2008). Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste. México, ediciones pearson educación de México s.a. de c.v.
- Zapata, Álvaro, Murillo, Guillermo, y Martínez, Jenny. (2007). Organización y Management; naturaleza, objeto, método investigación y enseñanza. Cali, Universidad del Valle
- Mayo, E. (1972) Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos aires. Nueva visión
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, Administrativa Science Quaterly, 28, 339-358

## Acerca del autor

### ***Gelanzé Sevilla, Francisco M.***

Profesor de la Universidad de Carabobo, Ingeniero Industrial, Magister en Ciencia Política y Administración Pública (UC). Actualmente realiza el trabajo especial de grado de la Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información (UJAP) y es doctorando en el programa: Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo.